

**VAASAN YLIOPISTO**

**HALLINTOTIETEIDEN TIEDEKUNTA**

Jutta Aaltonen

**TYÖMOTIVAATIO TERVEYDENHUOLLOSSA**

**TAPAUSTUTKIMUS SEITSEMÄSSÄ KIRURGISESSA YKSIKÖSSÄ**

Sosiaali- ja  
terveyshallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2007**



<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	51
5.1. Tutkimusongelmat ja tutkimusjoukon kuvaus	51
5.2. Tutkimuslupa ja tutkimuksen toteutus	51
5.3. Aineiston analysointi ja metodivalinnat	53
<b>6. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	56
6.1. Kohdejoukon kuvaus	56
6.2. Vastaajien työmotivaation tarkastelua taustatietojen mukaan	57
6.3. Työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyys	63
6.4. Motivaatiota selittävät summamuuttujat	75
6.5. Työmotivaatioeroja selittävä tilastollinen malli	79
6.6. Yhteenvedo	86
<b>7. POHDINTA</b>	91
<b>LÄHDELUETTELO</b>	94
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Tutkimuslupahakemuksen saatekirje	100
LIITE 2. Tutkimuslupahakemus	101
LIITE 3. Kyselylomakkeen saatekirje	106
LIITE 4. Kyselylomake	107

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Maslow'n tarveteorian hierarkiatasot	17
Kuvio 2: Työilmapiiri ja siihen vaikuttavat tekijät	27
Kuvio 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit	30
Kuvio 4. Työuupumuksen oireisto	36
Kuvio 5. Kolme työkykyyn vaikuttavaa aluetta	37
Kuvio 6: Vastaajien ikäjakauma prosentteina	56
Kuvio 7: Keskiarvo työmotivaatiosta vastaajien ikäjakauman perusteella	59
Kuvio 8: Työmotivaation keskiarvo ammattiryhmittäin	61
Kuvio 9: Työmotivaation keskiarvo virkasuhteen mukaisesti	62
Kuvio10: Työmotivaation keskiarvo työssäoloajan mukaisesti	62
Kuvio11: Vastaajien tyytyväisyys lähimmän esimiehen toimintaan	67
Kuvio 12: Työmotivaation ja sairauspoissaolojen keskinäinen suhde	74
Kuvio 13: Psyykkiset rasitustekijät	78
Kuvio 14: Tiheysfunktio työmotivaatiolle annetuille arvosanoille	79

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioista	21
Taulukko 2. Motivaation syntytekijät	32
Taulukko 3. Motivoiva työ ja siihen liittyviä tekijöitä	33
Taulukko 4. Hoitohenkilöstön ammattiin sitoutumista heikentäviä tekijöitä	47
Taulukko 5: Jakauma vastaajien työmotivaatiosta iän perusteella	58
Taulukko 6: Työmotivaatio ammattiryhmittäin	60
Taulukko 7: Kuinka merkityksellisinä vastaajat pitävät eri motivaatiotekijöitä omalla kohdallaan	64
Taulukko 8: Vastausten keskihajonta motivaatiotekijöissä	71
Taulukko 9: Sairaslomapäivien määrä viimeisten 12 kk:n aikana	74
Taulukko 10: Työmotivaatiota selittävien dummy-muuttujien luokat	81
Taulukko 11: Tobit -mallin tulokset	84
Taulukko 12: Selittävien muuttujien korrelaatiot	85



## TIIVISTELMÄ

---

### VAASAN YLIOPISTO

Hallintotieteiden tiedekunta

Tekijä: Jutta Aaltonen  
 Pro gradu -tutkielma: Työmotivaatio terveydenhuollossa: Tapaustutkimus seitsemässä kirurgisessa yksikössä  
 Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri  
 Oppiaine: Sosiaali- ja terveystieteiden tiede  
 Valmistumisvuosi: 2007 Sivumäärä: 115

---

Suurien ikäluokkien jääminen pois työelämästä ja moniongelmaisten potilaiden määrän lisääntyminen tuovat jatkossa haastetta terveydenhuollon kehitykselle ja toiminnalle. Hoitohenkilöstön työtä on pidetty aina kutsumustyönä, mutta nykyajan koulutus jo suuntaa henkilöstön ajatuksia toisaalle. Ammatin arvokkuutta, vastuullisuutta ja tärkeyttä korostetaan, eikä sitä nykyään enää pidetä pelkästään kutsumusammattina. Näiden tekijöiden huomioon ottaminen yhdessä hoitotyön kehityksen kanssa luovat haasteita tulevaisuuden päättäjille, joiden pitää kyetä tarjoamaan hoitohenkilöstölle jatkossakin haastava ja monella tapaa motivoiva työympäristö.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työmotivaatiota terveydenhuollossa hoitohenkilöstön näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena olivat henkilöstön käsitykset omasta työmotivaatiostaan sekä eri tekijät, joiden koettiin siihen vaikuttavan. Yksityiskohtaisemmat tavoitteet eli tutkimusongelmat olivat selvittää, mitä tarkoitetaan työmotivaatiolla terveydenhuollossa, millaisena terveydenhuollon henkilöstö kokee työmotivaationsa, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon sekä mitä voitaisiin tehdä työmotivaatiota heikentäville tekijöille tai miten työmotivaatiota voidaan parantaa. Tutkimuksen teoreettisessa osassa pyritään syvällisesti selvittämään työmotivaatiota käsitteenä, sekä niitä tekijöitä, joiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan työmotivaation ja työtyytyväisyyden kokemiseen. Empiirinen osa tutkimusta keskittyy tutkimustulosten purkuun ja työmotivaatiota selittävien tekijöiden esittämiseen tutkittavissa kohteissa.

Tutkimusaineisto kerättiin tutkimusongelmien pohjalta tehdyn kyselylomakkeen avulla, eli aineiston keruutapa oli kvantitatiivinen. Tässä tutkimuksessa hoitohenkilöstöön luettiin kuuluviksi ainoastaan sairaanhoitajat, perus- ja lähihoitajat ja muun hoitoalan koulutuksen saaneet työntekijät. Lääkärit ja sairaalapulaiset rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle muista poikkeavan koulutuksen ja toimenkuvan takia. Kysely suoritettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin kuuluvissa seitsemässä eri yksikössä. Yksiköt eivät olleet sattumanvaraisesti valittuja, vaan yhdessä yksiköiden ylihoitajan kanssa mietittyjä. Yksiköiden valintaperusteena oli niiden samankaltainen toimenkuva. Kaikki yksiköt kuuluivat saman klinikan alaisuuteen ja toimivat vuodeosastoina. Kaikki tutkimukseen osallistuneet tekivät kolmivuorotyötä. Kyselyn vastausprosentti oli 86 %, N= 129.

Kyselyn tulokset osoittivat hoitohenkilöstön omaavan suhteellisen hyvän työmotivaation. Kyselyyn osallistuneiden hoitajien taustatekijöillä, kuten iällä, ammatilla ja työssäoloajalla ei havaittu olevan vaikutusta työmotivaatioon. Koko joukon motivaatiolle antama keskiarvo asteikolla 4-10 oli 7,9. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä olivat tutkimuksen mukaan esimerkiksi täydennyskoulutuksen vähäisyys sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työtahtiin ja työn määrään. Tästä johtuen työstä saatava autonomian tunne heikkenee. Tärkeimmät työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavat tekijät olivat työstä saatavat onnistumisen kokemukset, työpaikan ilmapiirin avoimuus sekä työpaikalla vallitsevat hyvät henkilösuhteet, etenkin esimiehen tasapuolisuus arvioitiin tärkeäksi tekijäksi. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koko terveydenhuoltoon sen pienen otoksen takia. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina. Toivottavasti ne ovat herättäneet ja herättävät ajatuksia itse tutkittavissa mutta myös tutkimuksen lukijoissa.

Tutkimuksen avainsanat: Terveystieteiden tutkimus, työmotivaatio, kannustava työilmapiiri, hoitotyö

## 1. JOHDANTO

Työmotivaatio on aihe, josta on viime vuosina puhuttu paljon. Työntekijöiden lisääntynyt stressi, työuupumus ja sairauslomien määrän kasvu ovat myös nousseet yleisen keskustelun aiheiksi. Ilmiö on tullut tutuksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla ja se koskettaa myös terveydenhuoltoalaa, johon tässä työssä keskitytään. Psykososiaaliset tekijät kuten stressi ja ihmissuhdeongelmat työpaikoilla heikentävät työmotivaatiota ja työstä saatavia onnistumisen kokemuksia.

Kunnissa ja tätä kautta myös terveydenhuollossa menot ovat alkaneet kasvaa voimakkaasti vuosituhannen vaihteen jälkeen, mistä johtuen meneillään on peruspalvelurakenteen uudistaminen. Tarkoituksena on luoda vahva taloudellinen pohja kunnille ja parantaa tuottavuutta. Terveydenhuollossa tämä tarkoittaa menojen supistamista. Samat suoritteet on kyettävä tuottamaan edullisemmin. (Aaltonen 2006: 1—2.) Tuottavuuden tavoittelussa on usein vaikea ottaa huomioon henkilökunnan tyytyväisyyttä ja työssä jaksamista.

Kaikki edellä mainitut tekijät ovat yhteydessä siihen, millaista hoitoa yksilö terveydenhuollossa saa. Tavoitteena terveydenhuollossa on yksilöä kunnioittava, inhimillinen hoito jokaiselle. Onnistutaanko tällaista hoitoa antamaan kaikille kiireen, stressin ja säästötoimenpiteiden keskellä aikana, jolloin sijaispula on valtava, on mielenkiintoinen kysymys.

Talouselämyksen myötä organisaatioiden tuloksellisuuteen ja taloudellisuuteen alettiin kiinnittää paljon huomiota. Tuntuu kuitenkin siltä, että tuloksellisuudesta on tullut itseisarvo. Tuloksellisuuteen tähtäävät organisaatiot ovat usein unohtaneet, ettei organisaatiota voi kehittää irrallaan henkilöstön kehittämisestä (Varila 1994: 111). Julkisella sektorilla tuloksellisuus ja siitä maksettavat lisät ovat monimutkaisia ja niiden arvon katsotaan olevan vähäinen. Sen sijaan koulutus sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja työn kehittäminen ovat tuloksellisuudesta maksettavia lisiä motivoivampia keinoja (Vuori 1995: 119). Henkilöstön samanaikainen kouluttaminen organisaation kehittämisen rinnalla, heidän ottamisensa mukaan kehitystyöhön ja sen suunnitteluun sekä oikeanlaisten

palkkiojärjestelmien käyttö takaavat henkilöstön tyytyväisyyden erilaisissa organisaatioiden muutostilanteissa.

Kaksi kolmesta terveydenhuollon työntekijästä ilmoittaa, että heidän organisaatiossaan on lisätty tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen perustuvaa arviointia. Kuitenkin vain 15 % heistä ilmoittaa, että samalla on alettu maksaa työn tuloksellisuuteen perustuvia lisiä. (Elovainio & Lindström 1993: 31.) Valvontaa siis lisätään, mutta kannustaminen ja motivointi ovat jääneet taka-alalle. Tulospalkkiojärjestelmän käyttö on usein vaikuttanut työpaikan ilmapiiriin kilpailuhenkeä ja ristiriitoja lisäävästi. Näin on tapahtunut varsinkin kunnallisella sektorilla. Koska tuloksellisuuteen tähtäävät organisaatiot eivät ole osanneet kiinnittää tarpeeksi huomiota työpaikan sosiaalisen järjestelmän kehittämiseen, sosiaaliset ongelmat ovat usein kärjistyneet. (Kuula 1992: 47–48.)

Työmotivaation kokemiseen vaikuttavat kolme keskeistä aluetta ovat työntekijän oma persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Työntekijän persoonallisuuden piirteet, kuten mielenkiinnon kohteet, vaikuttavat yksilön kokemaan motivaatioon. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus sekä työympäristön taloudelliset ja sosiaaliset tekijät ovat myös tärkeässä asemassa. (Strömmer 1999: 150–151.)

Työmotivaatiota on tutkittu pitkään ja kirjallisuutta on löydettävissä runsaasti. Kaupallisen alan puolella erilaiset yritysten sisäiset tutkimukset ovat olleet yleisiä. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työmotivaatioon ja jaksamiseen on kuitenkin kiinnitetty enenevästi huomiota vasta suhteellisen myöhäisessä vaiheessa. Tähän lienee syy työn luonteessa ja siinä, että hoitoalan työtä on aina pidetty kutsumuksena. Esimerkiksi Vuoren (1993: 142, 222) tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että motivaatiotekijöistä löytyi mainintoja sairaaloiden vuosikertomuksista vasta siinä vaiheessa kun työvoimapula oli kasvanut merkittäväksi ongelmaksi. Julkisella sektorilla sairaalan työntekijöiden motivaatioon kiinnitettiin huomiota vasta siinä vaiheessa kun motivaation puutteesta oli tullut jo ongelma. Yksityisellä sektorilla motivaation oletettiin olevan itsensänselvyys juuri kutsumusammatin leimaan vedoten.



Edelleen hoitoalalle hakeutuu varmasti tietynlaisia ihmisiä, joista ainakin jossain määrin voi sanoa, että muiden hoitaminen on lähellä heidän sydäntään. Yhteiskunta on kuitenkin muuttunut paljon viime vuosikymmeninä, eikä pelkkä kutsumus enää riitä. Hoitotyötä tekevien työhön ja työssä jaksamiseen pitää aiempaa enemmän kiinnittää huomiota, jotta tulevaisuudenkin osaajat jaksavat vielä motivoitua työstään kaiken kiireen sekä potilaiden ja yhteiskunnan vaatimusten keskellä.

Tutkimuksessa haetaan vastausta siihen, mitkä ovat työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä julkisen terveydenhuollon työntekijöiden mielestä. Tarkoituksena on selvittää, millainen on työpaikan motivoiva ilmapiiri terveydenhuollossa, millaiset ovat työntekoa palvelevat ja motivoivat ihmissuhteet sekä mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka erityisesti vaikuttavat terveydenhuollossa työskentelevien henkilöiden työmotivaatioon. Lisäksi pyritään selvittämään, millaiset tekijät sitä heikentävät, ja mitä asialle voitaisiin tehdä. Mielenkiinnon kohteena on myös terveydenhuollon hallintohenkilöstön ja suorittavaa työtä tekevien sairaanhoitajien välinen yhteistyö, kuinka se toimii ja olisiko siinä parannettavaa työmotivaation näkökulmasta.

### 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä erityisesti julkisen terveydenhuollon työntekijöiden näkökulmasta. Tarkastelun keskipisteenä ovat julkisessa terveydenhuollossa työskentelevät sairaanhoitajat, perus- sekä lähihoitajat. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millainen on työpaikan motivoiva ilmapiiri, millaiset ovat hyvät ihmissuhteet sekä mitkä tekijät vaikuttavat terveydenhuollon työntekijöiden työmotivaatioon. Millaiset tekijät sitä heikentävät, ja mitä asialle tulisi tehdä. Mielenkiinnon kohteena on myös terveydenhuollon hallintohenkilöstön ja suorittavaa työtä tekevien hoitajien välinen yhteistyö, kuinka se toimii ja olisiko siinä parannettavaa työmotivaation näkökulmasta.

Terveydenhuolto on viime vuosina ollut suurien säästötoimenpiteiden kourissa, sijais-työvoimaa ei välttämättä ole aina palkattu ja sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Kiireen

ja työvoiman vajauksen keskellä työntekijöiltä on kuitenkin vaadittu tuloksellisuutta ja hyvää hoidon laatua. Mielenkiinnon kohteena on, kuinka hoitotyöhenkilöstö eli sairaanhoitajat kokevat työnkuvansa muuttuneen ja miten tämä vaikuttaa heidän motivaatioonsa.

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisia eli tilastollisia menetelmiä hyväksikäyttäen. Tilastollista menetelmää käytettäessä tutkittavien joukko valitaan satunnaisotannalla. Tutkittavien joukon tulisi olla mahdollisimman suuri, jotta tuloksista voidaan tehdä yleistyksiä. Kyselylomakkeen avulla yritetään saada mahdollisimman paljon vastauksia, jotka analysoidaan tilasto -ohjelmia apuna käyttäen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee varmistaa, että tutkimuksen aikana tehtävät ratkaisut ja tulokset ovat luotettavia. Luotettavuutta voidaan tarkastella niin mittauksen, aineiston keruun ja analyysin kuin tulostenkin pohjalta. Tutkimuksen tulokset ovat juuri niin luotettavia, kuin siinä käytetyt mittaritkin. Tämän vuoksi käytettävän mittarin tulee olla täsmällinen ja rajata käsite oikealla tavalla. (Hirsjärvi, Liikanen, Remes & Sajavaara 1992: 25; Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997: 206–207.)

Seuraavassa eritellään tarkemmat tutkimusongelmat. Hypoteettisena oletuksena tutkimuksessa on kirjallisuuden pohjalta muodostettu käsitys siitä, että terveydenhuollossa esiintyy työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä. Tutkimuksen teoreettisessa alkuosassa tarkastellaan motivaatiota käsitteenä sekä pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimusongelmaan eli mitä motivaatiolla terveydenhuollossa tarkoitetaan. Tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään selvittämään, miten hoitohenkilöstö kokee tällä hetkellä työmotivaationsa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat joko motivaatiota heikentävästi tai sitä parantavasti. Tarkoituksena on myös selvittää, onko taustatekijöillä, kuten työntekijän iällä tai ammatilla, vaikutusta motivaatioon. Viimeiseen eli neljanteen tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan tutkimuksen tulosten pohjalta kirjallisuuden avulla.

Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Mitä tarkoitetaan työmotivaatiolla terveydenhuollossa.
2. Millaisena terveydenhuollon henkilöstö kokee työmotivaationsa.

3. Mitkä tekijät vaikuttavat terveydenhuollon henkilöstön työmotivaatioon.
4. Mitä voitaisiin tehdä työmotivaatiota heikentäville tekijöille tai miten työmotivaatiota voidaan parantaa.

## 1.2. Motivaatio

Motivaatiolla ymmärretään käyttäytymistä ja toimintaa virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio virittää ja suuntaa yksilön käyttäytymistä. Subjektiiivisesti motivaatio voidaan ymmärtää yksilön tietoisena haluna esimerkiksi saavuttaa jotakin. (Nakari 2003: 49.) Henkilön motivaatio riippuu hänen henkilökohtaisten motiivinsa voimakkuudesta. Jotkut motiiveista ovat tiedostettuja, kun taas toiset ovat tiedostamattomia. Motiiveihin liittyvät läheisesti yksilön halut, tarpeet, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. (Hersey & Blanchard 1990: 18.) Motiivit ovat niitä tekijöitä, jotka ajavat ihmistä kohti omia tavoitteitaan. Motivaatiosta puhuttaessa käsitellään sitä, miten jokin tietty toiminta saa alkunsa, pysyy yllä ja lakkaa. Motivaatio on ikään kuin toiminnan sytyke, joka suuntaa ja virittää yksilön suoritukseen, jonka onnistuminen riippuu yksilön valmiuksista. (Ruohotie & Honka 1999: 13.)

Motivaatio ja sen aste voivat vaihdella samallakin ihmisellä erilaisissa tilanteissa ja eri aikoina (Strömmer 1999: 150). Motivaatiotutkimusten perusteella on erotettu toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on kestoltaan rajattu, tilannesidonnainen. Sen voi aiheuttaa jokin tietty päämäärä, kuten esimerkiksi tavoite saada laina maksettua. Tilannemotivaatioon on helppo vaikuttaa erilaisten palkkioiden muodossa. Yleismotivaatio on puolestaan melko pysyvä, hitaasti muuttuva tila, jonka voi katsoa merkitsevän suunnilleen samaa kuin asenne. Yleismotivaatio on pitkäkestoinen tila, johon on tilannemotivaatiota vaikeampi vaikuttaa. Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy tehdystä työstä ja aikaansaannoksista. Ulkoinen motivaatio liittyy palkkioiden, kuten esimerkiksi palkan odotukseen. (Ruohotie & Honka 1999: 14.)

Yleismotivaatio määrittää paljolti sitä, mihin ammattiin tai millaisen alan pariin ihminen päätyy työskentelemään. Yleismotivaatio määrittelee sen, kiinnostaako tiettyä ihmistä hoitotyössä, tekniikassa vai taiteen parissa työskenteleminen. Useimmat ihmiset, joilla on mahdollisuus valita työpaikkansa, hakeutuvat ammattiinsa tiettyjen persoonallisten ominaisuuksiensa pohjalta. Joko tietoisesti tai tiedostamattaan ihminen etsii sellaista työelämän sektoria, jossa hänen omat tarpeensa tulevat parhaiten tyydytetyiksi. Samankaltaiset persoonallisuudet hakeutuvat usein samankaltaisiin tehtäviin. Työ itsessään harvoin muokkaa yksilön persoonallisuutta. (Salmimies & Salmimies 2002: 181.)

### 1.3. Työmotivaatio

Työmotivaatio voidaan määritellä toimintaan eli työn tekoon johtavien motiivien kokonaisuudeksi. Työntekijän kokema motivaatio määrää sen, mitä hän haluaa tehdä. Työmotivaatio ja sen kokeminen ovat riippuvaisia esimerkiksi palkkioita koskevista odo-  
tuksista. (Peltonen & Ruohotie 1987: 28.) Työmotivaatioon ja sen kokemiseen voivat vaikuttaa useat eri tekijät samanaikaisesti (Nakari 2003: 48).

Työtyytyväisyys on tarpeen erottaa työmotivaatiosta, sillä ne eivät ole samansisältöisiä käsitteitä, vaikka ne usein samaistetaankin toisiinsa. Työtyytyväisyys on subjektiivisesti koettu tila. Se kuvastaa henkilön työlleen asettamien vaatimusten ja toiveiden sekä työn todellisten piirteiden vastaavuutta. (Nakari 1992: 75.) Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä, joka seuraa esimerkiksi työsuorituksen palkitsemisesta. Työsuoritus paranee työmotivaation lisääntyessä. Myös työtyytyväisyyden on katsottu johtavan hyvään työsuoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 28.)

Työmotivaatioon vaikuttaa kolme keskeistä tekijää. Nämä ovat yksilön *persoonallisuus*, kuten asenne työtä kohtaan ja mielenkiinnon kohteet, *työn ominaisuudet*, kuten sen mielekkyys, vaihtelevuus ja itsenäisyys sekä *työympäristön* taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22–23.) Sisäisesti palkitsevaa on sellainen työ, joka on kannustavaa, monipuolista ja edellyttää yksilön kykyjen hyväksikäyttöä sekä työkokonaisuuden hallintaa (Nakari 2003: 48). Yksilö voi olla motivoitunut joko työn

itsensä vuoksi tai esimerkiksi siksi, että työ toimii välineenä yksilölle mieluisten palkkioiden saavuttamiseksi (Kuorikoski 1996: 15).

Yksilön mielenkiinnon kohteet vaikuttavat suuresti hänen tekemäänsä työhön ja siihen, miten motivoitunut hän on sitä tekemään. Kahdesta työntekijästä toinen voi olla hyvin kiinnostunut työstään, mutta toista motivoivat ainoastaan työstä saatavat palkkiot. Se, miten yksilön ammatillinen mielenkiinto kohtaa työn todellisen sisällön, vaikuttaa suuresti työntekijän motivaatioon. Asenteet ovat pysyviä, yksilön sisäistämiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tehtävän työn laatuun. Työntekijän ollessa tyytymätön työhönsä tai esimerkiksi esimieheensä, hänen ponnistelunsa vähenevät ja työteho laskee. (Ruohotie 1982: 18–19.)

Myös oma minäkuva voi vaikuttaa motivaatioon. Jos huonon minäkuvan omaava työntekijä kokee epäonnistuneensa työssään, hänen motivaationsa laskee, minkä myötä myös työtulos heikkenee. Heikentynyt suoriutuminen työssä puolestaan huonontaa entistään minäkuvaa. Työn sisältö, kuten sen vaihtelevuus ja mielekkyys, vaikuttaa motivaatioon sekä siihen, kuinka hyvin työntekijä haluaa työnsä tehdä. Työympäristö on yhteydessä kaikkiin muihin motivaation tasoon vaikuttaviin tekijöihin. Esimiehellä, työtovereilla sekä työstä saatavilla palkkioilla on hyvin suuri vaikutus siihen, miten hyvin työntekijä työssään viihtyy. (Ruohotie 1982: 18–19.)

Motivaatio ei ole yksinkertainen ilmiö. Siihen vaikuttavat monet eri tekijät kuten ihmisen tarpeet, toiveet ja pyrkimykset, odotukset, persoonallisuus sekä vietit. Motivaation tarkastelu organisaation näkökulmasta on tärkeää, sillä organisaation toimivuus ja tuotavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat. Motivoituneinkaan työntekijä ei voi toimia organisaation parhaaksi, jos hänen omat motiivinsa ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa toistensa kanssa. Vaikka motivaatiota on tutkittu runsaasti, silti sitä ymmärretään vain osin. (Juuti 1992: 31.)

Työmotivaatiosta puhuttaessa erityisen tärkeää on tietää organisaatiossa työskentelevien henkilöiden todelliset motiivit. Jos organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa työntekijän tavoitteiden kanssa, ei työmotivaatiota todennäköisesti löydy. Tällöin työntekoa ohjaa-

vat todennäköisesti henkilön omat motiivit ja tavoitteet. (Juuti 1992: 31.) Osaavinkaan tai koulutetuinkaan työntekijä ei lisää organisaation menestystä, jos hän ei ole motivoitunut toimimaan organisaation parhaaksi, asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Huonosti työstään motivoituneet ja tyytymättömät työntekijät kiinnittävät enemmän huomiotaan työympäristöönsä ja siinä koettuihin epäkohtiin. Motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät keskittävät energiaansa itse työhön. (Nakari 2003: 47, 49.)

#### 1.4. Palkitseminen

Voidaan ajatella, että työntekijä antaa työpanoksensa ja osaamisensa organisaation käyttöön, jos hän vastineeksi saa riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Työstä saavat palkkiot voivat olla taloudellisia tai muita palkkioita. Taloudellisiin palkkioihin kuuluvat palkka sekä muita rahallisesti mitattavia etuuksia kuten esimerkiksi terveydenhoito. Osa eduista on lakisääteisiä, kuten esimerkiksi sairausvakuutus, osa on organisaatiolle vapaaehtoisia, muun muassa auto- tai puhelinetu. (Strömmer 1999: 270.)

Palkkiot voivat olla myös aineettomia. Positiivinen palaute työstä, kiitos organisaation johdon taholta tai muu tunnustus voivat yhtäläillä motivoida työntekijää kuin rahallinen palkkio. Sosiaalisten palkkioiden tarkoituksena on motivoida työntekijää tuottamalla hänelle mielihyvää ja arvostuksen tunnetta. (Strömmer 1999: 271.) Positiivinen palaute voi toimia työntekijälle kannustimena, jonka avulla hän jaksaa jatkossa motivoitua työstään. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla positiivinen palaute saa kenties korostetumman aseman yksityiseen sektoriin verrattuna, koska esimerkiksi julkisessa terveydenhuollossa palkkioilla ja tulosisillä on ainakin toistaiseksi marginaalinen vaikutus motivaatiota lisäävänä tekijänä.

Rahaa on pitkään pidetty tärkeimpänä työntekijöitä motivoivana tekijänä. Työympäristön sekä työntekijöiden asenteiden muuttumisen myötä motivaatiotekijät ovat kuitenkin muuttumassa. Raha ei ehkä motivoikaan enää kaikkia ihmisiä ainakaan siinä määrin, miten sen aiemmin on ajateltu motivoivan. (Timpe: 1989: 110.) Nykypäivänä rahan sijaan vastuun antaminen työntekijälle, vapaus kehittää omia ideoitaan tai vapaus valinto-

jen tekemiseen voivat yhtäläillä toimia työhön motivoivana tekijänä kuin raha (Strömmer 1999: 271).

Toimivassa palkitsemisjärjestelmässä kyse on muustakin kuin rahasta. Palkitsemisjärjestelmän tulisi rakenteellisesti tukea organisaation menestymistä niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Rahan lisäksi käytetyimpiä menetelmiä ovat esimerkiksi urakehitys ja lisäedut. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996: 125.) Monet palkkiojärjestelmään kuuluvista motivaatiotekijöistä, kuten koulutus, voivat lyhyellä aikavälillä tarkasteltuina tuntua kohtuuttoman suurilta sijoituksilta. Tällaisten tekijöiden organisaatiolle tuoma hyöty ja työntekijää motivoiva vaikutus voidaan usein tunnistaa vasta pidemmällä aikavälillä. Urakehityksen tukeminen koetaan terveydenhuollossa erityisen tärkeäksi (Harmoinen 2007: 23).

Koulutus ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen voivat joillekin toimia yhtenä tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Työntekijän ja organisaation oppiminen ovat olennaisia tekijöitä myös organisaation menestymiselle. Koulutukseen tehtävät investoinnit ovat usein kalliita ja toisinaan isoissa julkisen hallinnon organisaatioissa aikaa vieviä projekteja. Koulutukseen tehtävät investoinnit ovat kuitenkin pitkällä tähtäyksellä organisaatiolle tuottoisia (Nakari 2003: 47).

Ammattitaidon ylläpitäminen ja osaamisen vahvistaminen ovat tärkeitä tekijöitä terveydenhuollon ammateissa toimiville työntekijöille, ja terveydenhuollon kehityksessä ja rakenteiden muutoksessa niiden merkitys entisestään korostuu. Vähäiset mahdollisuudet osallistua koulutukseen heikentävät osaamista ja ammatissa toimimisen varmuutta. Tästä johtuen sitoutuminen ammattiin ja työpaikkaan heikkenee. (Laine 2007: 14.) Koulutettu ja osaava työntekijä arvostaa itseään ja tuntee olevansa organisaatiolle tärkeä. Arvostuksen tunne lisää ammattiin sitoutumista ja työmotivaatiota.

Koulutus vaikuttaa niin työmotivaatioon kuin työuran pituuteenkin. Yksilön tarpeiden tyydyttymisestä riippuu heidän motivaationsa pysyä mukana työelämässä uran loppuvaiheessa, eläkeiän kynnyksellä. Tarpeiden tyydytys edellyttää ammatillista koulutusta

säännöllisesti myös työuran aikana. Ammattitaitoa syventävä ja laajentava koulutus koetaan työssäkävien ihmisten kesken hyvin myönteisenä ja motivaatiota lisäävänä tekijänä. Koulutuksen kautta yksilö saa itselleen palautetta, ammattitaitoa, ammatti-identiteetin rakennusaineiksi sekä motivaatiota työskennellä jatkuvasti muuttuvassa ja kiivastahtisessa työelämässä. (Jokinen & Luoma-Keturi 2005: 78–79, 82.)



## 2. MOTIVAATIOTEORIAT

Motivaatiopsykologialla pyritään selittämään ja ymmärtämään ihmisten erilaisia toiminta- tai ajattelutapoja. Sen avulla on mahdollista paremmin ymmärtää, miksi joku toimii jollakin tietyllä tavalla ja toinen toisella tavalla. Motiivit ovat sisäisiä yllykkeitä, jotka ohjaavat yksilön toimintaa kohti tiettyä tavoitetta. Motivaatio näkyy yksittäisissä toiminnoissa, mutta myös toimintojen samankaltaisuutena koko elämän ajan. Elämän aikana tapahtuvat muutokset pohjautuvat usein motiiveihin ja niiden pohjalta tehtyihin päätöksiin. Motivaatio ei kuitenkaan ole aina tietoisista. (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 10.)

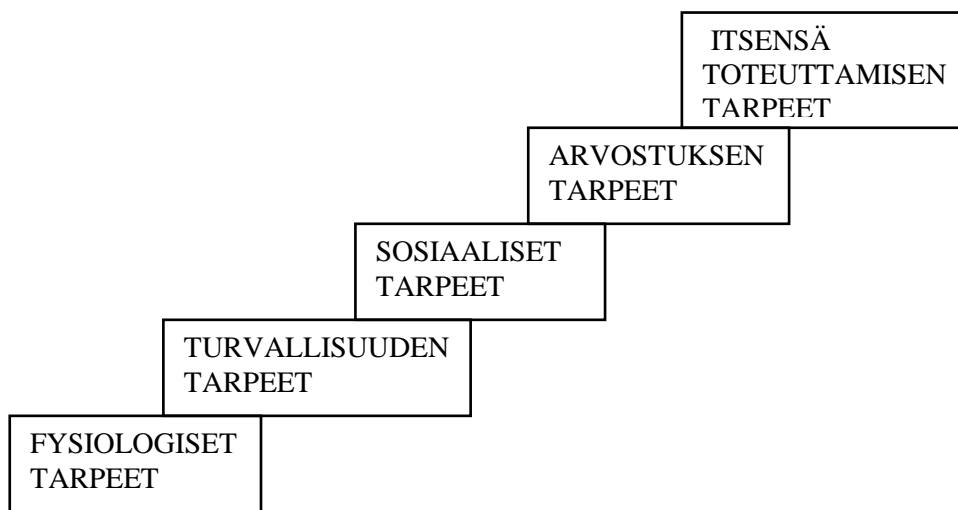
Käsitettä motivaatio on hankalaa määritellä tyhjentävästi, koska se sisältää niin monia erilaisia ulottuvuuksia. Motivaatio on ihmisen sisällä syntyvä ilmiö. Tämän vuoksi sillä on jokaisen ihmisen kohdalla omat yksilölliset piirteensä. Työmotivaatiota pohdittaessa sitä voivat valaista motivaatioteoriat. Uudemmat motivaatioteoriat ovat kognitiivisia teorioita. Ne korostavat tietoisista päätöksentekoa ja tietoisia henkisiä prosesseja. Kognitiiviset teoriat voidaan luokitella rakenneteorioihin, joita ovat esimerkiksi tarve- ja suoritusmotivaatioteoriat sekä prosessiteorioihin, jollainen on esimerkiksi Adamsin kohtuullisuusteoria. (Strömmer 1999: 155–159.) Kaikissa motivaatioteorioissa yksilön ajattelullaan valitsevan helpoimman tai suorimman tien tarpeidensa ja tavoitteidensa tyydyttämiseksi (Huuskonen 1989: 3).

### 2.1. Maslow'n tarveteoria

Maslow'n tarvehierarkia kuuluu tarveteorioihin. Motivaatiopsykologiassa tarpeilla ymmärretään perusluontoisia, jopa fysiologisia motiiveja kuten nälkä, jano ja seksuaalisuus (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 10–11). Maslow'n viitekehys auttaa selittämään tiettyjen inhimillisten tarpeiden voimakkuutta. Tarve on yksilön sisäinen tila, jonka seurauksena tietyt vaihtoehdot vaikuttavat haluttavilta. Tyydyttämätön tarve toimii motivaation viritäjänä. Sen seurauksena yksilö pyrkii löytämään keinot saavuttaakseen päämääriä, jotka poistavat puutostilan. Maslow'n teorian perimmäinen ajatus on, että tarpeet ja motiivit

ovat järjestäytyneet hierarkisesti. (Hersey & Blanchard 1990: 30–34.) Teorian mukaan tietty tarve aktivoituu vasta sitten kun alemman asteen tarpeet ovat tyydytetyt. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian pääajatus on se, että ihminen ei voi yleensä kokea täydellistä tyytyväisyyttä, paitsi tietyn lyhyen ajan. Kun yksi tarve on tyydytetty jokin toinen tarve tai päämäärä tulee hallitsevaksi (Frager, Fadiman, McReynolds & Cox 1987: 7).

Hierarkiassa alempana olevien tarpeiden tulee siis olla ainakin jollakin tasolla tyydytetty ennen kuin ihmistä voi motivoida hierarkiassa ylempänä oleva tarve. Maslow jakaa tarpeet 1) *fysiologisiin tarpeisiin*, 2) *turvallisuuden tarpeisiin*, 3) *sosiaalisiin tarpeisiin*, 4) *arvostuksen tarpeisiin* ja 5) *itsensä toteuttamisen tarpeisiin*. Alla oleva kuvio kuvaa näitä teorian hierarkiatasoja.



Kuvio 1. Maslow'n tarveteorian hierarkiatasot.

Fysiologiset tarpeet sijaitsevat hierarkiassa ensimmäisinä, koska niiden voimakkuus on suurin. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi ruoka ja juoma. Fysiologisten tarpeiden tullessa tyydytetyiksi turvallisuuden tarpeet tulevat hallitsevaksi, toisin sanoen tarve olla vapaa kaikelta fyysiseltä vaaralta. Sosiaaliset tarpeet tyydytetään hakemalla erilaisten

ryhmien hyväksyntää. Kun ihminen on erilaisten sosiaalisten ryhmien jäsen, hän haluaa saavuttaa muiden kunnioituksen ja näin saavuttaa paremman itseluottamuksen, tyydyttää siis arvostuksen tarpeitaan. Itsensä toteuttamisen tavat riippuvat siitä, mitä yksilö haluaa. Kullakin on erilaiset tavat toteuttaa itseään. Itsensä toteuttaminen on yksilön halua tulla sellaiseksi, mihin hänellä on mahdollisuudet. (Hersey & Blanchard 1990: 31–33.) Teorian mukaan kaikki tarpeet ovat tärkeitä, mutta eri ihmisillä niiden painotus ja tärkeysjärjestys vaihtelevat. (Hersey & Blanchard 1990: 33.) Kun yksi tarve on tyydytetty, siirrytään hierarkiassa eteenpäin, eikä alemman tarpeen tyydyttäminen enää motivoi. Koska raha ja työpaikan varmuus tyydyttävät alemman tason tarpeita, ei niiden lisäpalkitseminen siis enää motivoi työntekijää. (Timpe 1989: 102.) Maslowin teoriassa työmotivaatiota selitetään tarpeilla ja motiiveilla, joiden painotus ja tärkeysjärjestys voivat eri ihmisillä vaihdella.

## 2.2. McClellandin suoritusteoria

McClellandin kolmen tarpeen teoria on uudempi ja kehittyneempi motivaatioteoria. Teorian mukaan motiivit ovat käyttäytymisen syitä ja taipumukset motiivien ilmauksia (Huuskonen 1989: 19). McClellandin teoriassa tarpeet jaetaan *1) liityntä-, 2) valta- ja 3) suoriutumistarpeisiin*. Teorian lähtökohtana on, että tarpeet ovat yksilön oppimia, eivät sisäsyntyisiä. Ne ovat sosiaalisesti hankittuja siitä ympäristöstä, jonka kanssa yksilö on tekemisissä. (Strömmer 1999:157.)

McClellandin suoritusteoria keskittyy siihen, miten ihmisen yksilölliset tarpeet ja ympäristötekijät yhdistyvät muodostaen yksilön liityntä-, valta- ja suoritustarpeet. Tarkastelun keskipisteenä on se, miten yksilö ajattelee ja tuntee. McClelland havaitsi suoritusmotivaation vaihtelevan suuresti eri yksilöiden välillä. Hänen mielestään suoritusmotivaatiota on mahdollista vahvistaa koulutuksen avulla sekä lisäämällä tehtävien haastavuutta. (Strömmer 1999:157.) Teorian mukaan suoritusmotivaatio on osa ihmisen persoonallisuutta, joka pysyy lähes vakiona koko ihmisen eliniän ajan (Huuskonen 1989: 19).

Liityntätarve liittyy yksilön sosiaalisiin tarpeisiin. Yksilö haluaa tehdä työtä, joka mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen työtoverien kanssa. Ajatustenvaihto muiden kanssa ja mahdollisuus kysyä työtoverien mielipidettä tai neuvoa asioista on tärkeää sosiaalisten tarpeiden kannalta. Vallan tarve voi olla sosiaalista tai henkilökohtaista. Yksilö etsii ryhmässä johtajuutta. Hän haluaa vaikuttaa niin muiden työntekoon kuin tehtäviin päätöksiinkin. Suoriutuminen voidaan ymmärtää haasteiden etsimisenä. Yksitoikkoinen työ rajoittaa tämän tarpeen tyydyttämistä. Vaihtelevuus sekä toisinaan omien rajojen kokeileminen ja siitä saatavat positiiviset onnistumisen kokemukset kuuluvat suoriutumisen tarpeen tyydyttämiseen. Yksilö haluaa tehdä työnsä hyvin saaden tästä sisäistä tyydytystä. (Strömmer 1999: 157.) Korkeasti suoritusmotivoituneet ihmiset työskentelevät kovemmin kuin muut ja pyrkivät hakeutumaan yhä haastavampiin tehtäviin. Heille raha merkitsee menestyksen mittaria, ei arvoa sinänsä. (Huuskonen 1989: 19.)

### 2.3. Adamsin kohtuullisuusteoria

Adamsin kohtuullisuusteoria kuuluu kognitiivisiin prosessiteorioihin ja se käsittelee ihmisten välisiä sosiaalisia vertailuja. Perusoletuksena teoriassa on, että ihmiset haluavat saada oikeudenmukaisen korvauksen antamistaan panoksista eli tekemästään työstä. Teorian mukaan yksilön reaktiot siihen, millaisia palkkioita muut saavat, riippuu palkkioiden arvosta, siitä miten paljon henkilö arvostaa juuri kyseisiä palkkioita sekä siitä, millaisessa tilanteessa henkilö on. (Strömmer 1999: 159.) Teorian mukaan ihmisten tekemät vertailut itsensä ja muiden välillä vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Ihmisillä on viiteryhmänsä, jonka vaikutus heidän omiin valintoihinsa on ilmeisen suuri. Adamsin teoriassa palkkioilla tarkoitetaan kaikkia relevantteja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta saatuja palkkioita. (Juuti 1992: 46, 48.)

Teorian mukaan yksilöt vertailevat omia panoksiaan ja niistä saatuja palkkioita muiden panoksiin ja palkkioihin. Vertailun avulla he pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaisen suhteen muihin ihmisiin verrattuna. Adamsin teoriassa ihmisten oletetaan tarkastelevan oikeudenmukaisuutta tietyssä tilanteessa tehtyjen panosten ja siitä saadun palkkion suhteen. Jos yksilö tämän vertailun tuloksena havaitsee, että hänen

omat panos-tuotos suhteensa ovat jokseenkin samanlaiset kuin muiden vastaavat, hän ei koe tilannetta epäoikeudenmukaiseksi. Näin hänellä ei myöskään ole tarvetta pyrkiä muuttamaan tilannetta itselleen suotuisammaksi. (Juuti 1992: 47–48; Strömmer 1999: 159.)

Yksilön kokiessa, että hän saa vähemmän palkkioita kuin muut vastaavin panoksin, hän on tyytymätön. Tällöin hän motivoituu saavuttamaan oikeudenmukaisemman vertailusuhteen. Hän voi yrittää lisätä panoksiaan tai muuttaa työstä saamaansa palkkiota. Mikäli hän tuntee olevansa alipalkittu, hän voi pyrkiä työpanoksensa vähentämiseen esimerkiksi työskentelemällä hitaammin. Ylipalkituksi itsensä tunteva voi pyrkiä työskentelemään entistä kovemmin, hän tuskin pyrkii pienentämään palkkioitaan. Sen sijaan hän voi pyrkiä vähentämään muiden työpanoksia esimerkiksi vaatimalla, että he eivät työskentelisi jatkossa niin paljon kuin aikaisemmin. (Juuti 1992: 48; Strömmer 1999: 159.)

Adamsin teoria auttaa ymmärtämään tiettyjä käyttäytymisen muotoja sekä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Sellaisenaan se ei kuitenkaan riitä työmotivaation selventämiseen, sillä työntekijöiden väliset panos-tuotos vertailut eivät ole ainoa työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Huuskonen 1989: 21.) Kuten aikaisemmin on todettu myös työn sisällöllisillä tekijöillä sekä työympäristöllä on suuri vaikutus työmotivaation kokemukseen. Adamsin teoria ei myöskään sovellu aukottomasti selventämään motivaatiota, koska motivaation lähteiden ja niiden tärkeysjärjestyksen on todettu eri ihmisillä vaihteluvan. Palkka tai työstä saatavat muut korvaukset eivät kaikille välttämättä merkitse yhtä paljon.

#### 2.4. Pohdintaa motivaatioteorioista

Motiivi ja motivaatio käsitteinä on pyritty tässä tutkimuksessa selventämään mahdollisimman hyvin. Erilaisia määritelmiä kyseisille käsitteille on useita ja tästä syystä myös niitä selittäviä motivaatioteorioita on monia. Motivaation voidaankin katsoa tästä syystä kuuluvan niin sanottuihin sateenvarjokäsitteisiin (Nakari 2003: 49). Teorioista ei voi va-

lita yhtä parasta tai yhtä ainoata, jolla työmotivaatiota selitettäisiin. Monissa teorioissa on paljon yhteneviä seikkoja ja ajatuksia, joilla työmotivaation syntyä pyritään selittämään.

Taulukko 1. Yhteenveto motivaatioteorioista.

<p><b>MASLOWN TARVETEORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorian pohjana fysiologinen näkökulma: nälkä ja jano</li> <li>• Teoria perustuu yksilön tarpeiden tyydytykselle</li> <li>• Tarpeet ja motiivit hierarkkisesti järjestäytyneet             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fysiologiset tarpeet</li> <li>2. turvallisuuden tarpeet</li> <li>3. sosiaaliset tarpeet</li> <li>4. arvostuksen tarpeet</li> <li>5. itsensä toteuttamisen tarpeet</li> </ol> </li> <li>• Eri ihmisillä tarpeiden painotus ja tärkeysjärjestys vaihtelevat</li> </ul>
<p><b>MCCELLANDIN SUORITUSTEORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolmen tarpeen teoria:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. liityntä</li> <li>2. valta</li> <li>3. suoriutuminen</li> </ol> </li> <li>• Tarpeet yksilön oppimia, sosiaalisesti hankittuja</li> <li>• Huomio siinä, miten yksilölliset tarpeet ja ympäristötekijät yhdistyvät</li> <li>• Suoritusmotivaatiota mahdollista vahvistaa</li> </ul>
<p><b>ADAMSIN KOHTUULLISUUSTEORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitiivinen prosessiteoria</li> <li>• Tarkastelussa ihmisten väliset sosiaaliset vertailut</li> <li>• Panos-tuotos suhteiden oikeudenmukaisuuden arviointi</li> <li>• Oikeudenmukainen korvaus panoksista</li> <li>• Vertailu itsen ja muiden välillä vaikuttaa käyttäytymiseen</li> </ul>

Taulukossa 1. kootaan lyhyesti yhteen tässä tutkimuksessa esille tulleet motivaatioteoriat sekä niiden keskeiset piirteet ja ydinkohdat. Taulukon avulla teorioiden sisältöön on helpompi tutustua niitä vertaillen. Motivaatioteorioita ja niiden ydinkohtia sekä käsitteitä tarkastelemalla voidaan työntekijän motivaatiota, sen syntyä ja siihen positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ymmärtää paremmin. Motivaatioteoriat tulisikin organisaatiossa ottaa tarkastelun alle kun työyhteisön motivaatio- ja palkitsemisjärjestelmää ollaan suunnittelemassa. Tällä tapaa voidaan varmistaa, että kaikki motivaatioon vaikuttavat osa-alueet tulevat otetuiksi huomioon.

Yksinään motivaatioteoriat eivät riitä palkkiojärjestelmien perustaksi, sillä ne käsittelevät motivaatiota liian yksinkertaistetusti. Esimerkiksi Maslow'n tarveteorian mukaan palkka motivoi ihmistä ainoastaan hierarkian alimmilla tasoilla. Näin voisikin ajatella olevan korkeapalkkaisilla aloilla, joissa palkan ostovoima on paljon suurempi kuin hoitoalalla työskentelevien. Valtaosa hoitoalan ihmisistä kokee itsensä alipalkituiksi. Tällä seikalla lienee vaikutusta arvostuksen tarpeiden tyydyttämiseen.

Tässä tutkimuksessa motivaatioteorioiden sisältö ja anti on pyritty ottamaan huomioon muun muassa tutkimuksen mittaria eli kyselykaavaketta suunniteltaessa. Kyselykaavakeeseen on mahdollisuuksien mukaan pyritty ottamaan mahdollisimman monia muuttujia kuten palkka, ihmissuhteet ja itsensä toteuttaminen, joiden merkitystä motivaatioteoriat korostavat. Tutkimuksesta saatuja tuloksia pyritään myös mahdollisuuksien mukaan peilaamaan motivaatioteorioiden sisältöön.

### 3. TYÖHÖN LIITTYVÄT MOTIVAATIOOTEKIJÄT JA MOTIVAATION TUHOAJAT

#### 3.1. Työhön liittyvät kannusteet

Työtehtävien suunnittelussa tulisi huomioida työntekijöiden vaatimukset ja toiveet. Työn ominaisuudet vaikuttavat työviihtyvyyteen, -suoritukseen ja -tyytyväisyyteen sekä poissaoloihin. Ihminen viihtyy työssään, jos hän kokee sen mielekkääksi, saa tuntea kantavansa vastuuta työn tuloksista ja on tietoinen työnsä tuloksista. Kannustavaa ja motivoivaa työtä luonnehtii muun muassa työn vaatimien taitojen moninaisuus. Työ koetaan mielekkääksi, jos se on sopivasti vaativaa ja toisinaan edellyttää taitojen venyttämistä jopa äärimmilleen. Liian yksinkertaiset tai liian monimutkaiset työt eivät kannusta työntekijää. Työn tulisi olla sisällöllisesti mielekästä, sillä työntekijää motivoi enemmän työkokonaisuuden suorittaminen kuin pelkän pienen osasuorituksen tekeminen. (Ruohotie & Honka 1999: 144–145; Vahtera, Kivimäki & Virtanen 2002: 29.)

Korkeaan työsuoritustasoon yltäminen edellyttää erilaisia positiivisia, työstä saatavia tunnekokemuksia. Positiivisen työmotivaation ennustetaan jatkuvan siihen saakka, kunnes yksi tai useampi kolmesta psykologisesta tilasta ei ole enää mukana. Näillä psykologisilla tiloilla tarkoitetaan koettua *työn mielekkyyttä ja vastuuta työn tuloksista sekä tietoa työn tuloksista*. Mikäli nämä kolme tunnetilaa täyttyvät, ihmiset tuntevat tyytyväisyyttä ja tämä saa heidät myös jatkamaan ponnisteluja. (Ruohotie & Honka 1999: 146.)

Motivoiva johtaminen ja hyvät ihmissuhteet ovat keskeisessä asemassa henkilöstön pitämisessä tyytyväisinä. Työntekijöiden on oltava kiinnostuneita työstään ja uskottava, että heidän palkkansa, luontoisetunsa, työolonsa ja työturvallisuutensa ovat vähintään kohtuulliset. Johtajien ja esimiesten tulisi kohdella alaisiaan kunnioittavasti ja osoittaa mielenkiintoa henkilöstöä kohtaan. Esimiesten olisi hyvä tietää työntekijöiden perhe-taustasta sekä esimerkiksi eri henkilöiden päämääristä ja kunnianhimosta. Tiedot auttavat esimiehiä kohtelemaan alaisiaan yksilöllisesti sekä ymmärtämään eri yksilöiden erilaista käytöstä. Tuntemalla työntekijänsä johtajan on helpompi määritellä, millaiset



kannustinjärjestelmät organisaatiossa toimivat. Johtajan haasteena on myös työolosuhteista huolehtiminen sekä suotuisan ilmapiirin luominen. (Timpe 1989: 41, 148–149.)

### 3.2. Työmuotoilun menetelmiä

Työtehtävien suunnittelu niin, että työntekijöiden vaatimukset otetaan tietoisesti ja järjestelmällisesti huomioon, parantaa motivaatiota. Tällöin ihmisten kyvyt ja taidot voidaan hyödyntää entistä paremmin. (Ruohotie & Honka 1999: 147.) Työn suunnittelu ja organisointi henkilöstön käsitykset huomioon ottaen parantaa yleensä organisaation tuottavuutta. Onnistuakseen työmuotoilu on nivottava osaksi organisaation toimivuuden ja joustavuuden kehittämistä, koska joustavuus on nykyajan organisaation perusedellytyksiä. Töitä on tarpeen muotoilla eri syistä, kuten taloudellisista, henkilöstöllisistä tai organisaation rakennetta koskevista muutostarpeista johtuen. (Kauhanen 1996: 30, 32.) Työajan hallinnan ja joustojen mahdollisuudella on todettu olevan merkitsevä yhteys etenkin naispuolisten työntekijöiden terveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Työajan hallinta helpottaa perheen ja työelämän yhteensovittamista ja tiivistyvässä työelämässä hallinnan merkitys terveydelle ja työssä jaksamiselle saattaa entisestään korostua. (Vahtera, Kivimäki, Virtanen 2002: 34—35.)

Monet yhteiskunnalliset muutokset vaativat organisaatioiden muuttumista ja mukautumista uusiin olosuhteisiin. Vanhanajan isot, byrokraattiset ja kankeat organisaatiot eivät nykypäivänä enää ole toimivia. Tällaisissa organisaatioissa muutokset ja kehittyminen vaativat liikaa resursseja ja investointeja, jotta organisaatio kykenisi mukautumaan toisinaan hyvinkin nopeasti muuttuviin yhteiskunnallisiin olosuhteisiin. Työmuotoilun tarkoituksena on organisaation parempi toimivuus, joustavuus, työmotivaatio sekä henkilöstön hyvinvointi. Työn muotoilun keinoja ovat työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, työajan määrittely ja työpaikan sijainti. (Kauhanen 1996: 30, 32.)

Työkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä määrätiksi ajanjaksoksi johonkin tiettyyn, joko samantasoiseen tai eritasoiseen toiseen tehtävään. Tarkoituksena on tehdä kiertoa, jonka päätteeksi työntekijä palaa ensimmäiseen tehtäväänsä. Työkierron tavoit-

teena on estää liian yksipuoliset tehtävät sekä motivoida työntekijää oppimaan uusia työtehtäviä. (Kauhanen 1996: 32.) Työn laajentamisen yhteydessä työtehtäviin lisätään uusia toimintoja, esimerkiksi yhdistetään peräkkäisiä työn vaiheita. Rikastamisessa henkilön omaa osuutta suunnittelusta ja valvonnasta lisätään. (Ruohotie & Honka 1999: 147.) Työtä rikastamalla työntekijä saa olla itse suunnittelemassa, toteuttamassa ja lopulta valvomassa oman työnsä tulosta. Rikastamisella voidaan lisätä motivaatiota, sillä pelkän tietyn työtehtävän hoitamisen sijasta työntekijä saa lisää vastuuta ja saa nähdä työnsä tuloksen ja vaikuttavuuden.

Työn rikastamisen strategialla pyritään parantamaan työelämän laatua, jossa työntekijöiden tyytyväisyys ja motivoituneisuus ovat keskeisellä sijalla. Työn rikastamisen ensimmäisenä perusperiaatteena on, että työ koetaan mielekkääksi. Tähän voidaan pyrkiä suunnittelemalla työtehtävät niin, että työntekijä voi käyttää monipuolisesti kykyjään ja taitojaan. Työtehtävistä tulisi muodostaa osasuoritusten sijaan kokonaisuuksia. (Kivimäki, Koskinen & Voutilainen 1994: 164.) Kun työtehtävät ovat kokonaisuuksia, työntekijä saa suunnitella toteutuksen. Tällä tavalla hän saa seurata tehtävän edistymistä ja onnistumista, sekä näkee tehdyn työn tuloksen. Osasuoritukset ovat rutiininomaista työtä, jossa palautetta työn onnistumisesta saa vain vähäisessä määrin.

Toisena perusperiaatteena on maksimoida työntekijän kokema vastuu työnsä tuloksista eli toisin sanoen edistää työntekijöiden vapautta itsenäisesti päättää työhön liittyvistä asioista. Itsenäisessä työssä työn tulokset koetaan oman päätöksenteon ja toiminnan tulokseksi, jolloin motivoituneisuus työstä kasvaa. Kolmantena perusperiaatteena on tarjota työntekijälle tietoa työn todellisista tuloksista. Tämä edellyttää riittävää palautteen antamista työn sujumisesta. (Kivimäki ym. 1994: 164.) Positiivinen palaute työstä toimii usein kannustimena työntekijälle varsinkin julkisessa terveydenhuollossa, jossa rahoituksen merkitys ainakin toistaiseksi vielä on marginaalinen. Palautteen avulla työntekijä tietää toimineensa oikein ja onnistuneensa työssään.

Työaika ja etenkin työajan joustavuus ovat entistä tärkeämmässä asemassa nykypäivänä. Työajan joustoilla tarkoitetaan normaalista kahdeksan tunnin työpäivästä poikkeavia työaikamuotoja. Kyseessä voi olla työaikojen yksilöllistämistä, kullekin sopivimmista

työskentelyajoista, työaikojen porrastamisesta eli päivätyön lisäksi iltatyön sallimisesta tai sitten esimerkiksi osa-aikatyöstä, joka on etenkin palvelualoilla lisääntynyt paljon. (Wilskman 2007: 18.)

Mahdollisuudet vaikuttaa työpäivän alku- ja loppuajankohtiin, taukojen pitämiseen, yksityisasioiden hoitamiseen sekä esimerkiksi lomien ja virkavapaiden pitämisen ajankohtiin lisäävät erityisesti naisten hyvinvointia työelämässä. Naiset kantavat usein suurimman vastuun perheen ja lasten hoidosta. Joustot työelämässä auttavat heitä selviytymään paremmin näistä vastuista. Työajan joustot auttavat naisia yhdistämään työ- ja perhe-elämän ja tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. (Vahtera ym. 2002: 3, 35.)

Terveydenhuollossa työaikajärjestelyt ovat suhteellisen uusi toimintatapa. Kyseisillä järjestelyillä pyritään tulemaan vastaan sekä potilaita että työntekijöitä. Joissakin organisaatioissa käyttöön onkin otettu työntekijöiden pitkät eli 12 tuntia kestävät työvuorot. Pitkien työvuorojen seurauksena myös vapaat ovat pitkiä. Tällaiset joustomahdollisuudet helpottavat monen työntekijän arkea. Joustomahdollisuudet osoittavat, että työnantaja kuuntelee henkilöstönsä toiveita. Vapaa-ajan lisääntyessä myös työmotivaatio paranee ja työntekijä jaksaa paremmin työssään. (Wilskman 2007: 18.)

Työpaikan sijainti on myös työn organisoinnin muoto, jolla tarkoitetaan töiden hoitamista muuallakin kuin ainoastaan yhdessä ja samassa toimipisteessä. Matkapuhelimien yleistymisen mahdollistaa työasioiden hoitamisen jo työmatkan aikana ja etättyö on lisääntynyt viime vuosina runsaasti muun muassa kannettavien tietokoneiden ansiosta. (Kauhanen 1996: 34–36.)

Työn hallinnan suotuisista vaikutuksista työntekijän terveyteen ja jaksamiseen on vahva näyttö. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa olosuhteisiin ja sisältöihin, jotka liittyvät työntekoon. Työn hallinta sisältää useita ulottuvuuksia, joista keskeisimpiä ovat työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Tärkeää on päästä vaikuttamaan työjärjestykseen, työtahtiin, työmenetelmiin, laitehankintoihin sekä töi-

den jakoon ihmisten kesken. Jotta osallistumismahdollisuudet voivat toteutua, pitää työpaikalla olla selkeät tiedonkulku- ja osallistumisjärjestelmät. (Vahtera ym. 2002: 29.)

### 3.3. Työilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan yleensä yksilöiden työasenteiden, työryhmien ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistulosta (Juuti 1992: 246). Työilmapiirillä tarkoitetaan laajasti ottaen työntekijöiden muodostamia mielikuvia työyhteisön toiminnasta eli mielikuvia sosiaalisesta, psyykkisestä ja fyysisestä työympäristöstä. Työilmapiiri vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ja kannustavaksi työntekijä kokee työnsä ja työpaikan ihmissuhteet. (Nakari 2003: 37.) Seuraava kuvio kuvaa yksinkertaisessa muodossa työilmapiiriä ja siihen kuuluvia osa-alueita.

**YKSILÖIDEN  
TYÖASENTEET**

**TYÖRYHMIEN  
ILMAPIIRI**

**TYÖILMAPIIRI  
=  
TYÖNTEKIJÖIDEN  
MIELIKUVAT TYÖYHTEISÖN  
TOIMINNASTA**

**ORGANISAATIO-  
ILMAPIIRI**

**ESIMIEHEN  
JOHTAMISTYYLI**

Kuvio 2: Työilmapiiri ja siihen vaikuttavat tekijät.

Työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä on oleellinen merkitys työtyytyväisyyteen, luovuuteen ja tuottavuuteen (Palmu 2003: 130). Työilmapiiri on suorassa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin, ja tätä kautta palvelujen laatuun (Nakari 2003: 190). Kannustava työilmapiiri on tutkimusten mukaan sellainen, jossa työntekijöille annetaan tar-

peeksi palautetta työsuorituksista ja jossa työpaikan palkkiojärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Yhteistyön pitää sujua ja organisaation sisäisen tiedotuksen toimia. Organisaatioilmapiiri vaikuttaa niin tuloksellisuuteen, laatuun kuin muutoksen onnistumiseenkin. (Nakari 2003: 37, 46, 48, 49.)

Vuorovaikutuskannusteet ovat organisaatioon liittyviä sosiaalisia tekijöitä. Työpaikan hyvä ilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä ja pitää yllä korkeaa motivaatiota. Kun yrityksen ilmapiiri on kannustava ja turvallinen, työntekijä sitoutuu yritykseen. (Ruohotie & Honka 1999: 119–120.) Toimivat ihmissuhteet rikastuttavat yrityksen ilmapiiriä. Ongelmat kuluttavat yksilöiden ja työryhmien energiaa ja aikaa esimerkiksi ongelmien kieltämisenä ja torjumisena tai hedelmättöminä ongelmien selvittely-yrityksinä. Mitä vähemmän ihmissuhdeongelmiin kiinnitetään huomiota, sen varmemmin ne ovat tuottavuuden tärkein este. (Salmimies 1989: 121, 130.)

Motivoivan organisaation tulee olla sellainen, jossa esille tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan kaikkien työntekijöiden hyväksymien yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Ongelmat tulisi ratkaista heti siinä vaiheessa kun ne ilmenevät. Liian usein työyhteisöissä odotetaan ongelmien häviävän itsestään. Tulos on valitettavan usein juuri päinvastainen. Ongelmilla on liian usein tapana kasaantua ja paisua, minkä jälkeen niiden ratkaisun löytäminen on paljon vaikeampaa, kuin jos niille olisi yritetty löytää ratkaisu heti alussa. Ongelmien ratkaisulle avoimen organisaation ilmapiiri ja tiedonkulku ovat avoimia. Työyhteisössä, jossa työntekijät luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan, saavutetaan ongelmanratkaisulle myönteinen ilmapiiri. (Juuti 1992: 247–248.)

Työyhteisön hyvinvoinnista ovat vastuussa paitsi työntekijät, suuressa määrin myös yhteisön johtaja tai esimies. Johtamisen keskeisiin tavoitteisiin kuuluu pyrkimys työntekijöiden motivaation yhdistämisestä organisaation päämäärään. Johtajan tulee ymmärtää, kuinka hän parhaiten voi saada yksilöiden kyvyt esiin ja henkilöstön yhteistyön toimimaan. Tätä kautta esimiehen on mahdollista suunnata työntekijöiden käyttäytymistä kohti organisaation päämäärää. Onnistuakseen tässä tehtävässä esimiehen tulee tietää, millä tavoin hän parhaiten kutakin yksilöä motivoi. Erityisen tärkeä asema johtajalla on julkisella sektorilla ja nimenomaan sellaisissa palvelutehtävissä, joissa tärkein työväline

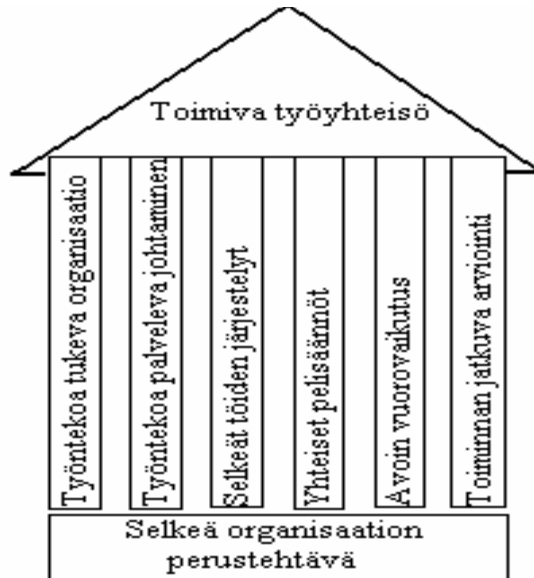
on työntekijän persoona. (Palmu 2003: 140.) Työntekijä, joka ei jaksa hymyillä, tiuskii työtovereilleen eikä jaksa motivoitua tekemästään työstä, tuskin pystyy yksilövastuuseen, potilaita kunnioittavaan hoitotyöhön.

Johtajan vastuulla on luoda organisaatioon työntekoa kannustava ilmapiiri, joka sitoo työntekijät organisaatioon. Esimiestäidollisena haasteena johtajilla on oppia soveltamaan työyhteisöön tehokkaasti erilaisia motivointikeinoja. Sitoutuminen organisaation toimintaan voi olla niin älyllistä, asenteellista kuin tunneperäistäkin. Sitoutumisen aste riippuu siitä, miten yksilö työssään viihtyy, miten tunneperäiset ja sosiaaliset odotukset tulevat tyydytetyiksi sekä miten häntä ihmisenä kohdellaan. (Salmimies 1989: 121.) Huonosti motivoitunut työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioon tai sen tavoittelemiin päämääriin.

Sosiaaliset suhteet työpaikalla ovat työntekijöille tärkeitä hyvinvoinnin ja terveyden kannalta. Ongelmallisten ihmissuhteiden ja jatkuvien työpaikalla esiintyvien ristiriitojen on todettu voivan lisätä sairastavuutta. Oikeudenmukaisella johtamisella, päätöksenteolla ja kohtelulla on myös todettu olevan yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja sairastavuuteen. Vähäinen sosiaalinen tuki voi aiheuttaa muun muassa psyykkisiä häiriöitä ja tätä kautta työmotivaation heikkenemistä. Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen on havaittu lisäävän työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Oikeudenmukaisen kohtelun ja johtamisen on todettu vähentävän sairastumisriskiä niin miehillä kuin naisillakin. (Vahtera ym. 2002: 44—45.)

Toimiva työyhteisö muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Tärkeitä peruspilareita yhteisön hyvinvoinnissa ovat *työntekoa tukeva ilmapiiri, työntekoa palveleva, motivoiva johtamistapa, selkeät töiden järjestelyt, kaikkien hyväksymät yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus sekä työnteon jatkuva arviointi*. Toimiva työyhteisö on usean eri tekijän summa. Toimiessaan hyvin, työyhteisö kykenee selviämään pienistä ongelmista ilman suurempia ponnisteluja. Jos kuitenkin jokin peruspilareista ei toimi, niin kuin sen pitäisi, aiheuttaa se ongelmia koko työyhteisöön. Seuraava kuvio 3 kuvaa näitä peruspilareita, joiden varaan työyhteisön toimivuus ja sen henkinen hyvinvointi

nojaavat. Yhdenkin peruspilarin puuttuminen, aiheuttaa ongelmia, jotka vaikuttavat niin työn tekemiseen kuin työilmapiiriin. (Järvinen 2001: 46.)



Kuvio 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2001: 46).

### 3.4. Kannustava palkkausjärjestelmä

Palkan merkitys motivaatioon on kiistelty asia. Toisten tutkijoiden mielestä palkalla on hyvin keskeinen rooli kun taas toisten mielestä itse työ on tärkeimmässä asemassa. Yhtä oikeaa vastausta ei varmasti ole, sillä tärkeysjärjestys määräytyy paljolti myös kyseessä olevan yksilön arvostuksista ja päämääristä sekä hänen taloudellisesta tilanteestaan. Esitellyistä motivaatioteorioista Maslow'n tarveteorian mukaan palkan motivoiva vaikutus lakkaa kun elämiselle välttämättömät eli fysiologiset tarpeet tulevat tyydyttyiksi. Maslow'n teoriassa palkka nähdään siis perustarpeiden tyydyttämisen välineenä. (Peltonen & Ruohotie 1987: 44.)

Palkan avulla ei kuitenkaan tyydytetä ainoastaan fysiologisia tarpeita, vaan rahan voidaan yhä kiinteämmin katsoa liittyvän niin arvostuksen kuin vallankin tarpeiden tyydyttämiseen. Tulospalkkiojärjestelmien myötä palkka on nykyisin paljolti sidottu itse suoritukseen, jolloin palkan voidaan katsoa olevan suorituksen mitta. (Peltonen & Ruohotie 1987: 44.) Työsuorituksen mittana palkalla voi olla sisäistä motivaatiota lisäävä vaikutus. Palkan ei ole kuitenkaan katsottu tyydyttävän itsensä toteuttamisen tarvetta, eikä sillä myöskään ole merkittävää vaikutusta yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttämisessä. (Kauhanen 1996: 93.)

Palkka motivoi työntekijöitä, kunhan sitä käytetään oikein (Timpe 1989: 86). Tehokkaiseen palkkajärjestelmään kuuluu kaksi tärkeää piirrettä. Ensinnäkin järjestelmän tulisi edistää tuottavuutta ja toiseksi sen tulee olla oikeudenmukainen. Palkkaus on oikeudenmukainen, jos työntekijä kokee tasapainoisen suhteen oman ja muiden työntekijöiden panos-tuotos suhteen välillä. (Peltonen & Ruohotie 1987: 46, 49.) Raskaaksi koettu työ ja samanaikainen palkkajärjestelmän toimimattomuus lisäävät tutkimuksen mukaan työntekijän stressiä. Kuormittavassa ja raskaaksi koetussa työssä työntekijää tyydyttävä palkkajärjestelmä vähentää niin poissaoloja kuin koettua stressiä. (Nakari 2003: 189.)

Organisaation palkkajärjestelmää suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon palkan merkitys eri työntekijöille sekä henkilöstöryhmille. Palkkakannusteen avulla voidaan lisätä tuottavuutta ja etenkin suorituspalkkauksella on havaittu olevan suora yhteys tuottavuuden lisääntymiseen. Palkalla on todettu olevan selvä yhteys työtyytyväisyyteen ja tätä kautta työmotivaatioon. Palkkaan tyytymätön työntekijä voi oireilla tyytymättömyyttään monilla eri tavoilla kuten runsailla poissaoloilla ja huonolla työmoraalilla. Tyytymätön henkilö ei myöskään todennäköisesti hyväksy organisaation työntekijöille suunnattuja ohjelmia kuten työn laajentamista tai työn rikastamista. (Ruohotie 1982: 128–129.)

Taulukossa 2 kuvataan tiivistetysti motivaation syntytekijöitä eli niitä tekijöitä, joiden vaikutuksesta työntekijä kokee työtyytyväisyyttä ja motivoituu työstään. Puutteet ja epäkohdat näissä tekijöissä vaikuttavat motivaatiota vähentävästi. Taulukon sisältö koostuu kolmesta eri tekijästä eli yksilön persoonallisuudesta, itse työstä sekä työympäristöstä. Taulukossa on kunkin käsitteen alle koottu ytimekkäästi näiden tekijöiden eri



osa-alueet. Epätasapaino missä tahansa taulukon sisältämässä osa-alueessa voi aiheuttaa ongelmia työntekijän työtyytyväisyydessä ja – motivaatiossa.

Taulukko 2. Motivaation syntytekijät (Peltonen & Ruohonen 1987: 23).

<b>PERSOONALLISUUS</b>	<b>TYÖ</b>	<b>TYÖYMPÄRISTÖ</b>
1. Mielenkiinnon kohteet, harrastukset  2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> <li>• työtä kohtaan</li> <li>• itseä kohtaan</li> </ul> 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> <li>• liittymisen tarve</li> <li>• arvostuksen tarve</li> <li>• itsensä toteuttamisen tarve</li> </ul>	1. Työn sisältö, mielekyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuu, itsenäisyys</li> <li>• palaute, tunnustus</li> </ul> 2. Saavutukset <ul style="list-style-type: none"> <li>• eteneminen ja kehittyminen</li> </ul>	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>• palkkaus, edut</li> <li>• työolosuhteet</li> </ul> 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> <li>• johtamistapa</li> <li>• ryhmäkiinteytys ja normit</li> <li>• sosiaaliset palkkiot</li> </ul>

Motivoivaa työtä voidaan luonnehtia monella tavalla. Siihen vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Taulukossa 3 pyritään lyhyesti kertaamaan motivoivaan työhön liittyviä tekijöitä. Taulukossa kerrataan muun muassa tekijät, jotka luonnehtivat motivoivaa työtä sekä niitä tekijöitä, joita työntekijän kokema positiivinen työmotivaatio työltä edellyttää. Hyvä työmotivaatio edellyttää organisaation ihmissuhteilta paljon ja etenkin esimiehen toiminta saa suuren painoarvon. Esimiehen on osattava johtaa alaisiaan kannustavalla ja motivoivalla tavalla. Taulukossa palataan lyhyesti myös erilaisiin työnmuotoilun menetelmiin, joita voidaan tietyissä tilanteissa organisaatioissa hyödyntää sekä kannustavan palkkajärjestelmän tärkeimpiin ydinkohtiin. Kappaleessa käsitellyt asiat auttavat ymmärtämään työmotivaatioon liittyviä tekijöitä paremmin. Käsitellyt elementit

ovat tärkeitä ottaa huomioon myös tämän tutkimuksen loppuvaiheessa, tulosten tulkin-  
nassa.

Taulukko 3. Motivoiva työ ja siihen liittyviä tekijöitä

<p><b>MOTIVOIVA TYÖ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn vaatimien taitojen moninaisuus</li> <li>• Työ on mielekästä</li> <li>• Työ on sopivasti vaativaa</li> <li>• Sisällöllisesti mielekästä, se on kokonaisuus ei pelkästään osasuoritus</li> </ul>
<p><b>POSITIIVINEN TYÖMOTIVAATIO EDELLYTTÄÄ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolme psykologista aspektia             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koettu työn mielekkyys</li> <li>2. Koettu vastuu työn tuloksista</li> <li>3. Tieto työn tuloksista</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>MOTIVOIVA JOHTAMINEN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskeinen asema työmotivaatiossa</li> <li>• Alaisia kunnioittavaa, alaisia arvostavaa, esimies kohtelee alaisiaan yksilöllisesti</li> <li>• Esimies on kiinnostunut alaiensa motivoinnista</li> <li>• Esimies tietää millainen kannustinjärjestelmä toimii</li> <li>• Esimies kykenee yhdistämään alaisten motivaation organisaation päämäärään</li> <li>• Esimies omaa hyvät ihmissuhdetaidot</li> </ul>
<p><b>TYÖNMUOTOILUN MENETELMÄT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottaa huomioon työntekijöiden toiveet</li> <li>• Työntekijöiden taidot hyödynnetään paremmin</li> <li>• Parantaa organisaation tuottavuutta ja joustavuutta</li> <li>• Työnmuotoilun menetelmät             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työn laajentaminen</li> <li>2. Työn rikastaminen</li> <li>3. Työajan määrittely</li> <li>4. Työpaikan sijainti</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>KANNUSTAVA PALKKAUSJÄRJESTELMÄ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palkan merkitys työmotivaatioon kiistelty asia</li> <li>• Palkan tai palkkioiden merkitys ja tärkeysjärjestys vaihtelevat yksilöittäin</li> <li>• Tehokkaan palkkajärjestelmän tärkeimmät piirteet             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuottavuuden edistäminen</li> <li>2. Oikeudenmukaisuus</li> </ol> </li> <li>• Palkalla selvä yhteys työtyytyväisyyteen</li> </ul>

### 3.5. Motivaation tuhoajat

Organisaatioissa työmotivaatio ja työmoraaali voivat heikentyä piilevien ja huomiotta jääneiden kielteisten motivaatiotekijöiden seurauksena. Erilaiset motivaatiota vähentävät tekijät eli motivaation tuhoajat tulisi pyrkiä minimoimaan. Tällaisia työmotivaatioon ja -moraaliin vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä ovat esimerkiksi juonittelu, politikointi, ristiriitaiset odotukset, tiedon panttaaminen sekä liiallinen kontrolli. Esimiehen epäasiallinen käytös tai esimerkiksi joidenkin työntekijöiden suosiminen toisten kustannuksella luo organisaatioon vihamielisen, työmotivaatiota heikentävän ilmapiirin. Tällaiset tekijät aiheuttavat työntekijöissä turhautumia ja saavat heidät tietoisesti tai tietämättään vähentämään työhön käyttämänsä energian määrää. Motivaatiota vähentävistä tekijöistä voi näin tulla osa yrityksen jokapäiväistä elämää laiminlyönnin tai välinpitämättömyyden ansiosta. (Spitzer 1996: 27–28.)

Ongelmien edessä voi toisinaan tuntua siltä, että niiden lakaiseminen maton alle on helppoin ratkaisu. Usein kuitenkin tällainen menettelytapa vain pahentaa ongelmia pidemmällä aikavälillä. Käsittelemättöminä ongelmat voivat paisua ja olla esteenä jokapäiväiselle työnteolle ja yhteistyölle. Yksi johtamisen haasteista onkin pyrkiä ennaltaehkäisemään työyhteisöllisiä ristiriitoja, ja kun sellaisia esiintyy, puuttua niihin heti kun ongelma huomataan. Mitä aiemmin ongelmaan puututaan, sen helpompi on päästä varsinaisten syiden lähteille ja löytää tilanteeseen sopivat ratkaisut (Palmu 2003: 131).

Liian monet esimiehet etäännyvät työntekijöidensä turhautumista eivätkä käsitä, miten vakava ongelma on kyseessä. Motivaation tuhoajat laukaisevat kielteisiä tunteita ja käyttäytymistä, kuten työn karttamista, ristiriitoja, poissaoloja ja johdon arvostelemista, jolloin huomio siirtyy pois itse työnteosta. (Spitzer 1996: 27–28.) Negatiiviset tunteet ja turhautumat kuluttavat hyvin paljon työntekijän energiaa ja tunteiden käsittely vie paljon aikaa, joka on kaikki pois itse työn tekemisestä.

Yleisimpiin organisaatioissa esiintyviin motivaation tuhoajiin kuuluva politikointi sisältää muun muassa taistelua vallasta ja vaikuttamisesta. Jos työntekijät havaitsevat esimerkiksi ylennyksien menevän ihmisille väärin perustein, se saa heidät tuntemaan itse-

luottamuksen puutetta ja työmotivaation vähenemistä. (Spitzer 1996: 28–30.) Suoranaisista vihaa voi esiintyä, jos organisaatioon palkataan työntekijöitä, joiden katsotaan saaneen asemansa ja työpaikkansa väärin perustein, esimerkiksi pelkästään suhteidensa avulla. Työn haussa ohitetut ja omasta mielestään väärin kohdelluiksi tulleet työntekijät eivät tämän jälkeen todennäköisesti motivoitu työstään samalla tavalla kuin ennen.

Yrityksen johto voi huomaamattaan lähettää ristiriitaisia viestejä työntekijöilleen esimerkiksi organisaation tavoitteista. Kun kaikki on ensisijaista, mikään ei ole tärkeintä. Organisaation tavoitteiden tulisikin olla selkeästi määritellyt, kaikkien yleisessä tiedossa. Tekopyhät lupaukset, joita seuraa päinvastainen toiminta, saavat alaiset vihaisiksi ja turhautuneiksi. Samoin lupaukset, joita ei koskaan lunasteta. (Spitzer 1996: 28–30.)

Välinpitämättömyys johdon taholta viestittää henkilöstölle, ettei se pidä työntekijöitään kovinkaan tärkeinä. Jos työntekijä kokee johdon taholta välinpitämättömyyttä, tai kokee, ettei häntä työntekijänä arvosteta, vähenee hänen työmotivaationsa pikkuhiljaa. Tämän jälkeen työntekijä ei enää välitä organisaation tavoitteista tai sitoudu niihin. Työstä voi tulla pelkästään rutiinia, tarkoituksena vain lunastaa kuukausittainen palkka.

Muutos on organisaatiolle tärkeää, mutta silloin jos organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa, henkilöstö alkaa tuntea itsensä pelinappuloiksi. Jatkuvassa muutoksen tilassa organisaation visio saattaa kadota näkyvistä. Kun kukaan ei tiedä, mihin suuntaan ollaan menossa, ei siitä kukaan pian enää välitäkään. Myös organisaation johdon ja esimiesten harjoittama tiedon panttaaminen koetaan motivaatiota vähentäväksi tekijäksi. Tiedon puute on pääsyy työntekijöiden ahdistukseen. Se, mitä ihmiset eivät tiedä, hermostuttaa heitä. (Spitzer 1996: 28–30.) Jos organisaation tiedonkulku on puutteellista, tai tietoa pantataan, aiheuttaa se erilaisten huhujen ja kuulopuheiden liikkeelle lähdön. Asioista, jotka työntekijöitä mietityttävät, on tarpeellista puhua. Jos johto ei anna informaatiota työntekijät spekuloiivat asioita keskenään, mistä voi usein seurata virheellisen tiedon leviämistä.

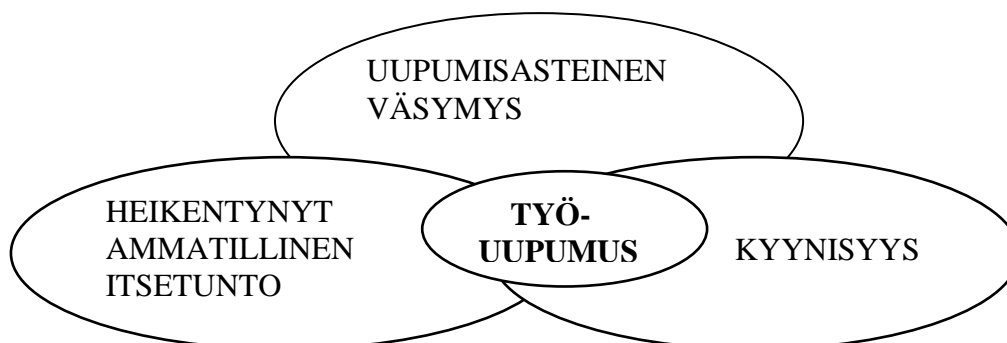
Motivaation tuhoajat aiheuttavat työntekijöissä turhaumia ja työmotivaation vähenemistä. Tällaisen tilanteen pitkittyessä työntekijät menettävät vähitellen kaiken työmotivaati-

tionsa ja alkavat suunnitella työpaikan tai alan vaihtoa. Huono työilmapiiri ja ristiriidat työpaikalla voivat myös aiheuttaa väsymystä ja työuupumusta.

### 3.6. Työuupumus

Työuupumisesta puhuttaessa kyse ei läheskään aina ole liiallisesta työnteast, pitkistä päivistä tai loman puutteesta, vaan kyse on reaktiosta työntekoon. Kyse on tilanteesta, jossa henkilölle asetetaan sellaisia työnteast määrää tai sen laatua koskevia vaatimuksia, joita hän ei katso kykenevänsä hallitsemaan. Tällöin hänen omat odotuksensa työltä eivät täyty, jolloin tilanteella on negatiivisia vaikutuksia työntekijän itsetunnolle ja persoonallisuudelle. (Juuti 1992: 71–72.) Työuupumusta voi myös aiheutua siitä, että työstä saatavat onnistumisen kokemukset ovat selvästi vähentyneet tai niitä ei enää saada lainkaan.

Edellä kuvatuolaisen tilanteen pitkittyessä kyseinen henkilö alkaa stressaantua, hänen käyttäytymisensä muuttuu ja terveydentilassa voi tapahtua muutoksia. Ihminen stressaantuu, kun hänen omat odotuksensa ovat ristiriidassa ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien kanssa tai kun hänen suorituskykynsä on ristiriidassa ympäristön vaatimusten kanssa. Stressiä aiheuttavat usein organisaatiolliset tekijät kuten vaatimusten, taitojen ja työssä saadun sosiaalisen tuen epätasapaino (Ruotsalainen 2007: 16).



Kuvio 4. Työuupumuksen oireisto (Aro & Matikainen 1998: 119).

Työuupumuksella tarkoitetaan kroonista tilaa, jossa kokonaisvaltainen väsymys hallitsee elämää. Työuupumukselle ominaista ovat heikentynyt ammatillinen itsetunto sekä kyyninen asennoituminen työhön ja työtovereihin. Uupunut ihminen ei koe työtään mielekkäänä ja ammatillisen itsetunnon puutteen vuoksi saattaa pelätä, ettei enää suoriudu työtehtävistään. (Aro & Matikainen 1998: 118.) Kuvio 4 kuvaa työuupumuksen oireistoa. Usein stressireaktio siirtyy myös vapaa-aikaan, jossa se ilmenee muun muassa unetomuutena, erilaisina vatsavaivoina, masentuneisuutena tai väsymyksenä. Vähitellen stressin aiheuttama jännittyneisyys ja hermostuneisuus oireineen siirtyvät koko elämää hallitsevaksi ja voivat pahimmillaan johtaa työntekijän loppuun palamiseen. (Juuti 1998: 72–73.)

Työuupumuksen ehkäisyssä ja hoitamisessa on tärkeää tunnistaa uupumisen aiheuttaneet syyt ja taustatekijät. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä helppo tehtävä, sillä työpaikalla monet asiat ja tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa. Työntekijä on tekemisissä monen eri ihmisen kanssa ja työtehtävän hoitamiseen vaikuttavat niin ajalliset kuin taloudelliset sekä työympäristöön vaikuttavat tekijät. (Sihvonen 1996: 47, 70, 83.)



Kuvio 5. Kolme työkykyyn vaikuttavaa aluetta (Sihvonen 1996: 47).

Kolme tärkeää aluetta, jotka on otettava huomioon työuupumisesta selviytymisessä, ovat *yksilölliset tekijät*, kuten yksilön persoonallisuus, fyysinen kunto ja sosiaalinen

verkosto, *työyhteisölliset tekijät*, kuten yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja johtaminen sekä *toimintaympäristölliset tekijät*, joihin kuuluu muun muassa työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Sihvonen 1996: 47, 70, 83.) Kuvio 5. kuvaa näitä kolmea työkykyyn vaikuttavaa aluetta. Työuupumuksen ehkäisyssä ja hoitamisessa tärkeää on kohdistaa toimenpiteitä jokaiseen kolmion kärkeen. (Sihvonen 1996: 47, 70, 83.) Työntekijän huonontunutta työmotivaatiota ja stressiä selvittäessä ei siis riitä, että huomiota kiinnitetään itse työntekijään ja hänen persoonallisiin ominaisuuksiinsa. Stressin aiheuttajia on etsittävä laajemmalti, myös työympäristöstä ja siihen kuuluvista yksittäisistä tekijöistä.

#### **4. TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ TERVEYDENHUOLLOSSA**

Työtyytyväisyyden kokeminen liittyy paljolti työn arvostukseen, jolla tarkoitetaan sekä oman työn arvostusta että yleistä ammatin arvostusta (Kuorikoski 1996: 24). Arvostuksella tarkoitetaan myös toisen ihmisen myönteistä huomioimista työyhteisössä. Arvostus näkyy käytännön työssä oikeudenmukaisuutena, osallistumismahdollisuuksina omaan työhön ja siihen liittyviin päätöksiin sekä kuulluksi tulemiseen työyhteisössä. (Harmoinen 2007: 22.)

##### **4.1. Motivaatiota lisäävät tekijät**

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät kokevat tärkeimmiksi arvostuksesta kertoviksi tekijöiksi palkan, potilaiden tyytyväisyyden sekä työtovereiden avun ja tuen. Arvostuksesta seuraa työhyvinvointia ja halukkuutta jäädä työhön samaan organisaatioon tai alalle. (Harmoinen 2007: 22.) Hoitoalan henkilöstö on tyytyväistä siihen, että he voivat vaikuttaa omiin työkäytäntöihinsä ja he kokevat työnsä haasteellisena (Meretoja 2007: 7). Työssään hoitohenkilöstö tapaa paljon erilaisia ihmisiä ja jokainen päivä on hieman erilainen. Tämä tekeekin terveydenhuollon työntekijöiden työstä mielenkiintoista.

Ammattiin liittyvät kasvumahdollisuudet ja vuorovaikutukselliset suhteet työssä liittyvät läheisesti työntekijän työtyytyväisyyden kokemiseen. Terveydenhuollon työntekijät kokevat oman työn yhteiskunnallisen arvostuksen ja yhteiskunnallisen merkityksen keskimääräistä positiivisemmin. Myös työn professionaalinen puoli, mahdollisuus käyttää kykyjään, tietojaan ja taitojaan, koetaan positiivisesti. (Kuorikoski 1996: 24.) Suuresta työn määrästä ja kiireestä huolimatta alan henkilöstö pyrkii pitämään palvelut korkealaatuisina. Palvelujen hyvä laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Laine, Wickström, Pentti, Elovainio, Kaarlela, Tuomaala, Lindström, Raitoharju & Suomala 2006: 100.)



Nakarın (1992: 20–23, 79) tutkimuksen mukaan kuntien henkilöstö pitää yleisesti työtään sekä sosiaalisesti että sisäisesti palkitsevampana kuin muut, esimerkiksi valtion palveluksessa olevat työntekijät. Sen sijaan palkka ja etenemismahdollisuudet koetaan vähäisiksi. Työterveyslaitoksen tutkimuksesta selviää, että sosiaali- ja terveysalalla ollaan vallitsevaan ilmapiiriin ja yhteistyöhön yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä. Tutkimuksesta selviää, että terveysalan työntekijät pitävät työyhteisöstään ja kokevat sen ilmapiiriin positiivisesti. (Laine ym. 2006: 100.)

Terveysthuollossa työtyytyväisyys koostuu monista erilaisista tekijöistä, jotka voidaan karkeasti jaotella kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat *työntekijän odotukset, motivaatio, arvot ja kokemus*. Toisen ryhmän muodostavat *työn luonteeseen* liittyvät tekijät kuten työn sisältö, työskentely ihmisten kanssa, työn yksipuolisuus tai vaihtelevuus sekä vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Kolmantena ryhmänä ovat *työympäristötekijät*, kuten terveellisyys ja turvallisuus. Terveysthuollossa työtyytyväisyyttä koetaan myös silloin, kun henkilökunta näkee potilaidensa parantuvan. (Kuorikoski 1996: 25.)

Vuoren (1993: 201) tekemässä tutkimuksessa julkisen sairaalan osalta korostui työntekijöiden työn merkityksen kokeminen kuten se, että työ sai tekijänsä kokemaan itsensä hyödylliseksi, työ oli mielenkiintoista ja työntekijät arvostivat itse omaa työtänsä. Työn merkityksen kokemisen voidaan katsoa olevan ainakin osaltaan motivaation korvike. Toisin sanoen, vaikka hoitotyötä tekevät eivät olisi esimerkiksi palkkaansa tyytyväisiä, he kokevat tekevänsä tärkeää työtä, joka motivoi heitä jatkamaan alalla. Terveysthuollossa hyvinvointia työpaikoilla on mahdollista lisätä kiinnittämällä erityistä huomiota hyvän työpaikan kriteereihin eli myönteiseen ilmapiiriin, työnteon itsenäisyyteen, eri ammattiryhmien väliseen yhteistyöhön sekä johtoryhmän toimintaan tulosityksikoissa (Grönvall 2004: 5).

#### 4.2. Motivaatiota heikentävät tekijät

Terveydenhuollon työntekijät kokevat työnsä fyysisesti raskaaksi. Etenkin epämukavat työasennot, potilaiden siirrot ja nostelut koetaan raskaina tekijöinä. Fyysiset rasitustekijät ja niiden esiintyvyys riippuu työyksiköstä ja sen asiakasrakenteesta, mutta pahimmillaan 40 % työntekijöistä kärsii muun muassa niska-hartiaseudun kiputiloista usein tai hyvin usein (Sinervo 1997: 96). Fyysisiä rasitustekijöitä korostavat työympäristön tilanahtaus sekä rauhattomuus. Lisäksi terveydenhuollon henkilöstö tekee usein kolmivuorotyötä tai työtä, joka on jaettu tiettyihin osiin ja standardoitu tietyiksi suorituksiksi. Tällainen työ tuntuu työntekijöistä kovin yksipuoliselta, rutiininomaiselta ja työmotivaatiota vähentävältä. (Elovainio & Lindström 1993: 66.) Kuntasektorin toimialoista terveydenhuollon työntekijät kokevat työnsä selvästi muita useammin fyysisesti raskaaksi. Syynä fyysiselle raskaudelle on huonot työasennot, raskas nostaminen sekä toistuvat yksipuoliset työliikkeet. (Laine ym. 2006: 97.)

Psyykkisistä työn rasitustekijöistä pahimmaksi koetaan kiire ja kova työtahti. Terveydenhuollon henkilöstö kokee, ettei heillä ole aikaa hoitaa töitään niin hyvin kuin he haluaisivat. Henkilökunta kokee tekevänsä työtä jatkuvassa kiireessä ja tekemättömien töiden paineessa. Asiakkaita on paljon ja he ovat yhä enemmän moniongelmaisia. Suuri osa sairaanhoitajista joutuu lähes viikoittain tai useammin hoitamaan moniongelmaista potilasta (Partanen, Heikkinen & Vehviläinen-Julkunen 2004: 6). Päihde- ja mielenterveysongelmien myötä hoitohenkilöstön työhön vaikuttavat myös tilanteiden ennakoimattomuus sekä pelko potilaiden väkivaltaisuudesta. Asiakkaiden tunteiden vastaanottaminen ja käsitteleminen koetaan myös työtä raskauttavaksi tekijäksi, eikä sille katsota jäävän riittävästi aikaa. (Elovainio & Lindström 1993: 67–69.) Työterveyslaitoksen tekemästä tutkimuksesta selviää, että viime vuosien aikana kiire, asiakkaiden moniongelmaisuus ja huoli potilaiden väkivaltaisuudesta tuntuu lisääntyneen entisestään (Laine ym. 2006: 105).

Vuoren (1995: 262) tekemän tutkimuksen mukaan julkisen sairaalan osastolla on selvästi vähemmän työntekijöitä kuin yksityisen sairaalan osastolla, vaikka työn vaativuuden aste on julkisella puolella korkeampi. Tämä johtaa siihen, että julkisen sairaalan hoito-

työstä tulee tehtäväkeskeistä, jolloin myös työstä saadut positiiviset kokemukset vähenevät. Työntekijöiden kiire ja työpaine johtavat väistämättä siihen, että motivoituminen työstä jää ainoastaan ulkoisten kannusteiden varaan, kuten kuukausittaisen palkan saamiseen (Vuori 1993: 206). Hoitoalalla, jossa erilaisten kannusteiden, kuten tulospalkkioiden tai bonusten merkitys on pieni, itse työstä saatavat onnistumisen kokemukset ovat erityisen tärkeitä hoitohenkilökunnan työmotivaation kokemisessa. Kiire ja alimitoitettu henkilökunta uhkaavat viedä hoitajilta työstä saatavat onnistumisen kokemukset.

Potilaiden yksilöllinen hoito ei kiireen keskellä välttämättä onnistu. Hoitajilla ei ole aikaa keskittyä yksittäisen ihmisen ongelmiin tai toiveisiin. Samalla henkilöstön mahdollisuus kokea onnistumisen tunnetta potilaan hyvästä hoidosta vähenee. Vuoren tutkimuksessa julkisen ja yksityisen terveydenhuollon sektorin vertailussa korostui etenkin julkisella puolella koettava kiire. Yksityisen sairaalan käyttöaste vaihteli 60–70 %:n välillä, kun taas julkisella puolella se oli jatkuvasti yli 100 %. Sanomattakin lienee selvää, ettei ylipaikoilla olevien potilaiden vuoksi palkata lisää henkilökuntaa, vaikka kyseiset potilaat aiheuttavat hoitajille ylimääräistä työtä. (Vuori 1993: 196, 206–207.) Terveydenhuollossa tilanteet ovat usein nopeasti vaihtuvia, eikä potilasmääriä useinkaan kyetä ennakoimaan. Tästä johtuen yksiköissä voi ajoittain olla aivan liian pieni miehitys potilasmäärään suhteutettuna.

Kiire ja työpaine ovat saaneet korostetun merkityksen työmotivaatiota vähentävänä tekijänä. Kiire yhdistettynä henkilöstöpulaan ja sijaisten opettamiseen suuntaa huomiota pois itse tarkoituksesta eli hoitotyöstä. Myös se osa henkilökunnan päivittäisestä johtamisesta, jonka tarkoituksena on ottaa huomioon yksilöiden erilaiset tarpeet ja toivomukset, sivuutetaan herkästi. Tämä johtuu osittain työpaikoilla vallitsevasta kiireestä. (Vuori 1993: 196.) Lähiesimiesten tuen puute koetaan puutteellisena päätöksenteon tukemisena ja neuvottelujen vähäisyytenä päivittäisistä ongelmista. Vain kolmannes sairaanhoitajista on tyytyväisiä johdolta saamaansa tukeen. (Meretoja 2007: 7-8.)

Terveydenhuollon henkilöstön on todettu olevan työmääräänsä sitä tyytymättömämpää, mitä isompi heidän osastonsa koko on (Grönvall 2004: 6). Hoitohenkilöstölle tehdyn

kyselyn mukaan potilaita yhtä sairaanhoitajaa kohden on keskimäärin 11. Kysely osoitti myös sen, että mitä suuremmasta yksiköstä oli kyse, sitä enemmän potilaita oli sairaanhoitajaa kohti. Valtaosa vastaajista piti henkilöstömäärää aivan liian vähäisenä työmäärään nähden ja lähes yhtä moni arveli laadukkaan hoitotyön olevan mahdotonta kyseisillä resursseilla. Puolet vastaajista ilmoitti, ettei viikoittain tai useammin voinut pitää lakisääteisiä taukoja kiireen takia. (Partanen ym. 2004: 6.)

Elovainio ja Lindström (1993: 70–71) havaitsivat tutkimuksessaan terveydenhuollon henkilöstön olevan tyytymätön vaikutusmahdollisuuksiinsa ja tiedonkulkuun. Henkilöstö katsoi voivansa vaikuttaa ainoastaan tekemänsä työn laatuun ja työympäristön järjestämiseen. He eivät katsoneet omaavansa vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi työnjakoon, työmäärään tai yleisiin toimintaperiaatteisiin. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan huonoimmat vaikutusmahdollisuudet työhönsä on vuodeosastoilla ja sairaaloissa työskentelevillä. Esimerkiksi vuodeosastoilla työskentelevistä 60 % pitää vaikutusmahdollisuuksiensa huonoina. (Laine ym. 2006: 102.) Meretoja (2007: 7) toteaa artikkelissaan hyvistä työolosuhteista, että hoitohenkilöstö kokee tyytymättömyyttä siihen, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa työtahtiin tai työmäärään. Tyytymättömyys aiheuttaa halukkuutta lähteä työpaikasta tai kokonaan pois hoitoalalta.

Nakarin (1992: 22) tutkimuksen mukaan kunnalliset työntekijät ovat tyytymättömiä muun muassa mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työaikaansa. Autonomisuuden ja joustavuuden käsite on usein liitetty muun muassa työaikaan liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin. Kunnallisella sektorilla työt ovat siis vähemmän autonomisia ja joustavia kuin muilla sektoreilla. Työvuorosuunnitteluun tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja lomien ajankohtiin tulisi edes jossakin määrin mahdollistaa, vaikkei sitä ehkä käytännössä kovin helppo olekaan toteuttaa.

Työaikojen säätelymahdollisuudessa on kyse työntekijän ja organisaation intressien yhteensovittamisesta, jolla taataan työntekijöille paremmat mahdollisuudet selviytyä perheen ja muun elämän aiheuttamista vastuista (Laine 2007: 15). Työaikojen säätelymahdollisuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja terveyteen (Vahtera 2002: 33–34). Terveydenhuollossa, jossa työ on usein kolmivuorotyötä,

työaikojen säätelymahdollisuuden merkitys siis korostuu. Liian usein kuitenkin törmätään siihen, että työvuorojen vaihto osastoilla on sallittua vain äärimmäisissä tapauksissa.

Vuoren (1993: 204–205) tutkimuksen mukaan selkeimmin julkisen terveydenhuollon henkilöstön motivaation tasoa heikentää normikäyttäytyminen. Erilaisten ohjeiden määrä on hyvin suuri. Tästä johtuen spontaanisuus ja itseohjautuvuus jäävät taka-alalle. Normien tulva aiheuttaa työntekijöiden sisäisen motivaation vähenemistä. Normikäyttäytyminen sairaalaorganisaatioissa estää työntekijää toteuttamasta itseään ja vähentää työn mielekkyyttä. Myös työn vaihtelevuus sekä työntekijän vastuu voivat jäädä vähäiselle huomiolle. Normikäyttäytyminen vähentää työn autonomisuuden tunnetta, eli työntekijöillä ei ole mahdollisuutta asettaa omia tavoitteitaan. Autonomisuuden tunteen kokeminen on tärkeää motivaation kokemisen kannalta. Sen on todettu kasvattavan työmotivaatiota ja tuloksellisuutta sekä parantavan palveluiden laatua (Nakari 1992: 29).

Kunnallisella sektorilla työntekijät kokevat saavansa palautetta tehdystä työstä vähän niin esimiesten kuin työtovereidenkin taholta. Tiedonkulun heikkouksien johdosta työntekijät kokevat olevansa huonosti selvillä organisaationsa tavoitteista. (Elovainio & Lindström 1993: 70–71.) Kun työntekijöitä ei informoida tarpeeksi organisaation tavoitteista ja tiedonkulku on kokonaisuudessaan vähäistä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työtään koskeviin kysymyksiin ovat heikohkot. Hyvän tiedonkulun ja tiedotustoiminnan on todettu parantavan työyhteisön jäsenten itsetuntoa ja pätemisen tarvetta. Tämä puolestaan lisää viihtyvyyttä työpaikalla. Avoin ilmapiiri, jossa tietoa annetaan ja vastaanotetaan johdonmukaisesti, vähentää myös työntekijöiden muutosvastarintaa. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996: 127–128.)

Johdon tehtävänä on huolehtia tiedonkulusta organisaation sisällä. Jos johto jakaa työntekijöilleen puolitotuuksia tai ei kerro totuutta ollenkaan, se menettää työntekijöiden luottamuksen. Työntekijät katsovat johdon käyttäytymisen välinpitämättömyydeksi ja osoittavat sen työn kiinnostuksen puutteella. (Rissanen ym. 1996: 127–128.) Menestyvien työyhteisöjen yksi tärkeä piirre onkin niiden tiedonkulun avoimuus ja pidäkkeet-

tömyys. Kriisiytyneille työyhteisöille on puolestaan ominaista monenlaiset puutteet tiedonkulussa. (Nakari & Valtee 1995: 51.)

Tyytyväisyys toiminnan johtamiseen on henkilökunnan hyvinvoinnin ja työmotivaation kannalta keskeinen tekijä. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan tyytyväisyys työorganisaation johtamiseen terveydenhuollossa on kuitenkin heikentynyt viime vuosina. Tyytymättömyyttä koetaan niin lähiesimiehen johtamistapaan kuin koko organisaation johtamiseenkin. Terveys- ja hyvinvointialueilla tapahtuneet organisaatiomuutokset ovat vaatineet johtamiselta paljon. Tutkimuksen mukaan näyttäisi kuitenkin siltä, ettei terveydenhuollossa ole löydetty sellaista uutta tapaa organisoida ja johtaa toimintaa, joka pystyisi ottamaan huomioon niin henkilöstön hyvinvoinnin kuin alalla tapahtuvan nopean muutoksenkin. (Laine ym. 2006: 101.)

Julkisen sektorin kulttuuriin on muutamia vuosia sitten omaksuttu tuloksellisuus ja taloudellinen palkittavuus. Tulospalkkiolla tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä maksettavaa erillistä palkkiota. (Kuula 1992: 1.) Tulospalkkaus perustuu suoritukseen ja sen arviointiin. Tulospalkka on peruspalkan lisä. Se on osa, jonka saaminen ja suuruus riippuvat koko organisaation tai esimerkiksi jonkun tiimin saavuttamasta tuloksesta. (Kauhanen 1996: 106.) Kun julkisen sektorin tulospalkkioista sovittiin, kunnallisella sektorilla oli työvoiman vajausta. Tulospalkkioiden tavoitteena oli muun muassa parantaa toiminnan tuloksellisuutta, parantaa työvoiman motivoituneisuutta ja tehdä julkisen sektorin työt houkuttelevammiksi. (Kuula 1992: 1.)

Tuloksellisuutta on korostettu yhtenä keskeisimpänä toiminnan muotona, mutta tunteet tuloksellisuutta kohtaan ovat olleet terveydenhuollon sektorilla sekavia. Muutosvastarinnasta johtuen siitä ei ole muodostunut sairaaloiden kulttuuria vahvistavaa arvoa. (Vuori 1993: 213.) Tulospalkkiojärjestelmän käyttö on vaikuttanut työpaikkojen ilmaisiin kilpailuhenkeä ja ristiriitoja lisäävästi, varsinkin kunnallisella sektorilla. Tuloksellisuuteen tähtäävät organisaatiot eivät ole osanneet kiinnittää tarpeeksi huomiota työpaikan sosiaalisen järjestelmän kehittämiseen, minkä seurauksena sosiaaliset ongelmat ovat kärjistyneet. (Kuula 1992: 47–48.)

Tulospalkkiojärjestelmä voi johtaa siihen, että hyvästä, tuloksellisesta työstä tulee ainoastaan sivutuote ja palkkion saamisesta tavoite (Vuori 1993: 199). Elovainion ja Lindströmin (1993: 31) mukaan kaksi kolmesta terveydenhuollon työntekijästä ilmoittaa, että heidän organisaatiossaan on lisätty tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen perustuvaa arviointia edellisten kolmen, eli vuosien 1990–1993 aikana. Kuitenkin vain 15 % kaikista ilmoittaa, että samalla on alettu maksaa työn tuloksellisuuteen perustuvia lisiä. Valvontaa siis lisätään, mutta kannustusta ei voida tai ei haluta antaa. (Vuori 1993: 119.) Tulospalkkijärjestelmä ei ole ainakaan toistaiseksi vakiinnuttanut asemaansa terveydenhuollossa. Työtä ja suoritteita kuitenkin edelleen seurataan ahkerasti. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa kolmasosa vastaajista ilmoittaa, että heidän työtään seurataan aktiivisesti erilaisten suoritemittareiden avulla. Osa vastaajista kokee voivansa vaikuttaa mittareiden sisältöön, osa on sitä mieltä, ettei mittareihin voi vaikuttaa, eivätkä ne edes mittaa työn kannalta oleellisia asioita. (Laine ym. 2006: 101.)

Kunnallisella sektorilla ja etenkin terveydenhuollossa tulisi selvittää motivaatiokeinojen käyttöä sekä niiden riittävyttä ja tehokkuutta. Jos esimiehet katsovat käyttävänsä erilaisia motivointikeinoja huomattavasti useammin kuin mitä henkilöstö kokee, siitä voi aiheutua ongelmia työpaikalle. Harmoisen tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat kokevat motivointikeinot ja johdolta saamansa tuen riittämättömäksi. Erilaisia motivointikeinoja, kuten esimieheltä saatu tunnustus tai kiitos, arvostetaan yleisesti, mutta niitä käytetään liian harvoin. Tällaiset päinvastaiset ajatukset esimiehen toiminnasta ja motivaatiokeinoista kertovat organisaation motivointi- ja palkitsemisjärjestelmän olevan kaikkea muuta kuin työntekijää motivoiva. (Harmoinen 2007: 23–24.)

Julkisella sektorilla on omat erityispiirteensä, kuten se, ettei julkisten organisaatioiden työntekijöiden motivointi rahalla välttämättä vastaa tarkoitustaan. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen, suullisen tunnustuksen, työn sisällöllisen kehittämisen ja koulutusmahdollisuuksien on sen sijaan todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokemaan työmotivaatioon. (Vuori 1993: 119.)

Varhaiseläkkeelle hakeutuminen on ollut vilkasta niin terveydenhuollossa kuin muillakin kuntien sektoreilla. Tähän vaikuttavat monet eri syyt, jotka voidaan luokitella kar-

keasti vetotekijöihin ja työntekijöihin. Vain kymmenen prosenttia ilmoittaa syyksi vetotekijän eli esimerkiksi vapaa-ajan lisääntymisen tai puolison eläkkeellä olon. Useammin syynä ovat työntekijät kuten esimerkiksi työn ruumiillinen ja henkinen raskaus, arvostuksen puute, hankalat ihmissuhteet ja se, ettei työ enää kiinnosta. Tutkimus ikään-tyneiden kuntatyöntekijöiden työmotivaatiosta osoittaa, että reilu viidesosa kyselyyn osallistuneista työntekijöistä ei ollut ajatellut lainkaan eläkkeelle jäämistä ennen vanhuuseläkeikää. Jatkuvasti varhaiseläkkeelle siirtymistä ajattelevia tai hakemuksen jo jättäneitä oli yhtä paljon eli reilu viidesosa vastanneista. (Tervahartiala 1995: 21, 51.) Työterveyslaitoksen tutkimuksesta selviää, että eläkeikään saakka ammatissaan selviytymistä epäilee viidennes tutkimukseen osallistuneista ja entistä useampi työntekijä siirtyisi mielellään osa-aikatyöhön (Laine ym. 2006: 105).

Taulukko 4. Hoitohenkilöstön ammattiin sitoutumista heikentäviä tekijöitä (Laine 2007: 14).

<p><b>TYÖN VÄHÄINEN PALKITSEVUUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunne oman työn vähäisestä merkityksestä</li> <li>• Kokemus, ettei omia kykyjä hyödynnetä</li> <li>• Vähäiset kehittymismahdollisuudet</li> <li>• Vähäinen ammattitaitoa edistävä koulutus</li> </ul>
<p><b>TYÖN HUONO ORGANISOINTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huonot etenemismahdollisuudet</li> <li>• Vähäiset vaikutusmahdollisuudet</li> <li>• Huonona pidetty esimiestyö</li> <li>• Ammattiin kuulumattomien tehtävien tekeminen</li> </ul>
<p><b>TYÖYHTEISÖ- JA ILMAPIIRIONGELMAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöryhmien väliset huonot suhteet</li> <li>• Vähäinen työtovereiden antama tuki/apu</li> </ul>
<p><b>TYTYMÄTTÖMYYS TYÖAIKoihin</b></p>



Laineen (2007: 12–15) artikkeli perustuu tutkimukselle, jossa tarkoituksena on ollut selvittää kymmenessä Euroopan maassa syitä hoitohenkilökunnan ennenaikaiselle lähtemiselle pois terveydenhuollon työstä. Tässä tutkimuksessa etsittiin niitä tekijöitä, joilla todettiin olevan vaikutusta hoitajien ammattiin sitoutumiselle ja ennenaikaiselle ammatista pois lähtemiselle. Tutkimuksen mukaan suomalaisten hoitajien ammattiin sitoutuminen oli vahvaa, mutta myös sitoutumista heikentäviä tekijöitä esiintyi. Edellisessä taulukossa 4 kuvataan tiivistetysti kyseisen tutkimuksen tuloksia niistä tekijöistä, jotka heikentävät ammattiin sitoutumista ja aiheuttavat ongelmia työmotivaatiossa sekä ajatuksia ammatin vaihdosta.

Vakavista tai jatkuvista stressireaktioista kärsii noin 5–10 % palkansaajista. Tuoreimman Työ ja Terveys -kyselyn mukaan Suomessa 32 % työssäkäyvistä 25–64 -vuotiaista terveyden- ja sosiaalihuollon työntekijöistä kärsii stressistä jonkin verran. Heistä 8 % kärsii stressistä melko tai erittäin paljon. Pitkittyessään tällainen stressireaktio voi johtaa uupumiseen ja terveydenhuollossa annetun hoidon heikentymiseen. Vuonna 2005 terveydenhuollon ja sosiaalialan työntekijät olivat henkilöstöryhmistä eniten poissa töistä sairauden takia. Poissaoloista aiheutuvat menetykset tulevat hyvin kalliiksi työnantajalle, mutta toisaalta myös työntekijälle itselleen. (Ruotsalainen 2007: 16.)

#### 4.3. Kohti motivoivampaa työympäristöä

Julkisen sektorin uusiutuminen tapahtuu sitä mukaa kun sen henkilöstö muuttaa toimintatapojaan työyhteisössä. Uusien järjestelmien ja toimintatapojen soveltaminen luo mahdollisuuksia. Käyttöönotto riippuu työyhteisön kyvystä muuttaa toimintaansa, arvostuksiaan ja asenteitaan. Henkilöstö täytyy nähdä potentiaalina, jonka voimavarat on saatava käyttöön. Tulosityksikköorganisaation ajatusta oikealla tavalla soveltamalla lisätään yksiköiden toiminnanvapautta ja vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. (Varila 1994: 105–108.)

Mitä laajemmasta ja suurempaa henkilömäärää koskevasta muutoksesta on kyse, sitä pidemmän aikaa muutoksen toteuttaminen kestää. Työyhteisön kaikkien tahojen vuoro-

vaikutukseen perustuva organisaation kehittäminen antaa parhaat edellytykset muutoksen toteuttamiselle. Tämä edellyttää yhteisiä keskusteluja sekä säännöllistä vuorovaikutusta organisaation johdon ja työntekijätason välillä. On myös osattava varautua muutosten aiheuttamiin ristiriitoihin ja vaikeuksiin, koska muutokset edellyttävät aina luopumista jostakin. Tällöin prosessi ei todennäköisesti suju kitkattomasti. (Nakari & Valtee 1995: 120–121,123.)

Tulosityksikköajattelu nähdään julkisessa terveydenhuollossa motivaatiota parantavana tekijänä, jos sen avulla kyetään mahdollistamaan vapaampi toiminta. Hallinto antaisi näin tiukkojen normiohjeiden sijaan tulosityksiköille liikkumavaraa. Tällä tavalla henkilöstölle avautuisi mahdollisuus uusien haasteiden etsintään ja tavoitteluun. Tämä lisäisi henkilöstön itseohjautuvuutta ja tätä kautta myös parantaisi työmotivaatiota. Itseohjautuvuuden ja työmotivaation paranemisen voidaan katsoa vähentävän henkilöstöpoliittisia ongelmia kuten työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaoloja. Henkilöstö onkin ilmaissut halunsa löytää itse omat haasteensa, säästötavoitteensa ja tapansa tehdä tulosta. He haluavat nähdä, kyetäänkö haasteista ja tavoitteista selviytymään. Tunne siitä, että suoriutuu itse asetetuista haasteista, on motivaatiota lisäävä tekijä. (Vuori 1993: 199, 201–202.)

Työn rikastamisen on todettu vaikuttaneen terveydenhuollon työntekijöiden motivaatioon. Yksilövastuisessa eli rikastetussa työssä työntekijät olivat paremmin työhönsä motivoituneita kuin vertailuryhmän työntekijät. Yksilövastuisen mallin mukaan työskentelevät olivat myös merkittävästi tyytyväisempiä esimiehensä johtamistapaan kuin vertailuryhmän työntekijät. Tyytyväisyys omaan kehittymiseen, työtehtävään, sairaalaan työpaikkana sekä työtovereiden työskentelyyn oli myös hyvä. (Kivimäki ym. 1994: 168–169.) Ikääntyvien työntekijöiden työhön ja työympäristöön tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta heillä olisi motivaatiota ja tahtoa olla työelämässä varhaiseläkkeelle siirtymisen sijaan. Kiinnittämällä huomiota esimiehen johtamistapaan, työn fyysisiin ja psyykkisiin rasitustekijöihin sekä työympäristöön, voidaan vaikuttaa heidän haluunsa jatkaa työelämässä. (Tervahartiala 1995: 80–81.)

Työympäristön muutos, uusien toimintatapojen käyttöönotto sekä tulosohjauksen soveltaminen organisaatioiden käytäntöön ovat muuttaneet käsityksiä henkilöstöhallinnosta ja sen suhteesta toiminnan johtamiseen. Tulosohjatussa organisaatiossa on tärkeää saada henkilöstöhallinto tukemaan organisaation perustoimintoja. On kuitenkin otettava huomioon, ettei organisaation kehittäminen voi onnistua ilman henkilöstön kehittämistä. Organisaatiota ja sen henkilöstöä on tarkasteltava rinnakkain ja pyrittävä niiden tasapainoiseen kehittämiseen. (Varila 1994: 111.) Osaamisen kehittäminen, työtoiminnan jatkuva tutkiminen ja tuottava toiminta on kytkettävä kiinteästi toisiinsa. Tällöin yksilöiden ja ryhmien jatkuvasta oppimisesta tulee yksi työn muoto, jonka pohjalta organisaation kehittämiseksi on paremmat mahdollisuudet. (Nakari & Valtee 1995: 18.)

Työntekijän motivoinnissa ja työssä jaksamisessa työterveyshuollolla on tärkeä rooli. Työterveyshuollon tulisi toimia niin, että sieltä on mahdollisuus saada itselleen aika kun sitä tarvitsee, ilman pitkiä odotusaikoja. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu tunnistaa ne hoitajat, joiden työkyky on heikentymässä tai joilla esiintyy uupumisen merkkejä. Mitä varhaisemmassa vaiheessa asiaan puututaan, sen paremmat ovat työntekijän mahdollisuudet siitä selvitä. (Laine 2007: 14.)

Hoitohenkilöstön säännönmukainen koulutus ja ammattitaidon edistäminen kuuluvat esimiehen tehtäviin, joiden avulla hän osoittaa henkilökunnan ammattitaidon ja sen ylläpidon olevan tärkeitä tekijöitä niin itselleen kun organisaatiollekin. Esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut kuuluvat myös työntekijää motivoivaan työympäristöön. Alaisten motivoinnin lisäksi työpaikoilla ei sovi unohtaa esimiehen osaamisen ja työkyvyn ylläpitoa. Esimiesten tulisikin säännöllisesti päivittää ammattitaitoaan esimerkiksi erilaisten johtamiskoulutusten muodossa. (Laine 2007: 14.)

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1. Tutkimusongelmat ja tutkimusjoukon kuvaus

Tutkimuksen kohdejoukkona oli seitsemän eri osastoa, jotka kuuluvat Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin, ja toimivat kirurgian klinikan alaisuudessa. Kohdejoukko rajattiin koskemaan pelkästään kirurgisia osastoja, koska tarkoituksena ei ole tehdä vertailevaa tutkimusta eri alojen välillä. Tutkimukseen osallistuivat lähes kaikki kirurgian klinikan alaisuudessa toimivat yksiköt. Kyseessä on tapaustutkimus, joka kohdentuu tiettyyn rajattuun ihmisjoukkoon. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on selvittää ainoastaan hoitohenkilöstöön kuuluvien sairaanhoitajien, perushoitajien ja lähihoitajien kokemaa työmotivaatiota sekä siihen vaikuttavia tekijöitä tietyssä, rajatussa yksikössä. Tutkimus ei perustu mihinkään yksittäiseen motivaatioteoriaan tai viitekehykseen vaan tarkoituksena on tarkastella työmotivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä, käyttäen hyväksi usean tieteenalan teorioita.

Tulosten yleistettävyyys koko terveydenhuoltoa kattavaksi ei näin pienellä otoksella ole mahdollista, vaan tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina. Tässä vaiheessa on hyvä kerrata tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat. Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

- Mitä tarkoitetaan työmotivaatiolla terveydenhuollossa?
- Millaisena terveydenhuollon henkilöstö kokee työmotivaationsa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat terveydenhuollon henkilöstön työmotivaatioon?
- Mitä voitaisiin tehdä työmotivaatiota heikentäville tekijöille tai miten työmotivaatiota voidaan parantaa?

### 5.2. Tutkimuslupa ja tutkimuksen toteutus

Ennen tutkimuksen toteutusta haettiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin eettiseltä lautakunnalta tutkimuslupaa (liite 2). Eettistä lautakuntaa varten tutkimuslupahakemus

toimitettiin sairaalatutkijalle, joka tarkasti hakemuksen ennen sen esittämistä lautakunnalle. Sairaalatutkijaa varten hakemuksen liitteenä oli erillinen saatekirje (liite 1). Hakemukseen liitettiin myös sairaanhoitopiirin oma, virallinen lupa-anomus. Tutkimuslupaa varten piti lautakunnalle esittää tarkasti tutkimuksen tarkoitus, sisältö, käytetyt lähteet sekä tutkimuksen mittari eli kyselylomake. Tutkimuslupaa varten tarvittiin myös tutkimukseen osallistuvien osastojen ylihoitajan puolto tutkimuksen toteuttamiselle. Ennen lupahakemuksen lähettämistä lautakunnalle, otettiin yhteyttä kirurgian klinikan ylihoitajaan, jolta hankittiin kirjallinen puolto tutkimuksen toteuttamiselle.

Kyselylomake, jolla työmotivaatiota tutkittiin, toimitettiin henkilökohtaisesti kaikille seitsemälle eri osastolle. Osastot eivät olleet sattumanvaraisia, vaan yhdessä kirurgian klinikan ylihoitajan kanssa valittuja yksiköitä. Yksiköiden valintaperusteena oli niiden samankaltainen toimenkuva. Kaikki valitut yksiköt kuuluivat saman klinikan alaisuuteen ja toimivat vuodeosastoina. Päiväkirurgiset yksiköt rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle niiden muista poikkeavan toimenkuvan takia. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt tekivät kolmivuorotyötä.

Lomakkeiden toimittamisen yhteydessä joka osastolla pidettiin pienimuotoinen informaatiotilaisuus koskien kyselyä, sen tarkoitusta sekä siihen vastaamiseen liittyviä asioita. Yhteensä kyselylomakkeita toimitettiin 150 kappaletta. Määrä oli hieman aiemmin suunniteltua pienempi johtuen klinikalla työskentelevien työntekijöiden pienemmästä määrästä. Kyselylomakkeita palautettiin 129 kappaletta. Vastausprosentti oli 86 %. Kato oli tässä tapauksessa suhteellisen pieni, vain 14 %, joka kuitenkin tulee ottaa huomioon, koska mahdollisuus on, että kato aiheuttaa jonkin verran harhaa saatuihin tuloksiin.

Aineiston keräys tapahtui kyselylomakkeen (liite 4) avulla. Lomakkeen kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Muutamaa asiaa kysyttiin myös puoliavoimella kysymyksellä ja lomakkeen loppuun liitettiin avoin kohta palautteelle sekä kommenteille. Kyselylomake muodostui kolmesta eri osiosta, joihin se oli jaettu tutkimusongelmien mukaisesti lomakkeen hahmottamisen helpottamiseksi. Ensimmäisessä osiossa keskityttiin kyselyyn osallistuneiden henkilöiden taustatietoihin ja toisessa osiossa selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemaan motivaatioon. Kolmannessa osiossa pyrit-

tiin selvittämään vastaajien näkemystä omasta työmotivaatiostaan eli sitä, millaisena he sen kokevat.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää saada tietoa juuri tutkittavista asioista eli tutkimusongelmista. Tämän vuoksi on tärkeää suunnitella tutkimuksen mittari eli kyselylomake tarkasti niin, että mittari vastaa tutkimusongelmia. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997, 206–207.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen ymmärrettävyys ja loogisuus testattiin ennen sen toimittamista vastaajille. Kymmenen tutkimuskohteen ulkopuolista terveydenhuollon ammattilaista vastasi kyselyyn ja kertoi mielipiteensä sen ymmärrettävyydestä sekä selkeydestä. Vastaajia pyydettiin myös antamaan palautetta lomakkeen täyttämisen helppoudesta ja siihen kuluneesta ajasta.

Tutkimuksen ajankohtana oli kevät 2005 ja vastausaikaa oli noin kolme viikkoa. Osastoilla annetun informaation lisäksi kyselylomakkeeseen oli liitetty saatekirje (liite 3), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Lomakkeella oli myös tutkijan yhteystiedot sekä kehoitus ottaa tarpeen mukaan yhteyttä tutkimuksen tekijään.

### 5.3. Aineiston analysointi ja metodivalinnat

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat jokaisen tutkimuksen ydinasioita. Analyysitavan valinta ei määräydy minkään tietyn säännösten mukaan, vaan valinta riippuu lähinnä tutkittavasta kohteesta, tutkijasta sekä tutkimustavasta. Analyysitavat voidaan karkeasti jakaa kahteen eri luokkaan, selittämiseen pyrkivään ja ymmärtämiseen pyrkivään analyysiin. Selittämiseen pyrkivää lähestymistapaa voidaan kutsua tilastolliseksi ja ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi analyysikeinoksi. (Hirsjärvi, Liikanen, Remes & Sajavaara 1992, 53–56.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitteet on tärkeä määritellä sellaisiksi analyttisiksi käsitteiksi, joita voidaan mitata. Käsitelmäärittelyä ja sen pohjalta kehitetyn mittarin luontia sanotaan operationalisoinniksi. Tällaiset abstrakteista käsitteistä luodut mittarit ovat yleensä joko kysymys- tai väittämämuotoisia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos

operationalisoinnin eri vaiheet on kyetty esittämään jäsennellysti sekä perustelevaan eri valinnat ja se, miksi niihin on päädytty. Operationaalistamisprosessissa pitää ottaa huomioon myös tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteettivaatimukset. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta, mittarin johdonmukaisuutta ja sitä, että se mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan mittarin pätevyyttä, sitä että se mittaa juuri sitä asiaa, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto 2007.)

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan tilastollista analyysitapaa käyttäen. Tilastollisessa eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Tarkoituksena on tarkastella eri asioiden riippuvuuksia ja niitä keskeisiä työmotivaation vaikuttavia tekijöitä, jotka tutkimuksessa nousevat esiin. Kerätty aineisto analysoitiin SPSS- ja STATA -tilastointiohjelmia apuna käyttäen.

Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja kysymyksiä. Aihealueet liittyivät työntekijöiden terveyteen, työ- ja toimintakykyyn, työympäristöön, fyysiseen ja psyykkiseen kuormittuneisuuteen sekä työn mielekkyyteen ja siitä saatuun rahalliseen korvaukseen. Kyselyn sisältö tähtäsi niiden perustekijöiden selvittämiseen, joilla on suurin merkitys hoitohenkilöstön työssä viihtyvyyteen ja jaksamiseen. Selittävänä muuttujana tutkimuksessa voidaan pitää kysymystä siitä, millaisena hoitohenkilöstö kokee työmotivaationsa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Kyselylomakkeessa kysymykset oli aseteltu siten, että vastaaja ympyröi numeron, joka lähinnä vastaa hänen mielipidettään tietyistä asioista. Lomakkeen skaala oli joidenkin muuttujien kohdalla käännetty tavallisuudesta poiketen toisinpäin. Tässä tutkimuksessa vastaajan valitessa 1, asialla oli hänelle suuri merkitys tai vastaaja oli täysin samaa mieltä. Vastaajan valitessa vaihtoehdon 5, asia oli hänelle merkityksetön tai vastaaja oli täysin eri mieltä. Kyselylomakkeen skaala käännettiin joidenkin muuttujien kohdalla toisinpäin osittain siitäkin syystä, koska haluttiin testata ovatko vastaajat perehtyneet kysymyksiin ja annettuihin vaihtoehtoihin. Samasta syystä lomakkeella kysyttiin joissakin kohdin samoja asioita hieman eri tavoilla.

Kysymyksissä, riippuen aihealueista, skaalat vaihtelivat. Kysymyksistä, joissa skaala vaihteli välillä 1—5, muodostettiin summamuuttujia Cronbachin alfa -testin avulla. Tässä tutkimuksessa 3 tarkoitti, en osaa sanoa. Tulosten tulkinnassa tämän vaihtoehdon tulkittiin olevan neutraali arvosana, jotakin 1—5 väliltä, eli se ei ainakaan vääristä vastausten jakaumaa kumpaankaan ääripäähän. Tämä tehtiin sen vuoksi, että aineiston koko oli pienehkö, eli kaikkien niiden henkilöiden poisjänti, jotka vastasivat johonkin kohtaan arvolla 3, olisi saattanut vähentää havaintoja ja täten heikentää tulosten tarkkuutta. Ennen analyysiä tarkistettiin, olivatko vastaajat usein valinneet vaihtoehdon 3. Kyseisiä havaintoja oli aineistossa kohtuullisen vähän, joten todennäköisesti tällä ei ole suurtaakaan vaikutusta analyysin lopputuloksiin.

Cronbachin alfan avulla mitataan yhteyttä summamuuttujien välillä. Cronbachin alfan avulla pyrittiin siis löytämään mahdollisimman luotettava joukko yhteenlaskettavia muuttujia. Cronbachin alfa - testi on käyttökelpoinen, kun halutaan testata, että mittarin eri osiot mittaavat samalla tavoin tutkittavaa tekijää. Voi nimittäin olla niin, että vaikka tutkijan mielestä osiot mittaisivatkin taustalla olevaa tiettyä latenttia tekijää, osa näistä tekijöistä saattaa olla vain vähän informatiivisia tai liittyä johonkin muuhun latenttiin tekijään kuin tarkoitettuun. (Metsämuuronen 2000a: 32–33.)

Cronbachin alfaa käytetään mittarin sisäisen yhtenäisyyden eli toisin sanoen reliabiliteetin mittana. Korkea reliabiliteetti kertoo siitä, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa ja että samat ihmiset vastasivat samalla mittarilla samalla tavalla usealla eri mitauskerralla. Korkea reliabiliteetti kertoo myös, että mittari erottelee luotettavasti mitattavat yksilöt toisistaan. (Metsämuuronen 2000b: 52.) Yhtenäisyys on tärkeää muuttujien reliabiliteetin kannalta. Reliabiliteetin laskeminen alfan avulla perustuu siihen, että laskettavat muuttujat jaetaan kahteen osaan, joiden välinen korkea korrelaatio tarkoittaa muuttujien suurta yhtenäisyyttä. (Metsämuuronen 2000a: 33, 36.)

SPSS-ohjelmistossa alfan laskeminen perustuu muuttujajoukon korrelaatiokertoimen keskiarvon käyttöön. Matalin hyväksyttävä arvo Cronbachin alfalle on 0,60, joka tutkimuksessa ylittyy jokaisen summamuuttujan kohdalla. (Metsämuuronen 2000a: 33, 36.) Tutkimuksen tulokset analysoitiin edellä mainituilla tilastointiohjelmilla.

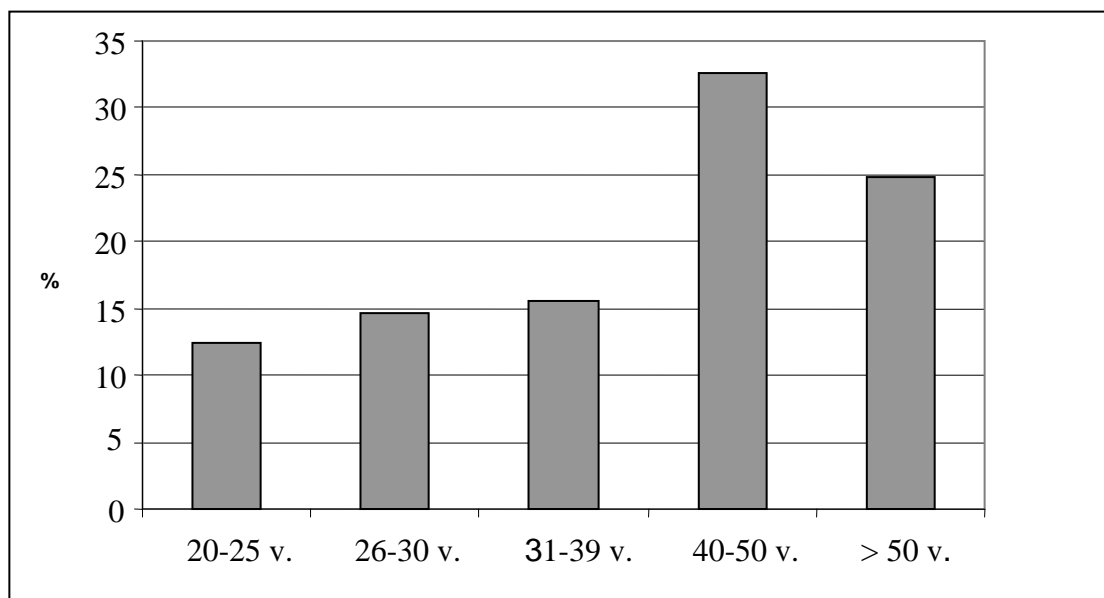


## 6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1. Kohdejoukon kuvaus

Tutkimuksen kohdejoukkona oli seitsemän eri osaston hoitohenkilöstö. Lääkärit sekä sairaala-apulaiset rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle muusta hoitohenkilöstöstä poikkeavan koulutuksen ja toimenkuvan takia. Kyselyyn otettiin mukaan toimenkuvultaan mahdollisimman samanlaisia yksiköitä. Tästä syystä esimerkiksi kirurgian poliklinikan työntekijät rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kyselyyn vastasi 129 henkilöä, joista sairaanhoitajien lukumäärä oli 95, kattaen siis 73,6 % vastanneista. Perus- tai lähihoitajia oli 28 eli 21,7 % ja jokin muu -vaihtoehdon valinneita 6 kappaletta eli 4,7 %.

Iältään tutkimusjoukko jakaantui siten, että suurin osa eli 32,6 % oli 40–50 vuotiaita, seuraavaksi eniten eli 24,8 % vastaajista oli yli 50 vuotiaita. Lähes 58 % vastaajista kuuluu niihin, jotka seuraavan vuosikymmenen aikana siirtyvät eläkkeelle. Seuraava kuvio 6 kuvaa vastaajien ikärakennetta. Ikäjakauma osoittaa sen, että tulevaisuudessa hoitohenkilöstöä tarvitaan paljon lisää. Nuorten hoitajien vähäinen määrä on ainakin osittain merkki siitä, ettei viime vuosina uusia virkoja ole perustettu siinä määrin kuin tarvetta ehkä olisi ollut.



Kuvio 6: Vastaajien ikäjakauma prosentteina, (n=129).

Vastaajien työssäoloaika nykyisessä yksikössä vaihteli vajaasta kahdesta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Suurin osa eli 47,3 % vastaajista ilmoitti työskennelleensä yksikössään hoitajana yli kymmenen vuotta. Vastaavasti 31 % vastaajista omasi vain vajaan kahden vuoden työkokemuksen. Alan naisvaltaisuuden tietäen ei yllätä, että vastaajista 97,7 % oli naisia ja vain 2,3 % miespuolisia henkilöitä. Kyselyyn osallistuneista enemmistö eli 69,0 % ilmoitti olevansa vakinainen viranhaltija. Työsopimussuhteessa olevia sekä viransijaisia oli 27,2 % vastaajista.

## 6.2. Vastaajien työmotivaation tarkastelua taustatietojen mukaan

Tutkimuksessa työmotivaatiota tarkasteltiin useasta eri näkökulmasta. Kyselylomake oli jaoteltu tutkimusongelmien pohjalta kolmeen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin tutkimusjoukon taustatietoja, toisessa osiossa keskityttiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon, tai siis mitkä tekijät koetaan tärkeiksi ja mitkä vähemmän merkityksellisiksi. Kyselyn kolmannessa osiossa tarkasteltiin sitä, millaisena henkilöstö kokee työmotivaationsa.

Osasta tutkimuksen muuttujista muodostettiin summamuuttujia. Osaa muuttujista käsitellään yksittäisinä muuttujina ja tarkastellaan niistä muodostettuja prosenttilukuja ja frekvenssejä. Summamuuttujia ja niiden varianssianalyysejä tarkastellaan hieman myöhemmin kappaleessa 6.4. Seuraava taulukko 5 kuvaa vastaajien käsitystä työmotivaatiostaan asteikolla 4–10 vastanneiden ikäjakauman perusteella. Kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 4–10, minkä arvosanan he omalle työmotivaatiolleen antavat. Huonointa eli arvosanaa 4 ei kukaan vastaajista valinnut, joten se on jätetty seuraavasta taulukosta pois kokonaan.

Kuten taulukosta 5 huomataan, vastaajat kokevat yleisesti ottaen työmotivaationsa suhteellisen hyväksi. Vain kolme vastaajaa eli koko aineistosta vain 2,3 % ilmoittaa työmotivaationsa olevan huono (arvosana 5). Välttäväksi tai tyydyttäväksi arvioi motivaationsa yhteensä 26 % vastaajista. Suurin osa eli noin 46 % ilmoittaa omaavansa hyvän työ-

motivaation. Kiitettäväksi motivaationsa arvioi noin 20 % vastaajista ja erittäin hyväksi 3 % vastaajista. Taulukossa yksikkönä on käytetty vastaajien lukumäärää.

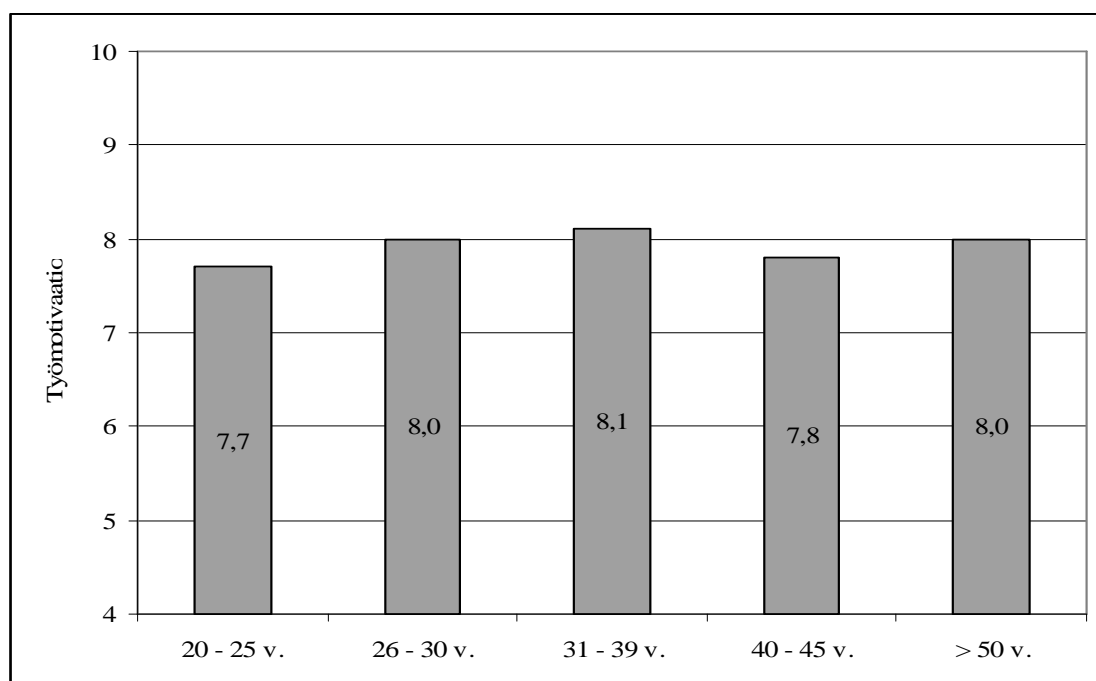
Taulukko 5: Jakauma vastaajien työmotivaatiosta iän perusteella.

<b>IKÄ</b>	<b>20–25</b>	<b>26–30</b>	<b>31–39</b>	<b>40–50</b>	<b>&gt; 50</b>	<b>TOT</b>
Huono (5)	-	-	-	2	1	<b>3</b>
Välttävä (6)	2	1	-	2	1	<b>6</b>
Tyydyttävä (7)	4	2	4	11	7	<b>28</b>
Hyvä (8)	7	12	10	17	14	<b>60</b>
Kiitettävä (9)	3	4	6	8	6	<b>27</b>
Erittäin hyvä (10)	-	-	-	2	3	<b>5</b>
<b>TOT.</b>	16	19	20	42	32	<b>129</b>

Kysyttäessä, kuinka usein vastaajat kokevat työmotivaation puutetta, suurin osa eli noin 50 % ilmoittaa kokevansa sitä toisinaan. Hyvin usein motivaation puutteesta kärsii noin 3 % ja usein 16 % vastaajista. Vain murto-osa eli 1,6 % ilmoittaa, ettei kärsi työmotivaation puutteesta koskaan.

Kuvio 7 kertoo vastaajien työmotivaatiolleen antaman keskiarvon ikäluokkien mukaisesti. Jokainen ikäluokka on taulukossa kuvattu omana pylväänä, jonka sisällä on kuvattuna ryhmän motivaatiolleen antama keskiarvo. Muuttujan luokkien välillä ei havaittu testeissä tilastollisesti merkittävää eroa. Luokkien merkitsevyystasot testattiin varianssi-analyysillä. Jotta luokkien välisiä eroja voitaisiin pitää tilastollisesti merkitsevinä, tulisi

havaitun merkitsevyytason olla alle 0,05. Tässä tapauksessa merkitsevyytaso oli 0,57. Kuten kuviosta huomataan, motivaatiolle annetut keskiarvot poikkeavat vain hyvin vähän toisistaan eri ikäluokissa. Kaikkien vastanneiden kesken motivaation keskiarvoksi saadaan 7,9. Tutkimuksessa vastaajien motivaatiolle antamat arvot keskittyivät suureksi osaksi välille 7—9.



Kuvio 7: Keskiarvo työmotivaatiosta vastaajien ikäjakauman perusteella, n=129.

Tarkasteltaessa työmotivaatiota vastaajien ammattitaustaa vasten, tulokset ovat samankaltaisia kuin iän ja työmotivaation vertailussa. Suurin osa eli 46,3 % sairaanhoitajista kokee työmotivaationsa hyväksi. Lähes yhtä suuri osa perus/lähihoitajista eli 42,9 % kokee omaavansa hyvän työmotivaation. Kiitettävän arvosanan motivaatiolleen antaa 22,1 % sairaanhoitajista ja 17,9 % perus/lähihoitajista. Erittäin hyväksi työmotivaationsa arvioivat sairaanhoitajia useammin perushoitajat. Kaikkiaan kolme vastaajaa ilmoitti omaavansa huonon työmotivaation. Nämä kolme jakaantuvat kaikille ammattiryhmille tasan. Eli yksi sairaanhoitaja, yksi perus/lähihoitaja sekä yksi jokin muu -luokkaan

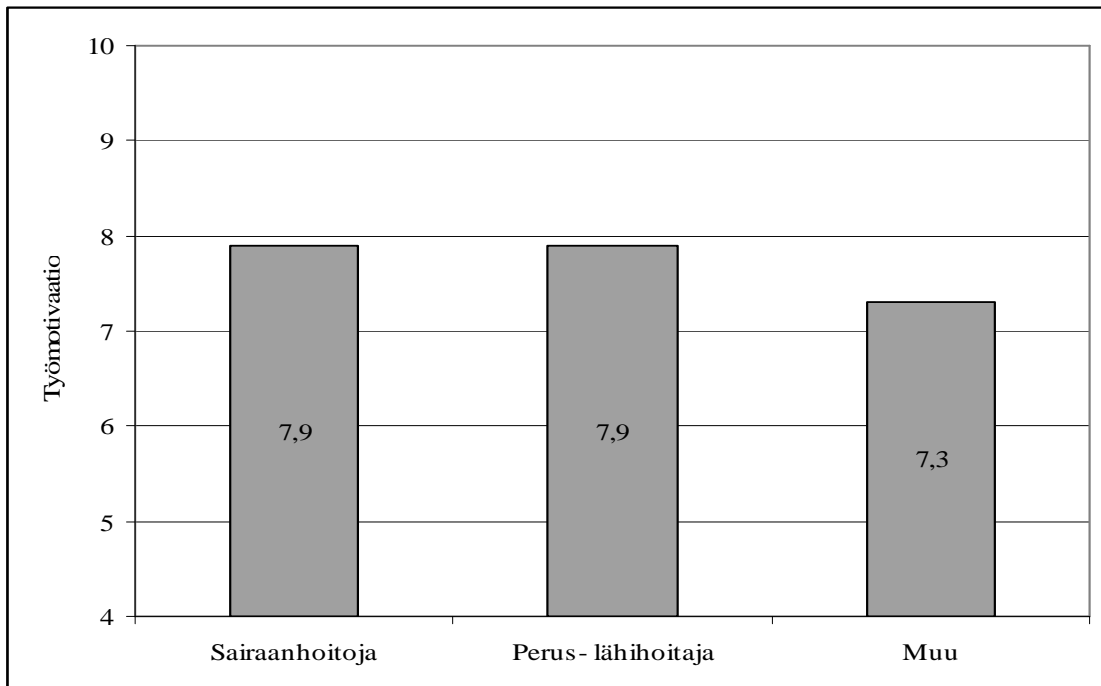
kuuluva. Vastaajien prosenttimääriin suhteutettuna se tarkoittaa noin 1 % sairaanhoitajista, 3,6 % perus/lähihoitajista sekä jokin muu -ryhmään kuuluvista noin 16 %.

Motivaation vertaaminen ammattiryhmittäin voi toisaalta olla harhaanjohtavaa, koska tutkimukseen osallistuneesta hoitohenkilökunnasta valtaosa eli 73,6 % oli sairaanhoitajia ja vain 21,7 % perus- tai lähihoitajia. Jokin muu -luokkaan itsenä ilmoitti 6 vastaajaa eli 4,7 %. Näin ollen suuret erot vastaajien määrissä saattavat antaa väärän kuvan prosenttiosuuksina kuvattuna. Seuraavassa taulukossa 6 yksikkönä on käytetty vastaajien lukumäärää.

Taulukko 6: Työmotivaatio ammattiryhmittäin, n=129.

	<b>Sairaanhoitaja</b>	<b>Perus-/lähihoitaja</b>	<b>Jokin muu</b>	<b>TOTAL</b>
Huono	1	1	1	<b>3</b>
Välttävä	4	1	1	<b>6</b>
Tyydyttävä	21	7	-	<b>28</b>
Hyvä	45	12	3	<b>60</b>
Kiitettävä	21	5	1	<b>27</b>
Erittäin hyvä	3	2	-	<b>5</b>

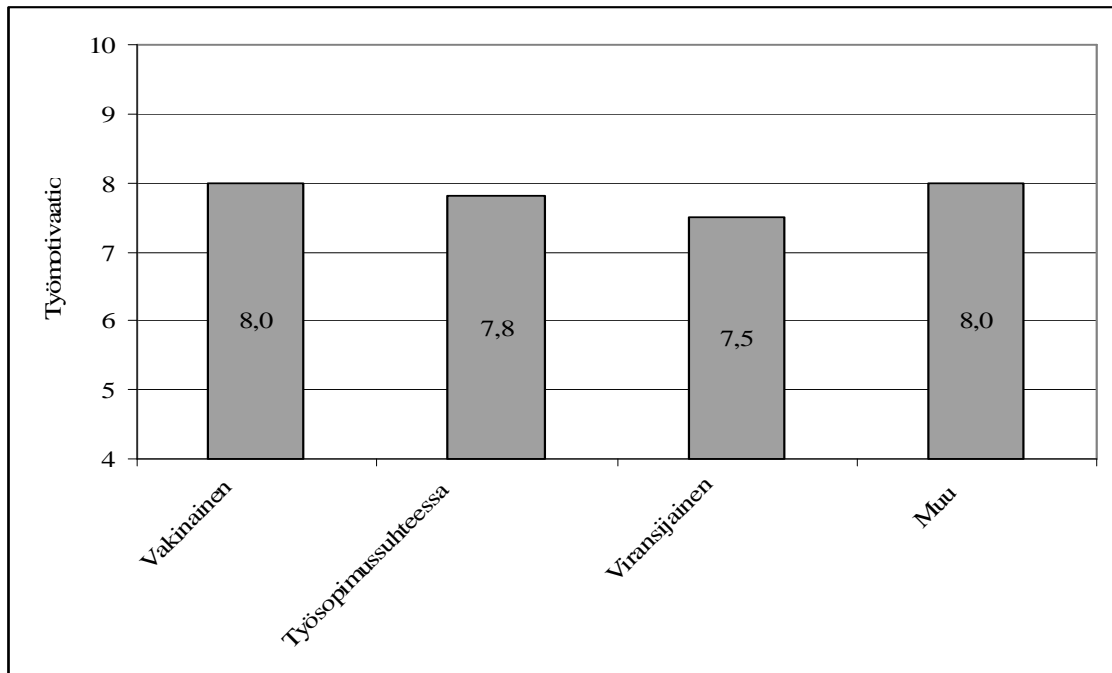
Alla oleva kuvio kuvaa ammattiryhmittäin kaikkien vastaajien työmotivaation keskiarvoa. Kuten taulukko osoittaa, suuria eroja luokkien välillä ei ole. Sairaanhoitajilla ja perus/lähihoitajilla keskiarvo motivaatiolle on 7,9. Luokkaan muu kuuluvilla keskiarvo on hivenen alhaisempi eli 7,3. Tässäkään tapauksessa muuttujan luokkien välillä ei tilastollisesti merkittävää eroa havaittu, vaan merkitsevyystaso oli 0,34.



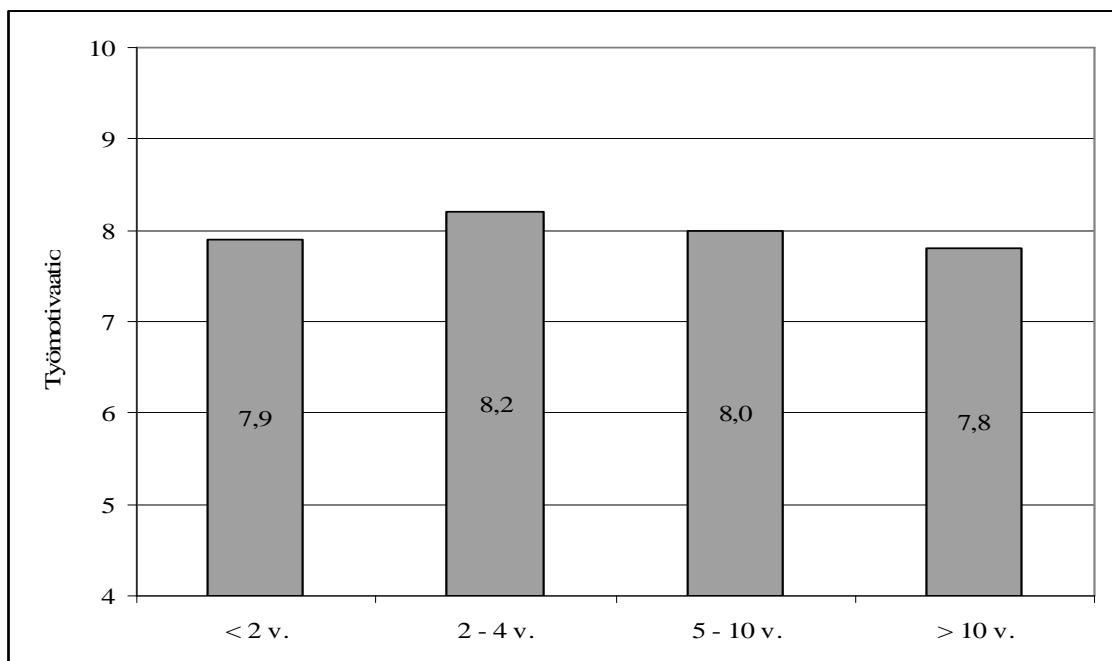
Kuvio 8: Työmotivaation keskiarvo ammattiryhmittäin, n= 129.

Virkasuhdetta ja työmotivaatiota tarkasteltaessa huomattiin, että vakituisen viran omaavan henkilöstön työmotivaatio oli koko ryhmän paras eli tasan 8,0. Huonoimman motivaation omaavat viransijaiset arvolla 7,5. Syitä sijaisten motivaation alhaisimmalle arvolle ei suoraan lomakkeessa kysytty, mutta syitä lienee varmasti useita. Tässäkään tapauksessa luokkien väliset tilastolliset merkittävyyserot eivät tosin olleet alle 0,05. Havaittu merkitsevyytaso oli 0,31.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, onko heidän mielestään vakituisen henkilöstön ja sijaistyövoiman työmotivaatiossa eroja. Melkein 63 % kokee, että eroa on ja lähes yhtä usea, 59 % vastaajista, ilmoittaa vakituisen henkilöstön motivaation paremmaksi. Vastaajista 26 % kokee, ettei näiden ryhmien työmotivaatioissa ole eroa. Sijaisten huonommaksi arvioidun motivaation taustatekijöitä ei kyselyssä selvitetty. On kuitenkin mahdollista, että vaihtuvat osastot ja avoinna oleva tulevaisuus sekä epätietoisuus töiden jatkumisesta ja vakinaisen paikan saamisesta vähentävät työmotivaatiota ja sijaisten ammattiin sitoutumista.



Kuvio 9: Työmotivaation keskiarvo virkasuhteen mukaisesti, n=129.



Kuvio 10: Työmotivaation keskiarvo työssäoloajan mukaisesti, n= 129.

Tutkittaessa työmotivaation keskiarvoja työssäoloajan mukaan huomataan, että parhaan työmotivaation omaavat ne henkilöt, jotka ovat olleet työssä kahdesta neljään vuotta. Tässä erittelyssä huonoimman työmotivaation eli keskiarvon 7,8 omaavat ne henkilöt, jotka ilmoittavat työskennelleensä yksikössään yli kymmenen vuotta. Tässäkään erittelyssä ei luokkien väliltä löydetty tilastollisesti merkitseviä eroja työmotivaatiossa. Havaittu merkitsevyytaso oli tässä tapauksessa 0,589.

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia arvioimaan, onko heidän motivaatiossaan tapahtunut muutoksia työuran aikana. Tämän lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan, kokevatko he motivaationsa heikentyneen, parantuneen vai pysyneen samanlaisena. Vastaajista lähes 80 % koki motivaationsa muuttuneen työuran aikana. Heistä noin 32 % koki sen parantuneen ja 51 % heikentyneen. Tutkituilta kysyttiin myös, kuinka usein he ovat miettineet työpaikan vaihtoa. Tässä kohdin he saivat arvioida mielipidettään asteikolla 1–5. Asteikon ääripäissä 1 tarkoitti hyvin usein ja 5 ei koskaan. Hyvin usein työpaikan vaihtoa oli suunnitellut 9,3 % vastaajista, usein 14,7 %. Toisinaan työpaikan vaihtoa oli miettinyt 29,5 % vastaajista, harvoin 39,5 % ja ei koskaan 7,0 %. Keskiarvo vastauksissa oli 3,2, asteikolla 1-5.

### 6.3. Työmotivaation vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyys

Työmotivaation vaikuttavat hyvin monet eri tekijät riippuen työpaikasta, työntekijästä ja hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Lomakkeen toisessa osiossa pyrittiin selvittämään, miten merkityksellisinä tutkittavat pitävät erilaisia tekijöitä oman työmotivaationsa kannalta. Lomakkeella tutkittavat saivat arvioida tekijöitä asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti, että tekijän merkitys koetaan erittäin suureksi kun taas arvolla 5 tekijä koettiin oman työmotivaation kannalta merkityksettömäksi.

Vastaukset eivät välttämättä kuvaa sitä, miten tutkittavat kokevat asiat omassa työssään, vaan pikemminkin sitä, miten he yleensä asioista ajattelevat. Seuraavan sivun taulukko kuvaa sitä, miten merkitykselliseksi eri tekijät koettiin. Taulukossa merkityksellisyys on kuvattu koko tutkimusjoukon antamien vastauksien keskiarvona, asteikolla 1–5. Jokai-



sesta tekijästä tutkittiin myös keskihajontaa mittaava luku, joka kertoi sen, miten paljon hajontaa vastauksissa oli. Kysymyslomakkeella vastaajat arvioivat tietyn tekijän merkityksellisyyden omaa työmotivaatiotaan kohtaan skaalalla 1—5, jossa 1 tarkoitti merkityksen olevan erittäin suuri ja toinen ääripää eli 5 tarkoitti tekijän olevan merkityksetön. Mitä pienempi on keskiarvoa kuvaava luku, sen tärkeämmäksi on kyseinen tekijä arvioitu työmotivaation kannalta.

Taulukko 7: Kuinka merkityksellisinä vastaajat pitävät eri motivaatiotekijöitä omalla kohdallaan.

<b>Motivaatiotekijät</b>	<b>Keskiarvo asteikolla 1—5</b>
Työilmapiirin avoimuus	1,37
Mukavat työtoverit	1,44
Työssä onnistumisen kokeminen	1,45
Esimiehen tasapuolisuus	1,46
Työn monipuolisuus ja haastavuus	1,57
Työpaikan pysyvyys	1,57
Avoimet keskustelut esimiehen kanssa	1,62
Muiden työntekijöiden arvostus	1,66
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	1,70
Eri ammattiryhmien yhteistyön toimivuus	1,73
Mahdollisten ristiriitojen avoin käsittely	1,76
Mahdollisuus itsensä kehittämiseen	1,81
Palkka	1,82
Vastaat itse työsi edistymisestä	1,85
Henkilöstön vaihtuvuus	2,06
Työn yhteiskunnallinen arvostus	2,13
Tuloksellisuudesta maksettavat lisät	2,23

Kuten taulukosta selviää, erot tekijöiden välillä ovat hyvin pieniä. Tuloksellisuudesta maksettavat lisät koetaan vähiten merkityksellisiksi. Tuloslisissä keskiarvo oli 2,2, joten niidenkään merkitystä ei sovi kuitenkaan kokonaan sivuuttaa. Ne koetaan työnteon kannalta kaikkein vähiten merkityksellisiksi, muttei kuitenkaan merkityksettömiksi. Myöskään työn yhteiskunnallista arvostusta ei koeta tärkeäksi tekijäksi omalta kannalta. Henkilöstön vaihtuvuus eli sijaisten ja pätkätyöntekijöiden käyttöä ei koeta ilmeisesti kovin raskaaksi, koska henkilöstön vaihtuvuus on koettu kolmanneksi merkityksettömämmäksi tekijäksi. Tärkeimmiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi nousevat *työilmapiirin avoimuus* (keskiarvo 1,37), *mukavat työoverit* (keskiarvo 1,44) ja *työssä onnistumisen kokeminen* (keskiarvo 1,45) sekä *esimiehen tasapuolisuus* (keskiarvo 1,46).

Avoin tiedonkulku ja työntekijätason osallistaminen päätöksentekoon on organisaation toiminnan kannalta ja etenkin henkilökunnan työmotivaation kannalta tärkeää. Kyselylomakkeella vastaajilta kysyttiin, ovatko he selvillä oman työyksikön muutostavoitteista. Vastausvaihtoehtoina oli kyllä, ei ja en osaa sanoa. Tässä tutkimuksessa noin 43 % vastaajista ilmoitti, etteivät he olleet selvillä työyksikön tulevaisuuden tavoitteista tai muutossuunnitelmista. Vastaavasti 41 % koki tavoitteiden olevan selvillä. Loput 16 % eivät osanneet sanoa, ovatko he asioista selvillä vai eivät.

Organisaation tiedonkulusta kysyttäessä asteikko vaihteli 1—5 välillä. Vastaajista 46,5 % koki olevansa täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että tiedonkulku organisaatiossa oli avointa. 32,6 % vastaajista koki olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta, eli noin 33 % vastaajista kokee tiedonkulussa olevan ongelmia. Valtaosa eli 46,5 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, etteivät työntekijät ole mukana päätöksenteossa. Hieman vajaa 35 % vastaajista puolestaan oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että työn

Työilmapiirin avoimuuteen voi katsoa kuuluvan myös palautteen saamisen omasta työstä. Tieto oman työn tuloksista vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja tätä kautta tyytyväisyyteen ja työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. (Luoma ym. 2004: 25.) Hoitotyössä palaute esimiestasolta, mutta myös potilailta on tärkeää. Positiivinen palaute lisää työssä onnistumisen kokemusta, joka on hyvin tärkeä tekijä motivoitumisen kannalta. Työstä saatavan palautteen avulla työntekijän on myös mahdollista kehittää itseään.

Työssä onnistumisen kokemisen tärkeyttä arvioitiin asteikolla 1—5, jolloin 1 tarkoitti tunteen olevan vastaajalle erittäin tärkeä, vaihtoehto 5 puolestaan tarkoitti onnistumisen kokemusten olevan merkityksettömiä vastaajan työmotivaation kannalta. Keskiarvo vastaajien kesken oli 1,4. Luku kertoo, että onnistumisen kokemukset työssä ovat hyvin tärkeitä työntekijöille. Tutkimuksessa 98 % vastaajista oli sitä mieltä, että potilailta saatu palaute on tärkeää. Vastaajista 80 % koki, että potilailta saa tarpeeksi palautetta. Osa eli noin 20 % oli kuitenkin sitä mieltä, että enemmänkin palautetta voisi saada. Positiivisen palautteen määrästä kysyttäessä 26 % vastaajista kokee, että saa sitä harvoin tai ei koskaan. Vastaavasti 29 % kokee saavansa positiivista palautetta usein. Loput 45 % vastaajista katsoo saavansa tällaista palautetta toisinaan. Positiivinen palaute voi toimia yhtenä motivaation ja työtyytyväisyyden lähteenä. Sen asemaa työntekijöiden jaksamisessa ei saisi siis vähätellä.

Työpaikalla ihmissuhteet ja mukavat työtoverit koettiin hyvin tärkeäksi oman työmotivaation kannalta. Tutkimuksessa kuitenkin kävi selväksi, että työpaikalla joudutaan kohtaamaan ristiriitoja tai koetaan ihmissuhteissa olevan vikaa. Ristiriidoista ja niiden esiintymisestä kysyttäessä 17 % ilmoittaa niitä esiintyvän hyvin usein tai usein. Noin 51 % on sitä mieltä, että niitä esiintyy toisinaan ja loput 32 %, ettei ristiriitoja ole työpaikalla koskaan tai jos on, niin harvoin. Erilaiset näkemykset ristiriidoista selittyvät ihmisten erilaisuudella ja todennäköisesti sillä, miten kukin ristiriidan käsitteenä määrittelee.

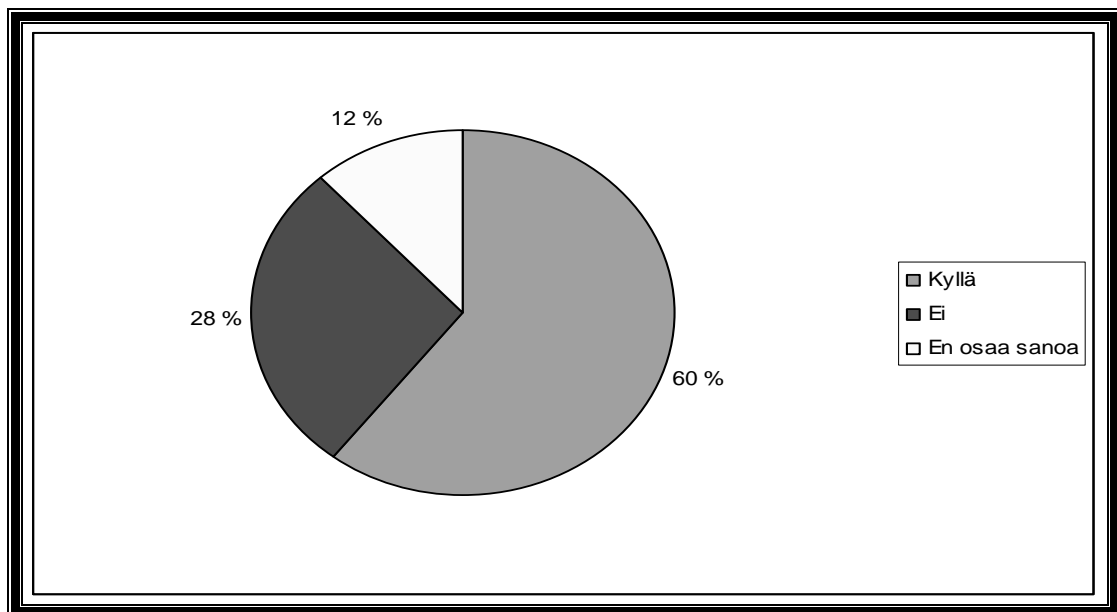
Johtajuuteen kuuluu halua ja kykyä vaikuttaa muiden ihmisten toimintaan ja ajattelutapaan. Esimiehen tulisi kyetä motivoimaan henkilöstö toimintaan niin, että kaikki tähtäävät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehenä toimiminen edellyttää hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä halua vaikuttaa. Vuoropuhelu henkilöstön kanssa on hyvin tärkeää. (Salmimies & Salmimies 2002: 13–14.) Terveystieteiden työntekijät arvioivat johtamista usein kriittisesti. Hallintohenkilöstön ei koeta kuuntelevan eikä arvostavan työntekijöitä (Partanen ym. 2004: 8).

Esimiehen tehtäviin kuuluu esimerkiksi tehdyistä päätöksistä tiedottaminen. Sihvosen työmotivaatiota tarkastelevassa tutkimuksessa havaittiin tiedonkulussa ongelmia muun muassa eri työyksiköiden välillä. Tiedonkulku todettiin puutteelliseksi ja henkilöstö oli

sitä mieltä, että päätöksistä saatava tieto ei riitä. Puutteet tiedonkulussa aiheuttivat eritasoisia yhteistyöongelmia sekä kommunikointiongelmia. (Sihvonen 1990: 124.)

Tässä tutkimuksessa 47 % vastaajista oli sitä mieltä, että päätöksistä on helppo saada tietoa. Vastaavasti 42 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Informaation kullussa työntekijätason ja hallinnontason välillä olisi siis parannettavaa. Ongelmat tiedonkulussa ja vaikeudet saada päätöksistä tietoa liitetään usein lähimmän esimiehen toimintaan, koska organisaatioissa tehtävät päätökset ja toimenpidesuunnitelmat sekä niistä tiedottaminen jäävät usein osastosta vastaavan hoitajan tehtäväksi.

Tutkimuksessa esimiehen tasapuolisuus ja mahdollisuus avoimiin keskusteluihin hänen kanssaan koettiin tärkeäksi. Näistä kahdesta tekijästä esimiehen tasapuolisuus koettiin tärkeämmäksi tekijäksi, keskiarvo vastauksissa oli 1,5. Kohdassa, joka koski mahdollisuutta avoimiin keskusteluihin esimiehen kanssa, keskiarvo vastaajien kesken oli 1,6. Vastaajista valtaosa eli 60 % on tyytyväinen nykyisen esimiehensä toimintaan, 28 % ilmoittaa olevansa tyytymätön. Kuvio 11 selventää vastaajien mielipidettä esimiehensä toiminnasta, ollaanko siihen tyytyväisiä ja missä määrin.



Kuvio 11: Vastaajien tyytyväisyys lähimmän esimiehen toimintaan, n=129.

Sihvosen tutkimuksen (1990: 124–125) mukaan esimiehen antamassa työnohjauksessa koettiin puutteita, esimiehen antama kannustus koettiin puutteelliseksi sekä kommunikointi esimiehen ja työntekijän välillä hankalaksi. Yhteistyövaikeudet esimiesten ja alaisten välillä aiheuttivat suoranaista esimiehen ja alaisen vieraantumista toisistaan sekä alaisen työn tuntemisen puutetta esimiehen taholta. Myös Harmoisen (2007: 23) tutkimuksessa päädyttiin samankaltaisiin tuloksiin. Kyseisessä tutkimuksessa sairaanhoitajat olivat sitä mieltä, että heidän johdolta saamansa tuki, palaute ja tunnustukset olivat kovin vähäisiä. Kyseisessä tutkimuksessa vain puolet vastaajista piti lähiesimiestään hyvänä asioiden ja ihmisten johtajana.

Esimiehen toimintaan ollaan siis suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Kuitenkin lähes 30 % vastaajista ilmoittaa olevansa tyytymätön, eikä 12 % vastaajista osaa vastata, onko tyytyväinen vai tyytymätön. Tyytymättömiä ja en osaa sanoa -vaihtoehdon valinneita on siis yhteensä 40 %. Vastaajista noin 90 % ilmoittaa kokevansa avoimet keskustelut esimiehen kanssa tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi. Muiden (mm. Sihvonen 1990; Laine 2007) tutkimusten perusteella keskusteluissa esimiehen ja alaisen välillä olisi kuitenkin parantamisen varaa. Tähän tutkimukseen osallistuneista lähes 21 % kokee, etteivät esimiehet arvosta alaisiaan tarpeeksi. Kyseessä voi olla suoranainen arvostuksen puute esimiehen taholta, mutta toisaalta kyse voi olla myös siitä, ettei esimies osaa ilmaista arvostustaan työntekijöitä kohtaan. Arvostusta mittaaviksi tekijöiksi sairaanhoitajat mainitsevat johdon antaman tuen, autonomian työssä sekä urakehityksen ja osaamisen (Harmoinen 2007: 23).

Organisaatioiden johtamiskulttuuriin liittyviin tekijöihin tulisikin kiinnittää erityistä huomiota, sillä hoidollisesti menestyvien ja tuloksellisten, vetovoimaisten sairaaloiden yksi tärkeimmistä avaintekijöistä liittyy juuri organisaation johtamiskulttuuriin. Johtamisominaisuuksista tärkeimmiksi luokitellaan johtajien visionäärisyys, näkyvyys sekä avoin ja kuunteleva vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Johtajilta saatu tuki koetaan myös tärkeäksi. (Meretoja 2007: 7.)

Tyytyväisyys organisaation johtamiskulttuuriin lisää hoitohenkilöstön sitoutumista työhönsä ja vähentää alalta lähtemisen ajatuksia sekä suunnitelmia työpaikan vaihdosta.

(Meretoja 2007: 7.) Johtajan tulisi säännöllisesti käydä esimerkiksi kehityskeskusteluja alaisensa kanssa. Johtajan tulisi myös näkyä työpaikallaan, hän ei saisi linnoittautua omaan huoneeseensa suljetun oven taakse. Johtajan tulee olla tavattavissa ja hänen on aina kyettävä auttamaan alaisiaan, jos tarve niin vaatii. Johtajien tavoitettavuus onkin yksi hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista, johon tulisi tulevaisuudessa kiinnittää aiempaa enemmän huomiota (Grönvall 2004: 5).

Tutkittaessa yllämainittuja tekijöitä ja tämän tutkimuksen vastauksissa esiintyvää keskihajontaa huomataan, että tuloksellisuudesta maksettavat lisät jakoivat kaikista eniten mielipiteitä, eli vastauksissa esiintyi selvää hajontaa. Keskihajonta eli standardipoikkeama on tärkein hajonnan mitta. Se kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. Keskihajonnan käyttö on mahdollista vain välimatka- ja suhteasteikon tapaisille muuttujille. Keskiarvosta huomattavasti poikkeavat arvot kasvattavat keskihajonnan kertovaa lukua. Keskihajonta on lähtökohtana monissa tilastomenetelmissä. (Heikkilä 1998: 84.)

Jotkut vastaajista kokivat tulospalkkiot tärkeiksi itselleen kun taas toiset eivät kokeneet palkkioiden merkitsevän itselleen paljoakaan. Tämän hajonnan vastauksissa voi toisaalta selittää se, että tulospalkkiot ja niiden käyttöönotto olivat tutkimuksen tekohetkellä epäselviä. Vastaajille ei ollut selvää edes se, onko organisaatio ottanut käyttöön tulospalkkiojärjestelmän vai ei. Toiset vastaajista ilmoittivat, että tulospalkkiot on organisaatiossa otettu käyttöön, kun taas toiset ilmoittivat, että näin ei ole tehty. Suurin osa eli 84,5 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei organisaatiossa ole käytössä tulospalkkausta.

Tulospalkkiojärjestelmä oli tutkimuksen tekovaiheessa vielä mitä ilmeisimmin aika uusi asia, joka tästäkin syystä jakoi mielipiteitä. Varsinaista tulospalkkiojärjestelmää ei todennäköisesti ollut vielä otettu käyttöön, vaan kyse oli eri osastojen ja yksiköiden työn vaativuuden arvioinnista. Jokaisen osaston työhön vaikuttavat tekijät oli selvitetty, ja tätä kautta kunkin palkat tarkistettu ja korotettu työn vaativuuden mukaisesti.

Palkka ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön jakoivat myös vastaajien mielipiteitä motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tärkeydestä. Keskihajontaa osoittava luku palkan

kohdalla oli 0,9, eli toiseksi suurin. Palkasta kysyttäessä useimmat kokevat, etteivät palkka ja työn vaatavuus vastaa toisiaan. Tutkimukseen osallistuneista 96,9 % ilmoitti, ettei heidän mielestään palkka vastaa tehtävien vaatuvuutta. Palkka ei kuitenkaan kuulu-  
nut tärkeimpiin tekijöihin, joiden koetaan olevan tärkeitä työmotivaation kannalta. Pal-  
kan keskiarvo vastauksissa oli 1,8, asteikolla 1—5 mitattuna. Keskiarvon mukaan sen  
voi katsoa olevan hyvin tärkeä tekijä, mutta kysymys palkan merkityksestä jakaa mieli-  
piteitä paljon. Vaikka palkkaan ollaan tyytymättömiä, niin monet muut tekijät ovat jo-  
kapäiväisessä työnteossa hieman sitä tärkeämpiä.

Aiemmissa tutkimuksissa (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 25) on havaittu  
motivaation kannalta tärkeiksi tekijöiksi muun muassa taitojen monipuolisuus, työn  
merkityksellisyys, kokonaisvaltaisuus ja työstä saatava palaute. Tässäkin tutkimuksessa  
viitteitä tähän suuntaan oli nähtävissä. Palkka tietysti on työntekijälle tärkeä korvaus  
panoksestaan, mutta sen merkitys työmotivaatioon on edelleen kiistelty asia. Tämän tut-  
kimuksen tuloksista selviää, että esimerkiksi työilmapiirin avoimuus ja mukavat työto-  
verit koetaan tärkeämmiksi tekijöiksi oman työmotivaation kannalta.

Tutkimuksessa huomataan onnistumisen tunteen kokemisen ja palkan tärkeyttä verratta-  
essa, että 51 % vastaajista kokee oman motivaationsa kannalta palkan olevan tärkeämpi  
kuin työssä onnistumisen tunteet. Vastaajista 37 % arvostaa työstä saatavia onnistumi-  
sen kokemuksia palkkaakin enemmän. Ristiriitaiset tulokset palkan osalta voidaan tulki-  
ta niin, että palkan arvioidaan yleisellä tasolla olevan monia muita tekijöitä tärkeämpi.  
Omaa työtä ja motivaation lähteitä pohdittaessa onnistumisen kokemukset nousevat kui-  
tenkin tärkeämmäksi.

Aiempien motivaatiotutkimusten tulokset palkan motivoivasta vaikutuksesta ja muiden  
tekijöiden yhtäläinen tärkeys tukevat tämän tutkimuksen tulosta palkan osalta. Osaajia  
eli hoitotyön ammattilaisia motivoivat siis palkkaakin enemmän sisäiset motivaatioteki-  
jät, kuten asiantuntemuksen kehittäminen, hyvä yhteistyö eri osapuolten kesken sekä  
haasteellinen ja merkityksellinen työ. Ulkoisiin motivaattoreihin kuuluva palkka ei mo-  
tivoi työntekijää pitkällä tähtäimellä. Palkan ja työn vastaamattomuus voi tosin luoda  
tyytymättömyyttä työtä kohtaan. (Luoma ym. 2004: 33.)

Vähiten hajontaa vastauksissa oli kohdissa työilmapiirin avoimuus, työssä onnistumisen kokeminen ja esimiehen tasapuolisuus sekä mukavat työtoverit. Kyseiset tekijät jakoivat mielipiteitä vähiten ja niiden tärkeyttä kuvaavat keskiarvot olivat myös kaikkein korkeimmat. Taulukossa 8 esitetään tarkemmat luvut vastausten keskihajonnasta. Taulukossa keskihajonnasta kertova luku on sitä suurempi, mitä enemmän mielipiteitä se on jakanut. Vähiten mielipiteitä jakaneissa tekijöissä keskihajonnasta kertova luku on pieni.

Taulukko 8: Vastausten keskihajonta motivaatiotekijöissä.

<b>Motivaatiotekijät</b>	<b>Keskihajonta</b>
Työilmapiirin avoimuus	0,64
Työssä onnistumisen kokeminen	0,64
Esimiehen tasapuolisuus	0,65
Mukavat työtoverit	0,65
Mahdollisuus itsensä kehittämiseen	0,70
Yhteistyön toimivuus eri ammattiryhmien välillä	0,70
Työpaikan pysyvyys	0,72
Muiden työntekijöiden arvostus	0,73
Voit keskustella esimiehen kanssa avoimesti	0,73
Vastaat itse työsi edistymisestä	0,74
Henkilöstön vaihtuvuus	0,79
Mahdollisten ristiriitojen avoin käsittely	0,79
Työn monipuolisuus ja haastavuus	0,82
Työn yhteiskunnallinen arvostus	0,84
Mahdollisuus vaikuttaa työhön	0,88
Palkka	0,90
Tuloksellisuudesta maksettavat lisät	1,06

Oman asiantuntemuksen kehittäminen kuuluu sisäisiin motivaatiotekijöihin (Luoma ym. 2004: 33). Jokainen omaa ammattitaitoaan vaaliva ja kunnioittava työntekijä arvostaa koulutusta ja siitä saatavaa tietotaitoa. Tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin, ovatko he



tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa osallistua työpaikkakoulutuksiin. Vastaajista 42 % oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä ja 37 % tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa osallistua koulutukseen. Vastaavia tuloksia on löydettävissä muistakin tutkimuksista. Harmoinen toteaa tutkimuksessaan, että sairaanhoitajien urakehitys kangertelee. Suuri osa kyseiseen tutkimukseen osallistuneista sairaanhoitajista oli tyytymätön urakehitykseensä ja liian usein sairaanhoitaja oli itse se taho, joka kustansi oman täydennyskoulutuksensa (Harmoinen 2007: 23).

Osa vastaajista, noin 12 %, ei ollut osallistunut viimeisen vuoden aikana kertaakaan mihinkään täydennyskoulutukseen. 1—2 kertaa osallistuneita oli 52 % ja 3—4 kertaa koulutukseen osallistuneita 26 %. Useammin kuin neljä kertaa viimeisen vuoden aikana koulutukseen oli osallistunut 9 % vastaajista. Kriteereitä, joilla koulutukseen kussakin yksikössä ihmiset valitaan, ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista selvittää. Selvää kuitenkin on, etteivät kaikki tutkimukseen osallistuneista ole tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa kehittää ja ylläpitää omaa ammattitaitoaan. Tämän tutkimuksen puitteissa selvisi, että henkilöstön uraa tukeviin koulutusmahdollisuuksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa.

Meretojan (2007:8) mukaan urakehityksen tukemisella ja lisäkoulutuksella vähennettäisiin noin 50 % sairaanhoitajien halukkuudesta lähteä työpaikastaan. Urakehityksen tukemisella hoitohenkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan omaan työhönsä. Sen voi katsoa olevan myös yksi keinoista uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Hoitajien aika ei useinkaan riitä urakehitykseen ja tutkimustyöhön, ainakaan siinä määrin, kuin tarvetta ja halua olisi (Grönvall 2004: 6). Partasen tutkimuksen mukaan täydennyskoulutuksen toimivuuteen on tyytyväisiä vain 38 % hoitohenkilökunnasta (Partanen ym. 2004: 8). Tässä tutkimuksessa 24 % vastaajista oli miettinyt työpaikan vaihtoa hyvin usein tai usein. Vain 7 % ilmoittaa, ettei ole koskaan harkinnut työpaikan vaihtoa.

Liika byrokratia ja jäykkä hallinto ovat usein isojen organisaatioiden, etenkin isojen julkisten sairaaloiden leimaa antavia piirteitä. Vuoren (1993: 146) tutkimuksesta selviää, että jatkuvia ongelmatilanteita aiheuttavat muun muassa työvuorolistat, kesälomien ajoitukset, työvoimapula sekä toimipaikkakoulutukset. Suurissa, paljon työntekijöitä omaa-

vissa yksiköissä ongelmat ovat varmasti edelleen ajankohtaisia. Kolmivuorotyö ja tasapainoiset ja tasaveroiset listat kaikille työntekijöille aiheuttavat edelleen paljon työtä ja päänvaivaa.

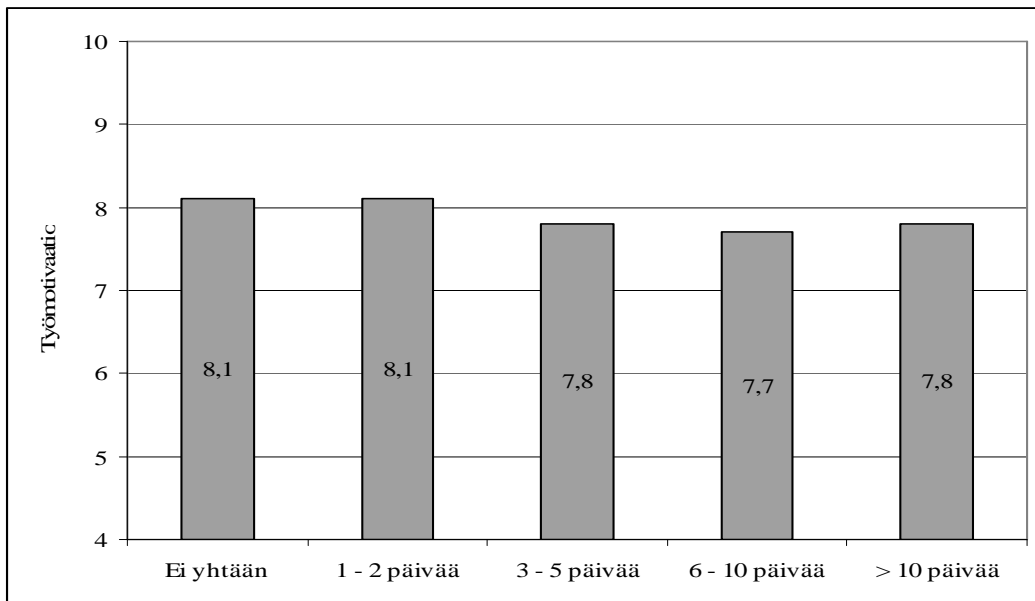
Tässä tutkimuksessa kysyttiin, onko vastaajilla itsellään mahdollisuutta vaikuttaa lomiansa ajankohtaan ja työaikaan. Vastaajista 54 % koki, että he voivat vaikuttaa työaikaan ja vastaavasti 46 % oli sitä mieltä, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Joissakin kaavakkeissa tarkennettiin kysymystä ja vastausta omalla tekstillä. Kerrottiin, että aina voi työvuorojaan toivoa, mutta varma toiveen toteutumisesta ei voi olla. Työvuorojaan voi myös yrittää vaihtaa, mutta siihenkään ei aina voi luottaa. Kolmivuorotyön ja työntekijän oman perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen voi toisinaan olla työn takana. Vuorojen vaihto lisää tietysti työtä niistä vastaavalle, mutta toisaalta se myös lisää työntekijän kokemaa autonomisuuden tunnetta ja tätä kautta lisää hänen työmotivaatiotaan.

Lomien ajankohtaan työntekijöillä on suurempi vaikutusvalta. 81 % vastaajista kokee heillä olevan mahdollisuus vaikuttaa lomiansa ajankohtaan. Osa eli 18 % kuitenkin kokee, ettei vaikutusmahdollisuuksia ole. Uusilla ja vasta taloon tulleilla on usein mahdollisuus pitää lomansa vasta sitten, kun muut ovat omansa pitäneet. Ymmärrettävä periaate suuressa organisaatiossa, muttei aina työmotivaation kannalta paras mahdollinen toimintaperiaate.

Kun työntekijä väsyy ja motivaatio vähenee, alkavat poissaolot lisääntyä ja sairauslomalle jäädään helpommin kuin jos työstä ollaan hyvin motivoituneita. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, onko sairauslomien määrällä ja työmotivaatiolla yhteyttä. Taulukossa 9 esitetään sairauslomien määrä prosentteina. Kuten taulukosta huomataan, vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti kaikille eri vaihtoehdoille. Selittäviä tekijöitä usean päivän sairauspoissaoloille voi olla monia, eikä tarkempia kysymyksiä poissaolojen syistä tehty. Sairauspoissaoloja kuitenkin verrattiin työmotivaatiolle annettuun arvosanaan ryhmittäin. Kuvio 12 havainnollistaa, miten työmotivaatiolle annettu arvo ja sairauspoissaolot liittyvät toisiinsa. Luokkien väliset erot työmotivaatiossa eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 9: Sairauslomapäivien määrä viimeisten 12 kk:n aikana.

Sairauslomapäivät	% vastaajista
Ei yhtään	24,8 %
1–2 päivää	18,6 %
3–5 päivää	24,0 %
6–10 päivää	14,0 %
Yli 10 päivää	18,6 %
TOTAL	100 %



Kuvio 12: Työmotivaation ja sairauspoissaolojen keskinäinen suhde, n=129.

Tuloksia voidaan pitää lähinnä suuntaa antavina, koska tilastollisesti merkittäviä eroja ei tällä aineistolla löydetty. Ajatusta sairauspoissaolojen ja huonon työmotivaation yhteydestä tukee kuitenkin muun muassa Nakarin (2003: 189) tutkimus. Tästä tutkimuksesta

selviää, että työmotivaatiolla ja sairauspoissaoloilla on yhteys. Nakarin tutkimuksessa selvisi, että hyvä työilmapiiri vähensi ja huono lisäsi stressiä ja sairauspoissaoloja. Myös stressi ja sairauspoissaolot liittyivät yhteen. Työilmapiiri ja stressi ovat tekijöitä, jotka suuressa määrin vaikuttavat työmotivaatioon. Jos työpaikan ilmapiiri ja työntekijän työmotivaatio ovat huonot, on sairaaksi ilmoittautumisen kynnys usein matalampi kuin hyvän työmotivaation omaavalla.

#### 6.4. Motivaatiota selittävät summamuuttujat

Tutkimuslomakkeen kysymyksistä muodostettiin summaluokkia. Summaluokkien käyttöön päädyttiin, koska tutkimuksen otos oli suhteellisen pieni. Summaluokissa yksittäiset väärät vastaukset eivät vaikuta tuloksiin niin merkittävästi kuin esimerkiksi keskiarvoina kuvattuihin muuttujiin. Summaluokkien käyttö oli perusteltua myös siksi, että kyselylomakkeen kysymykset mittasivat osittain samoja asioita hieman eri muodossa. Tilastollisessa mallissa näitä kysymyksiä ei voida käyttää erikseen, koska ne korreloivat voimakkaasti keskenään. Tämän vuoksi näistä keskenään samantyyppisistä kysymyksistä päädyttiin muodostamaan summaluokkia. Summaluokista ja niiden käytöstä enemmän lähdekirjallisuudessa. (Metsämuuronen, 2000a: 25–27, 32–37.)

Työmotivaatiota selittävät summamuuttujien luokat muodostettiin kyselylomakkeen osista, joissa skaala oli 1–5. Kyseiset summaluokat ovat: 1. *työpaikan ilmapiirin avoimuus*, 2. *tyytyväisyys esimiehen toimintaan*, 3. *työssä onnistuminen ja siitä saatava positiivinen palaute*, 4. *työn henkinen raskaus ja kiire sekä* 5. *työpaikan henkilösuhteet ja niiden toimiminen*.

Seuraavassa esitetään summaluokat ja niiden sisältö vielä hieman tarkemmin. Summaluokkien perässä, sulkeissa, esitetään luokkien alfa arvot. Kuten aiemmin mainittiin, yli 0,6 alfan arvot ovat hyväksyttäviä summamuuttujien reliabiliteetin kannalta. Kyseiset summaluokat muodostettiin kyselylomakkeen kysymyksistä, jotka sisällöllisesti ja kysymysten muodon puolesta vastasivat toisiaan. Tarkoituksena on saada luotettavaa tietoa siitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja mitkä tekijöistä vaikuttavat työmoti-

vaatioon eniten. Kysymysnumerot on merkitty sulkeissa kunkin summamuuttujan perään.

1. Työpaikan ilmapiirin avoimuus (alpha 0,81 )
  - Työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon (16/12)
  - Tehdyistä päätöksistä on helppo saada tietoa (16/13)
  - Työyhteisössä esiintyvät ristiriidat pyritään aina selvittämään (16/19)
  - Tiedonkulku on avointa (16/11)
  
2. Tyytyväisyys esimiehen toimintaan (alpha 0,67 )
  - Työstä saa tarpeeksi palautetta esimieheltä (16/17)
  - Esimiehet arvostavat alaisiaan (16/10)
  
3. Työssä onnistuminen ja positiivinen palaute (alpha 0,75 )
  - Koen työssä onnistumisen tunteita (17/4)
  - Saan positiivista palautetta työstäni (17/5)
  - Työ on palkitsevaa (16/5)
  
4. Työn henkinen raskaus ja kiire (alpha 0,75 )
  - En kiireen takia ehdi pitää ruokataukoa (17/7)
  - En kiireen takia ehdi tehdä työtäni niin hyvin kuin haluaisin (17/6)
  - En kiireen takia ehdi kiinnittää huomiota työergonomiaan (17/8)
  - Koen työni henkisesti raskaaksi (16/2)
  
5. Henkilösuhteet työpaikalla (alpha 0,66 )
  - Koen työpaikan henkilösuhteissa olevan vikaa (17/3)
  - Joudun kohtaamaan ristiriitoja henkilösuhteissa (17/9)

Ensimmäisessä luokassa käsitellään työpaikan informaation kulkua, sitä miten tehdyistä päätöksistä saa tietoa sekä sitä, millainen yleisesti ottaen työpaikan ilmapiiri on, onko se avoin vai sulkeutunut. Onko sillä merkitystä motivaation kokemiseen ja jos on niin mil-

lä tavalla. Aiemmin jo käsiteltiin tekijöitä, joita pidetään tärkeänä työmotivaation kannalta. Työilmapiirin avoimuus oli yleisesti ottaen vastaajien mielestä hyvin tärkeä. Kyseinen luokka muodostuu neljästä eri alakohdasta. Jättämällä viimeinen kohta, eli tiedonkulku on avointa – kohta pois luokasta, alfa-arvo olisi kohonnut 0,84:ään. Nyt se on 0,81. Ero oli kuitenkin niin pieni, ettei sitä kannattanut poistaa luokasta.

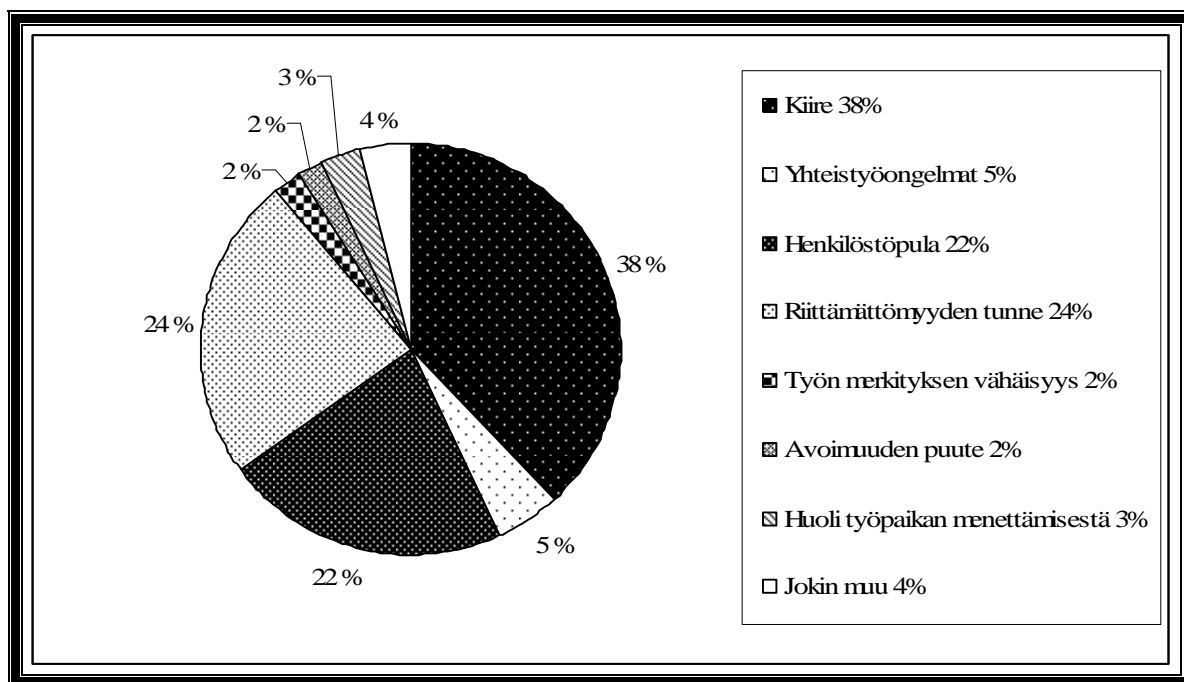
Toisessa luokassa muuttajat käsittelevät esimiehen toimintaa työpaikalla. Kuten aiemmin jo mainittiin, noin 60 % vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväinen esimiehensä toimintaan. Vastaajista lähes 30 % kuitenkin ilmoitti olevansa tyytymätön. Esimiehen rooli organisaation edustajana ja lähimpänä esimiehenä työntekijöihin nähden on usein vaikein. Esimiehen toiminta vaikuttaa suuresti työilmapiiriin, siihen miten ihmiset työpaikallaan viihtyvät ja tätä kautta työntekijöiden työmotivaatioon.

Kolmas luokka sisältää muuttujat, joilla selvitetään työssä onnistumisen kokemuksia, niiden tärkeyttä. Onnistumisen kokemukset ovat työntekijöille tärkeitä. Positiivinen palaute on yksi onnistumisen kokemuksia antava tekijä. Palaute potilailta, esimiehiltä ja työtovereilta on tärkeä tekijä, joka auttaa työssä jaksamisessa ja antaa voimia yksilölliseen, potilaita kunnioittavaan hoitotyön tekemiseen. Tunne siitä, arvostaako esimies alaistaan, vaikuttaa suuresti siihen, arvostaako työntekijä itse omaa esimiestään.

Neljännessä luokassa henkinen raskaus ja kiire on yhdistetty samaan luokkaan kuuluvaksi, koska psyykkisen raskauden ja kiireen todettiin olevan toisiinsa yhteydessä. Lomakkeen kysymys numero 15 pyrki selvittämään vastaajien mielipidettä tekijöistä, jotka koetaan työssä psyykkisesti raskaimmiksi. Vastausten perusteella työtä eniten psyykkisesti raskauttava tekijä oli kiire. Työn fyysistä ja psyykkistä raskautta selvitettiin skaalalla 4–10, jossa vaihtoehto 4 tarkoitti, ettei vastaaja koe työtään raskaaksi, kun taas skaalan toinen ääripää eli 10 tarkoitti työntekijän kokevan työnsä erittäin raskaaksi. Vastaajat saivat itse arvioida, kuinka raskaaksi työnsä kokevat niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Keskiarvo työn fyysiselle raskaudelle oli 7,8 ja psyykkiselle 8,0. Hoitotyön koetaan siis olevan psyykkisesti hieman raskaampaa kuin fyysisesti.

Viidennessä luokassa muuttajat tarkastelevat työpaikan ihmissuhteita eli niiden merkitystä työmotivaatioon. Erilaiset ristiriidat kuuluvat jokaisen organisaation ja työyhteisön arkeen. Kysymys kuuluukin, miten tällaisia ristiriitoja työyhteisössä käsitellään, pyritäänkö ne ratkaisemaan vai onko tarkoituksena vain lakaista ongelmat maton alle. Ratkaisemattomat ristiriidat ja ongelmat henkilösuhteissa vievät työntekijän aikaa ja energiaa pois itse työnteosta, jolloin työteho laskee. Tuloksena on työhönsä tyytymättömiä työntekijöitä, joiden työmotivaatio laskee.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ongelmiin voi olla vaikeampi puuttua kuin pienissä yksityisorganisaatioissa. Tämä johtuu osaksi siitä, että useat terveydenhuollon organisaatiot ovat suuria ja edelleen kovin byrokraattisia organisaatioita, joissa muutokset otavat pidemmän aikaa ja vaativat enemmän resursseja tullakseen voimaan ja kaikkien hyväksymiksi. Työmotivaatiosta puhuttaessa kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta motivaation kokemiseen ja työssä viihtyvyyteen. Kuten aiemmin mainittiin, työympäristön taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat yksilön työmotivaatioon. Kiire ja henkilöstöpula työpaikalla aiheuttavat todennäköisesti kitkaa henkilöstösuhteisiin ja näin monella tapaa siihen, miten työpaikalla viihdytään.

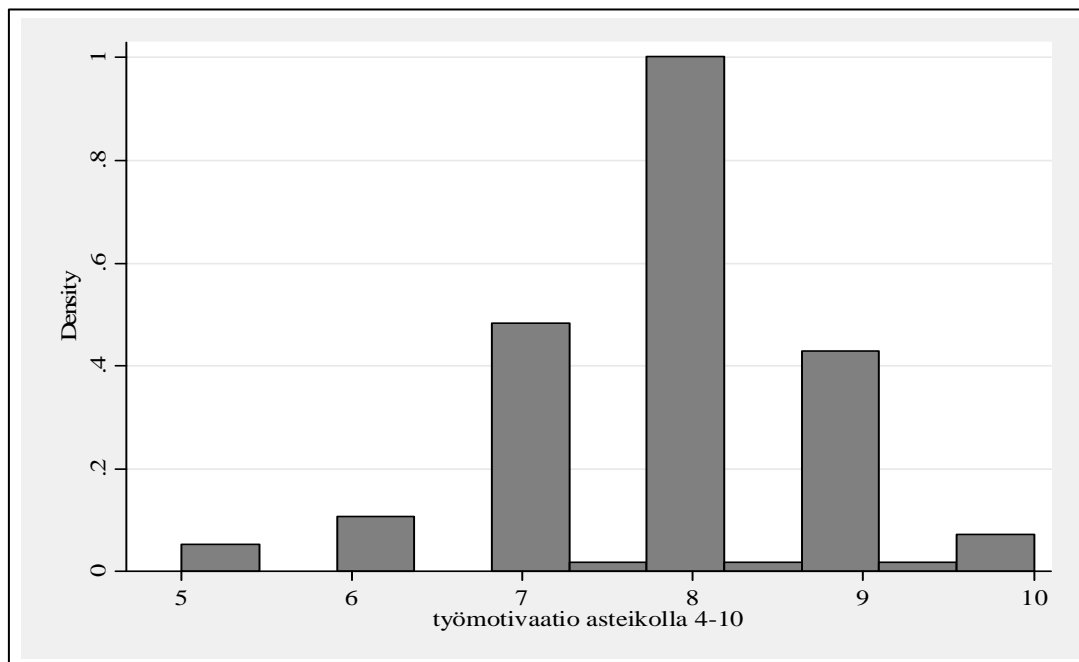


Kuvio13: Psykkiset rasitustekijät.

Kuvio 13 kuvaa vastaajien mielipidettä psyykkisistä rasitustekijöistä prosenttiluokissa. Kuten kuva osoittaa, 38 % vastaajista kokee kiireen olevan pahin työtä psyykkisesti raskauttava tekijä. Kiireen ohella henkilöstöpula sekä riittämättömyyden tunne koetaan käytännön työtä raskauttavaksi tekijäksi. Kiireen aiheuttamat unohdukset, vaikeudet saada henkilökuntaa sekä sosiaaliset ongelmat työpaikoilla ovat paljon puhuttaneet ihmisiä niin sosiaali- ja terveydenhuollossa kuin muillakin työelämän aloilla. Kiireen aiheuttamat vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omiin työkäytäntöihin, työtahtiin ja työmäärään aiheuttavat hoitohenkilöstössä stressiä, sitoutumattomuutta alaan ja työpaikkaan sekä suunnitelmia alan tai työpaikan vaihtoon (Meretoja 2007: 7).

### 6.5. Työmotivaatioeroja selittävä tilastollinen malli

Seuraavasta kuviosta 14 nähdään, että työmotivaatiolle annetut arvosanat ovat normaalisti jakautuneet. Selitettävä muuttuja (arvosana) on sekä ylhäältä että alhaalta rajoitettu. Tämä tarkoittaa sitä, että arvosana ei voi olla alle 4 tai yli 10.



Kuvio 14: Tiheysfunktio työmotivaatiolle annetuille arvosanoille.



Tavallisessa lineaarisessa mallissa odotetaan kuitenkin, että selitettävä muuttuja on lineaarinen eli jatkuva. Tämän vuoksi estimoinneissa käytetään niin sanottua tobit-mallia, jossa oletetaan, että selitettävä muuttuja on joko ylhäältä tai alhaalta rajoitettu. Tutkimuksessa yksikään vastaaja ei arvioinut työmotivaationsa olevan neljä, mutta vastaajista neljä henkilöä arvioi työmotivaationsa olevan täydet 10. Tässä tutkimuksessa käytämme analyysissä ylhäältä rajoitettua tobit-mallia. Tobit-mallista ja sen käytöstä enemmän lähdekirjallisuudessa. (Wooldridge: 2002: 558–573).

Kuviosta käy ilmi, että suurin osa vastaajista arvioi työmotivaationsa arvosanalla 8. Arvosanoille 7 ja 9 vastaajia on karkeasti ottaen suunnilleen yhtä paljon. Kouluarvosanaasteikolla arvioiden työmotivaatio koetaan aika hyväksi, tosin joukossa on aika paljon myös niitä, jotka arvioivat työmotivaationsa syystä tai toisesta kovinkin huonoksi.

Tilastollista estimointimallia varten työmotivaatiota selittävät muuttujat jaettiin taulukon 10 mukaisiin luokkiin. Luokat perustuvat aiemmin mainittuihin selittävien summa-muuttujien jaotteluun eli 1. työpaikan ilmapiirin avoimuus, 2. tyytyväisyys esimiehen toimintaan, 3. työssä onnistuminen ja positiivinen palaute, 4. työn henkinen raskaus ja kiire sekä 5. henkilösuhteet työpaikalla.

Selittävät muuttujat eli 1. avoimuus, 2. esimies, 3. onnistuminen, 4. kuormitus ja 5. henkilösuhteet ovat tässä tapauksessa niin sanottuja dummy-muuttujia, joita on siis viisi kappaletta. Dummy-muuttujat mittaavat keskenään samaa asiaa, ne myös korreloivat voimakkaasti keskenään. Dummy-luokat on muodostettu samaa asiaa mittaavista kysymyksistä, joita ei voi tilastollisessa mallissa käyttää erillisinä muuttujina. Näiden dummy-muuttujien avulla luokista 1—5 muodostetaan dikotomioita. Kun muuttujalla on esimerkiksi neljä luokkaa, voidaan periaatteessa muodostaa neljä eri muuttujaa. Regressioanalyysissä näistä voidaan kuitenkin käyttää vain kolmea, koska neljäs luokka on lineaarisesti riippuvainen kolmesta muusta. (Heikkilä: 1998: 176–177; Kvantitatiivisten menetelmien hyperopas 2007.)

"Regressioanalyysin oletus havaintomatriisin asteluvusta vaatii siten, että yksi mahdollisista dummy-muuttujista jätetään analyysistä pois. Dummy-muuttujien kertoimet ilmai-

sevat kontrastia pois jätettyyn luokkaan, eli sen kertoimeksi asetetaan nolla, ja muut ilmaistaan erona tähän luokkaan". Jos luokittelussa havainto kuuluu johonkin luokkaan, niin se saa arvon 1 ja jos havainto ei kuulu luokkaan, niin se saa arvon 0. (Heikkilä: 1998: 176–177; Kvantitatiivisten menetelmien hyperopas 2007.)

Taulukko 10: Työmotivaatiota selittävien dummy-muuttujien luokat.

<i>Luokka</i>	<i>Vaihteluväli</i>
<b>Avoimuus 1</b>	<b>1—2,33</b>
<b>Avoimuus 2</b>	<b>2,34—3,33</b>
<b>Avoimuus 3</b>	<b>3,34—4</b>
<b>Avoimuus 4</b>	<b>&gt;4</b>
Esimies 1	0,67— 1,33
Esimies 2	1,34—2
Esimies 3	2,01—2,67
Esimies 4	>2,67
<b>Onnistuminen 1</b>	<b>1—1,33</b>
<b>Onnistuminen 2</b>	<b>1,34—2,33</b>
<b>Onnistuminen 3</b>	<b>2,34—3,33</b>
<b>Onnistuminen 4</b>	<b>&gt;3,33</b>
Kuormitus 1	1—1,25
Kuormitus 2	1,26—2,25
Kuormitus 3	2,26—3,25
Kuormitus 4	>3,25
<b>Henkilösuhde 1</b>	<b>1—2</b>
<b>Henkilösuhde 2</b>	<b>2,5—3</b>
<b>Henkilösuhde 3</b>	<b>3,5</b>
<b>Henkilösuhde 4</b>	<b>&gt; 3,5</b>

Onnistumisen kokemuksia kuvaavat luokat 1—4, joista luokkaan 1 kuuluvat huonoimman arvosanan onnistumisen kokemuksille antaneet ja luokkaan 4 eniten onnistumisen kokemuksia saaneet. Kaikki luokat 1—4 arvioitiin saman kaavan mukaisesti. Luokkiin jako perustui aiemmin mainituille summamuuttujille.

Taulukossa 11 on selitetty edellä mainituilla luokkamuuttujilla työmotivaatiota. Muuttujat on valittu niin, että luokkien välillä on eroja työmotivaatiossa ja jokaiseen luokkaan kuuluu vähintään kahdeksan havaintoa. Henkilöstö- ja ikämuuttajat jätettiin mallista pois sen vuoksi, että niillä ja työmotivaatiolla ei näyttänyt olevan yhteyttä. Kuusi havaintoa jätettiin pois, sillä niiltä puuttui jokin luokkamuuttujan arvo. Jokaisesta muuttujasta tippui analyysissä yksi luokka pois, ja tämä oli se luokka, johon muita luokkia verrattiin. Kyseiset luokat ovat onnistuminen 4, henkilösuhde 1, avoimuus 1, esimies 1 ja kuormitus 1.

Tulosten mukaan työssä *onnistumisella* on tilastollisesti merkitsevä vaikutus työmotivaatioon. Taulukon kertoimista nähdään, että mitä enemmän henkilö on kokenut työssä onnistumisen tunteita, sitä motivoituneempi hän keskimäärin on. Tätä tukevat myös aiemmat tulokset siitä, että onnistumisen kokemukset ovat hoitohenkilöstölle tärkeitä. Ne motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä organisaatioon.

*Henkilösuhteilla* näyttää myös olevan vaikutusta työmotivaatioon, sillä luokan 1 ja luokan 2 ero työmotivaatiossa on tilastollisesti merkitsevä. Myös muiden luokkien samat kertoimet ovat positiivisia, vaikka erot eivät näiden luokkien ja luokan 1 välillä olleetkaan tilastollisesti merkitseviä viiden prosentin riskitasolla. Luokan 1 ja 4 välinen ero oli kuitenkin lähes tilastollisesti merkitsevä, sillä havaittu merkitsevyytaso oli 0,053. Tästä voidaan päätellä, että henkilöt, jotka kokevat työpaikan henkilösuhteissa olevan ongelmia, ovat vähemmän motivoituneita työstään kuin ne, jotka eivät koe henkilösuhteissa olevan ongelmia.

Työpaikan avoimuudella on myös vaikutusta työntekijän motivaatioon. *Avoimuus* 1 luokan ja avoimuus 3 luokan ero työmotivaatiossa oli tilastollisesti merkitsevä. Myös muiden luokkien saamat kertoimet olivat negatiivisia eli tuloksista voidaan päätellä, että

työpaikan avoin ilmapiiri lisää työntekijöiden kokemaa työmotivaatiota. Esimiehen toiminnalla ja työn kuormituksella ei yllättävää kyllä ollut vaikutusta motivaatioon. Tulosten mukaan henkilösuhteilla, työstä saatavilla onnistumisen kokemuksilla ja työilmapiirin avoimuudella on suurin vaikutus motivaatioon. Muilla muuttujilla ja työmotivaatiolla ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Taulukon 11 oikeassa reunassa olevat luvut ovat muuttujien t-arvoja, joilla testataan, onko tekijä merkitsevä työmotivaation kannalta vai ei. Mitä suurempi t-arvo, sen suurempi merkitsevyys tekijällä on työmotivaatioon. Tilastollisesti merkitsevät kohdat on taulukossa merkitty tähdillä, jolloin yhdellä tähdellä merkitty kohta tarkoittaa tekijän olevan merkitsevä viiden prosentin riskitasolla ja kahdella tähdellä merkitty yhden prosentin riskitasolla. Riskitaso ilmoittaa, kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu pelkästä sattumasta. Riskitaso mittaa tehtyjen johtopäätösten tilastollista luotettavuutta. (Heikkilä 1998: 185.) Taulukon pseudo R2 luku kertoo, että noin 22 % työmotivaatiota selittävistä tekijöistä kyettiin selittämään.

Kaikki mallin muuttujat selittivät yhteensä noin 22 % työntekijöiden työmotivaatioeroista, eli käytännössä suuri osa työntekijöiden välisistä työmotivaatioeroista jäi selittämättä. Tämä ei toisaalta ole yllättävä lopputulos, sillä työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät kuten yksilön persoonallisuus, erilaiset tarpeet ja pyrkimykset sekä odotukset. Motivaation kokemiseen vaikuttavat tekijät voivat eri vaiheessa elämää hieman vaihdellakin. Yksilön persoonallisuuteen liittyvät tekijät ovat usein hyvin vaikeita tekijöitä tilastollisesti mitata. Tällaisen työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja persoonallisuuden piirteisiin pureutuvan tutkimuksen tekemiseen vaadittaisiin huomattavasti yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa aineistoa. Niiden saamiseksi tarvittaisiin laaja kysely- ja haastatteluaineisto.

Taulukko 11: Tobit -mallin tulokset.

Tobit regression	<b>Number of obs=123</b>	
LR chi2(15) = 76.91		
Prob > chi2 = 0.0000		
Log likelihood = -137.69744	<b>Pseudo R2=0.218</b>	
	<b>Kerroin</b>	<b>t-arvo</b>
<b>Onnistuminen 1</b>	<b>2,416</b>	<b>6.38**</b>
<b>Onnistuminen 2</b>	<b>1,436</b>	<b>4.93**</b>
<b>Onnistuminen 3</b>	<b>0,807</b>	<b>2.85**</b>
Henkilösuhde 2	0,581	2.10*
Henkilösuhde 3	0,265	0,92
Henkilösuhde 4	0,551	1,95
<b>Avoimuus 2</b>	<b>-0,442</b>	<b>1,57</b>
<b>Avoimuus 3</b>	<b>-0,558</b>	<b>2.45*</b>
<b>Avoimuus 4</b>	<b>-0,310</b>	<b>0,92</b>
Esimies 2	-0,210	0,65
Esimies 3	0,078	0,32
Esimies 4	-0,122	0,50
<b>Kuormitus 2</b>	<b>-0,062</b>	<b>0,26</b>
<b>Kuormitus 3</b>	<b>0,046</b>	<b>0,17</b>
<b>Kuormitus 4</b>	<b>-0,196</b>	<b>0,68</b>
_cons	6,693	16,96
Sigma	0,743342	
Obs. summary: 0 left-censored observations		
119 uncensored observations		
4 right-censored observations at var 00062>=10 (Ylhäältä rajoitetut)		
Luokat, joihin verrattu: onnistuminen 4, henkilösuhde 1, avoimuus 1 ja esimies1 sekä kuormitus 1		
* = tilastollisesti merkitsevä 5 % riskitasolla		
** = tilastollisesti merkitsevä 1 % riskitasolla		

Taulukossa 12 selvitetään motivaatiota selittävien muuttujien eli työssä onnistuminen, työpaikan avoimuus, esimiehen toiminta, työn kuormittavuus ja työpaikan henkilöstösuhteiden välisiä korrelaatioita. Pearsonin korrelaatio lasketaan esimerkiksi kahden välimatka- tai suhdeasteikollisen muuttujan välille. Korrelaatiolla tarkoitetaan suoraa, lineaarista yhteyttä kahden muuttujan, esimerkiksi työpaikan avoimuuden ja esimiehen toiminnan välillä. Korrelaatiokerroin on reaaliluku  $-1:n$  ja  $+1:n$  välillä. Sitä käytetään avuksi tilastoanalyysia tehtäessä, silloin kun tutkitaan muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Tässä työssä käytetty Pearsonin korrelaatiokerroin mittaa lineaarista yhteyttä. Mitä lähempänä korrelaatiokertoimen itseisarvo on lukua yksi, sitä voimakkaampi on muuttujien välinen yhteys. ( Metsämuuronen 2000a: 56; Holopainen & Pulkkinen 2002: 198–200).

Taulukko 12: selittävien muuttujien korrelaatiot.

	onnistuminen	avoimuus	esimies	kuormitus	henkilöstösuhde
onnistuminen	1				
avoimuus	0,4184	1			
esimies	0,4417	0,7076	1		
kuormitus	0,0757	-0,1797	-0,2385	1	
henkilöstösuhde	-0,159	-0,2535	-0,2968	0,3176	1

Taulukkoa 12 tarkastelemalla nähdään tutkimuksessa käytettyjen selittävien summa-  
muuttujien eli työssä onnistumisen, työpaikan ilmapiirin avoimuuden, esimiehen toiminnan, työn kuormittavuuden sekä työpaikan ihmissuhteiden väliset korrelaatiot. Voimakkaimman korrelaatiokertoimen mallissa saavat esimiehen toiminta ja avoimuus. Työssä onnistuminen ja työpaikan avoimuus sekä työssä onnistuminen ja esimiehen toiminta korreloivat myös positiivisesti. Saattaa olla, että edellä mainitut tekijät eivät ole

irralisia tekijöitä, vaan nämä muuttajat saattavat olla kytköksissä toisiinsa. Esimerkiksi työssä onnistumisen tunteeseen saattaa vaikuttaa niin esimiehen toiminta kuin työpaikan ilmapiirin avoimuuskin. Tätä havaintoa tukee Sihvosen (1990:131) tekemä tutkimus, jossa havaittiin, että muun muassa johtamisella on voimakas yhteys työntekijöiden työmotivaatioon ja siihen, miten he sen kokevat.

Muuttujien välinen korkea korrelaatio saattaa aiheuttaa hieman harhaa estimointituloksiin. On kuitenkin tärkeää, että tilastollisessa mallissa kontrolloidaan kaikki työmotivaatioon mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Tämän vuoksi kaikki summamuuttajat on sisällytetty tilastolliseen malliin. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella selittävien tekijöiden välisiä yhteyksiä tämän tarkemmin, koska tutkimus keskittyy siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon.

## 6.6. Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään työmotivaatioon liittyviä moninaisia tekijöitä. Tavoitteena oli tarkastella motivaatiota, sekä siihen liittyviä tekijöitä. Tavoitteena oli myös selvittää, miten terveydenhuollon työntekijät kokevat työnsä, mitkä tekijät terveydenhuollossa ovat työmotivaatiota vähentäviä tekijöitä, minkälainen on työntekijää motivoiva työilmapiiri ja mitä työpaikalla tulisi tehdä, jotta sen työntekijät saataisiin motivoituiksi työhönsä. Aihe on mielenkiintoinen jo senkin vuoksi, ettei motivaatiota ole tutkittu terveydenhuollon sektorilla läheskään yhtä paljon kuin esimerkiksi kaupallisella puolella. 1990-luvulla terveydenhuollossa alkaneet muutokset, jotka edelleen jatkuvat, ovat muuttaneet terveydenhuollon työntekijöiden työympäristöä.

Tutkimukseen osallistuneilla hoitajilla työmotivaatio oli suhteellisen hyvä. Keskiarvo työmotivaatiolle kaikkien vastaajien kesken oli 7,9. Kuitenkin lähes 19 % vastaajista ilmoitti kokevansa työmotivaation puutetta usein tai hyvin usein. Työpaikan vaihtoa oli harkinnut hyvin usein tai usein 24 % vastaajista. Kyselyyn osallistuneiden hoitajien taustatekijöillä kuten iällä, ammatilla, virkasuhteella tai työssäoloajalla ei havaittu olevan vaikutusta työmotivaatioon. Nakarin (2003) tekemä tutkimus tukee tätä tulosta, sillä

myös tässä kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, ettei tutkimukseen osallistuneiden taustatekijöillä kyettä selittämään työmotivaatiota ja siinä esiintyviä eroja. Kuitenkin tähän tutkimukseen osallistuneista hoitajista lähes 60 % koki, että vakituisen henkilöstön työmotivaatio on parempi kuin sijaisten. Tulosta voidaan selittää sillä, ettei tähän tutkimukseen osallistunut keikkatyötä tai lyhyttä sijaisuutta tekeviä hoitajia, vaan lähinnä osastojen vakinaiseen henkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä.

Työmotivaatioon vaikuttavista yksittäisistä tekijöistä vastaajat kokivat vähiten merkittävimmiksi tuloslisät, työn yhteiskunnallisen arvostuksen sekä henkilöstön vaihtuvuuden. Tärkeimmiksi tekijöiksi työmotivaation kannalta koettiin työilmapiirin avoimuus, mukavat työtoverit ja esimiehen tasapuolisuus sekä työstä saatavat onnistumisen kokemukset. Kyseiset tekijät arvioitiin työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi. Ne myös jakoivat vastaajien mielipiteitä kaikista vähiten.

Organisaation avoin tiedonkulku ja työntekijätason osallistaminen päätöksiin ja niiden toteutukseen parantaa työntekijöiden motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista. Tähän tutkimukseen osallistuneista vastaajista 43 % koki, etteivät he olleet selvillä työyksikön tulevaisuuden- tai muutostavoitteista. Tiedonkulku oli valtaosan mielestä avointa, mutta noin 33 % koki siinä olevan parantamisen varaa. Päätöksentekoon osallistumisesta noin puolet vastaajista eli 46,5 %, oli sitä mieltä, ettei työntekijöitä oteta mukaan organisaation päätöksentekoon. Tiedonkulun avoimuus voi myös vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat esimieheensä, koska lähin esimies on yleensä se taho, jonka tehtävänä on tiedottaa monista organisaatiollisista päätöksistä ja muutostavoitteista. Puutteet tiedonkulussa voivat aiheuttaa yhteistyöongelmia sekä eritasoisia kommunikointiongelmia työntekijöiden välille.

Avoin tiedonkulku ja työilmapiirin avoimuus käsittävät myös palautteen saamisen omasta työstä. Esimiehen ja potilaiden taholta saatu palaute toimii usein kannustimena ja auttaa hoitohenkilöstöä arvioimaan millä tavalla he työstä suoriutuvat. Positiivinen palaute auttaa jaksamaan työssä kiireisinäkin aikoina. Kyselyyn vastanneista lähes kaikki eli 98 % koki positiivisen palautteen merkityksen itselleen tärkeäksi. Vastaajista 26



% arvioi saavansa positiivista palautetta usein. Loput eivät katsoneet saavansa palautetta siinä määrin, kuin haluaisivat.

Terveysthuollon johtamiskulttuuriin ja siihen liittyviin tekijöihin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota, koska vetovoimaisten ja tuloksellisten sairaaloiden yksi tärkeimmistä avaintekijöistä löytyy näiden organisaatioiden johtamiskulttuurista. Tähän tutkimukseen osallistuneet arvioivat avoimet keskustelut esimiehen kanssa tärkeiksi itselleen. Myös esimiehen tasapuolisuus koettiin tärkeäksi. Kyseisistä tekijöistä kuitenkin nimenomaan esimiehen tasapuolisuus koettiin näistä kahdesta tärkeämmäksi. Tutkimukseen osallistuneista hoitajista 60 % koki olevansa tyytyväinen oman esimiehensä toimintaan, 28 % vastaajista koki sen sijaan tyytymättömyyttä. Vastaajista noin 21 % kokee, etteivät esimiehet arvosta alaisiaan tarpeeksi.

Palkan voisi ajatella olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä monelle työntekijälle. Maslow'n tarveteoriana soveltaen palkka motivoi työntekijää kuitenkin vain tiettyyn rajaan asti. Tämän jälkeen sen motivoiva vaikutus lakkaa, ja muut palkkaa tärkeämmät tarpeet nousevat etusijalle. Tässä tutkimuksessa suurin osa eli 96,9 % vastaajista koki, ettei palkka vastaa tehtävien vaatuvuutta. Palkkaa ei kuitenkaan arvioitu tärkeimmäksi tekijäksi työmotivaation kannalta. Esimerkiksi aiemmin mainitut ilmapiirin avoimuus ja esimiehen toiminta sekä mukavat työtoverit koettiin palkkaa tärkeämmiksi. Vastaajista 51 % kuitenkin arvioi palkan olevan tärkeämpi kuin työssä onnistumisen tunteet oman työmotivaationsa kannalta. Tutkimukseen vastanneista 37 % arvostaa työstä saatavia onnistumisen kokemuksia palkkaakin enemmän. Tulokset vastaavat tältä osin varsin hyvin Maslow'n tarveteorian päätelmiä. Palkan merkitystä ei kuitenkaan sovi kokonaan sivuuttaa, koska jos se koetaan epäoikeudenmukaiseksi korvaukseksi tehdystä työstä, aiheuttaa se motivaation heikkenemistä ainakin osassa henkilöstöä.

McClellandin motivaatioteorian mukaan motivaatiota on mahdollista vahvistaa muun muassa koulutuksen avulla. Koulutus on työntekijän motivaation ja organisaatioon sitoutumisen kannalta hyvin tärkeä tekijä. Oman asiantuntemuksen kehittäminen ja urakehityksen tukeminen kuuluvat sisäisiin motivaatiotekijöihin. Tähän tutkimukseen osallistuneista 37 % oli tyytymättömiä omiin mahdollisuuksiinsa osallistua koulutukseen.

Noin 12 % vastaajista ei ollut osallistunut viimeisen vuoden aikana kertaakaan mihinkään täydennyskoulutukseen. Vain 6 prosenttia katsoi olevansa erittäin tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa osallistua työpaikkakoulutukseen. Mahdollisuus itsensä kehittämiseen arvioitiin vastaajien keskuudessa hyvin tärkeäksi tekijäksi työmotivaation kannalta. Kyseinen tekijä ei myöskään jakanut vastaajien mielipiteitä kovin paljoa. Näin ollen tutkimuksessa saatiin näyttöä myös McClellandin motivaatioteorian ajatuksille.

Terveydenhuollon ammattilaiset tekevät usein fyysisesti raskasta kolmivuorotyötä. Epäsäännöllisten työaikojen lisäksi terveydenhuollossa potilasmäärät ovat muuttuneet ja yhä useammin henkilöstö kohtaa moniongelmaisia asiakkaita, joiden auttaminen edellyttää toisinaan ammattitaidon venyttämistä äärimmilleen. Hoitohenkilöstö joutuu myös entistä useammin hoitamaan ylipaikoilla olevia potilaita, jotka lisäävät työmäärää, mutta eivät hoitajien saamaa korvausta työstään. Tässä tutkimuksessa hoitohenkilöstö koki työn olevan psyykkisesti hieman rasittavampaa kuin fyysisesti. Työtä psyykkisesti rasittavista tekijöistä pahimmiksi mainittiin kiire, henkilöstöpula ja riittämättömyyden tunne. Kiire ja ajan vähyys voivat altistaa virheille tai unohduksille. Kiireestä johtuen hoitohenkilöstön arvostamat onnistumisen kokemukset saattavat vähentyä.

Terveydenhuollossa työhön ja työympäristöön tulisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska monet tässä työssä mainitut tekijät heikentävät työntekijöiden motivaatiota ja organisaatioon sitoutumisen astetta. Tässä tutkimuksessa esimiehen toiminnan vaikutus työntekijöiden motivaatioon sai erilaisen painoarvon tutkimuksen eri osissa. Työntekijät katsovat, että motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä ovat työilmapiirin avoimuus, mukavat työtoverit, esimiehen toiminta, etenkin esimiehen tasapuolisuus, sekä onnistumisen tunteen kokemukset. Myöskään palkan ja täydennyskoulutuksen motivoivaa vaikutusta ei sovi sivuuttaa. Lähes kaikki vastaajat kokivat, etteivät he olleet tyytyväisiä palkkaansa. Havaittiin myös, ettei näitä tekijöitä voida välttämättä pitää irrallisina, yksittäisinä tekijöinä, vaan kaikki tekijät ovat kytköksissä toisiinsa. Tämän vuoksi tutkimuksessa analysoitiin vielä erikseen tilastollisen regressioanalyysin avulla, mitkä tekijät vaikuttivat työntekijöiden työmotivaatioon.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden motivaatioeroja selitti eniten työstä saatavat onnistumisen kokemukset, työpaikan avoimuus sekä henkilöstösuhteet työpaikalla. Tulosten mukaan onnistumisen tunteen lisääntyessä työntekijän työmotivaatio kasvaa. Työpaikan avoimuudella ja työmotivaatiolla havaittiin myös positiivinen yhteys, eli työpaikan avoimuus lisää työmotivaatiota. Tilastollisten mallien avulla kyettiin tässä tutkimuksessa selittämään noin 22 % työntekijöiden välisistä työmotivaatioeroista.

## 7. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia terveydenhuollon työntekijöiden työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä sekä tekijöistä, joihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta työntekijät jaksaisivat motivoitua tulevaisuudessakin työstään. Työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä monet kuten työntekijöiden koulutus sekä palkan korotukset vaativat kuitenkin resursseja, joita ei terveydenhuollossa liiemmästi ylimääräisiä ole.

Tällä hetkellä Suomessa on käynnissä peruspalvelurakenteen uudistamiseen tähtääviä projekteja. Uudistusten tavoitteena on kuntien vastuulla olevien palvelujen tuottamisen vahva taloudellinen perusta. Tavoitteena on muun muassa hillitä kuntien menojen kasvua ja parantaa tuottavuutta. Suomessa 1990-luvulla terveydenhuollon menot kasvoivat suhteellisen maltillisesti laman vuoksi, mutta viime vuosina perusterveydenhuollon menot ovat kuitenkin kasvaneet voimakkaasti. Tämä edellyttää kunnilta tulevaisuudessa tuottavuuden parantamista ja menojen supistamista. Väestön ikääntyminen ja muuttoliike tulevat myös asettamaan terveydenhuoltojärjestelmälle haasteita. (Aaltonen 2006: 1-2.)

1990-luvun laman seurauksena terveydenhuollossa on pyritty entistä suurempiin säästöihin ja tuloksellisuuteen. Tämän seurauksena työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin liittyvät tekijät ovat toisinaan unohtuneet kokonaan. Säästöjen nimissä terveydenhuollossa on jo usean vuoden ajan harrastettu pätkätöitä. Sijaisina toimivien työntekijöiden työsopimuksia on katkaistu, jolloin esimerkiksi lomat eivät kerry. Näillä toimenpiteillä myös aiheutetaan sijaisille turhaa epävarmuutta tulevaisuudesta. Työntekijä ei sitoudu organisaatioonsa, eikä hänen työmotivaationsa voi olla kovin hyvä, jos hän joutuu jatkuvasti miettimään, onko muutaman kuukauden päästä töitä tarjolla, ja jos on niin miten paljon.

Terveydenhuollon vanhanaikaisten organisaatorakenteiden uudistaminen ei kuitenkaan ole helppoa. Suurimpana esteenä onnistuneille muutoksille terveydenhuollossa on, ettei taitavaa yhteispeliä eikä selviä tavoitteita kyetä luomaan. Erinäisiä projektihankkeita on

terveydenhuollossa kasapäin, mutta niiden tuloksena on usein vain suuri määrä erilaisia tulosteita ja raportteja.

Potilasmäärät ovat kasvaneet, samoin työntekijäresurssit. Viimeisen kymmenen vuoden aikana kuntien sosiaali- ja terveydenhuoltohenkilöstö on lisääntynyt lähes 25 000 työntekijällä, ollen nyt 240 000 henkilöä. Silti noin kolme prosenttia hoitohenkilöstön vakansseista on tällä hetkellä hoitamatta. Alalla on jatkuva paine korottaa hoitohenkilöstön palkkoja, vaikka toisaalta paineita aiheuttavat jatkuvat säästötoimenpiteet ja budjetitikatot. Tällaisen työntekijämäärän 20 %:n palkankorotus maksaisi kunnille noin 800 miljoonaa euroa. (Parjanne: 2007: 2.)

Työntekijän motivoinnissa ja työssä jaksamisessa työterveyshuollolla on tärkeä rooli. Työterveyshuollon tulisi toimia niin, että sieltä on mahdollisuus saada itselleen aika kun sitä tarvitsee, ilman pitkiä odotusaikoja. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu tunnistaa ne hoitajat, joiden työkyky on heikentymässä tai joilla esiintyä uupumisen merkkejä. Mitä varhaisemmassa vaiheessa asiaan puututaan, sen paremmat ovat työntekijän mahdollisuudet siitä selvitä. Työtyytymättömyys ja huono työmotivaatio aiheuttavat muun muassa tehottomuutta sekä varhaisia eläkkeelle siirtymisen toiveita. Työterveyshuollon tulisi kyetä puuttumaan asiaan ennen kuin tilanne johtaa tähän.

Hoitohenkilöstön säännönmukainen koulutus ja ammattitaidon edistäminen kuuluvat esimiehen tehtäviin, joiden avulla hän osoittaa henkilökunnan ammattitaidon ja sen ylläpidon olevan tärkeitä tekijöitä niin itselleen kun organisaatiollekin. Esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut kuuluvat myös työntekijää motivoivaan työympäristöön. Alaisten motivoinnin lisäksi työpaikoilla ei sovi unohtaa esimiehen osaamisen ja työkyvyn ylläpitoa. Esimiesten tulisikin säännöllisesti päivittää ammattitaitoaan esimerkiksi erilaisten johtamiskoulutusten muodossa. Esimiehen ihmissuhdetaidot sekä taito johtaa alaisiaan vaikuttavat suuressa määrin henkilöstön kokemaan motivaatioon ja siihen miten he työssään viihtyvät.

Miten sitten lähteä kehittämään työympäristöä ja työilmapiiriä. Kysymys on vaikea, eikä siihen ole yksiselitteistä vastausta. Jokaisen organisaation tulee itse löytää itselleen

sopivimmat tavat. Avain onnistuneelle kehitystoiminnalle on johdon ja työntekijöiden yhteistyö. Jos hoitohenkilöstö kokee jatkuvasti jäävänsä ilman mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, ovat he taipuvaisia lähtemään alalta. Työn kehittäminen ei onnistu elleivät ne henkilöt, jotka työtä päivittäin tekevät, ole mukana suunnittelussa. Osallistaminen muutostoimenpiteisiin on varma keino vähentää muutosvastarintaa. Organisaation kehittämisessä tulee kuitenkin muistaa, ettei organisaation kehittäminen onnistu ilman henkilöstön samanaikaista kehittämistä. Menestyksellinen kehitystoiminta perustuu eri tahojen yhteistyöhön ja syvälliseen organisaation kokonaistoiminnan tuntemiseen.

Organisaation sisäisen tiedotustoiminnan tulee olla kunnossa, sillä kehitystyö ei onnistu, jos työntekijät kokevat, ettei heille jaeta tietoa tai sen antamista pantataa. Huono tiedonkulku aiheuttaa henkilöstössä turhautumia ja työmotivaation vähenemistä, jolloin työntekijöiltä ei löydy mielenkiintoa kehitystoimintaa kohtaan. Päinvastoin huono motivaatio saattaa sen sijaan aiheuttaa toiminnan sabotointia.

Päätäjien ja hoitotyön johtajien tulisi huomioida tulevissa päätöksissään se, että organisaatiotekijät ovat avaintekijöitä houkuttelevuuden ja hoitajien uraan sitoutumisen edistämiseksi. Terveystieteiden vaatimat organisaatio- ja rakennemuutokset eivät ole helppoja toteuttaa eikä säästötoimenpiteisiin päästä yksittäisillä toimenpiteillä. Kyseiset tekijät ovat tärkeässä asemassa niin nykyisten työntekijöiden motivoinnissa kuin myös ammatinvalintaa miettivien keskuudessa. Hoitotyöstä on tehtävä houkutteleva vaihtoehto myös näille tulevaisuuden hoitotyön ammattilaisille.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Juho (2006). Perusterveydenhuollon menoeroja selittävät tekijät ja terveyskeskusten kustannustehottomuus. Keskustelualoitteita 403. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Aro, Timo & Esko Matikainen (Toim.) (1998). Työkyky hallintaan: Suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Helsinki: Työterveyslaitos
- Elovainio, Marko & Kari Lindström (1993). Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen toimivuus Suomessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fragar, Robert, James Fadiman, Cynthia McReynolds & Ruth Cox (Toim.) (1987). Motivation and personality. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Grönvall, Ursula (2004). Terveystenhoito muutoksessa – riittääkö työvoima? Sairaanhoidaja 77: 11, 5-6.
- Harmoinen, Merja (2007). Johdon tuki kertoo arvostuksesta. Sairaanhoidaja 80: 2, 22-25.
- Heikkilä, Tarja (1998). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helsingin Sanomat 25.1.2007.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Liikanen, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1992). Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Kirjapaino Gummerus Oy.

Holopainen, Martti & Pekka Pulkkinen (2002). Tilastolliset menetelmät. Helsinki. WSOY.

Huuskonen, Visa (1989). Katsaus motivaatioteorian kehitykseen. Turku: Turun kauppakorkeakoulun monistamo.

Jokinen, Esa & Natalia Luoma-Keturi (2005). Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampereen yliopiston tutkimuskeskuksen työraportti 75. Tampere: Tampereen yliopiston yliopistopaino.

Juuti, Pauli (1992). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, Pauli (1988). Työilmapiiri ja työolot. Kokemäki: Aavaranta.

Järvinen, Pekka (2001). Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, Juhani (1996). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kvantitatiivisten menetelmien hyperopas. Dummy-muuttuja regressioanalyysissä. Saatavissa 6.1.2007: <http://www.valt.helsinki.fi/optek/kvant/hyper2/regres/regdummy.htm>.

Kivimäki, Mika, Paula Koskinen & Päivi Voutilainen (1994). Työn rikastamisen yhteis hoitohenkilöstön työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen. Hoitotiede 6: 4, 163–169.

Kuorikoski, Irma (1996). Lomautusten vaikutukset työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen sosiaali- ja terveystoimessa. Pro gradu-tutkielma, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta: Vaasan yliopisto.



- Kuula, Arja (1992). Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulo- ja palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laine, Marjukka (2007). Suomen hoitajat vahvasti ammattiin sitoutuneita: työolotekijöillä kuitenkin merkitystä. *Sairaanhoitaja* 80: 2, 12-15.
- Laine, Marjukka, Gustav Wickström, Jaana Pentti, Marko Elovainio, Anu Kaarlela-Tuomaala, Kari Lindström, Reetta Raitoharju & Tiina Suomala (toim.) (2006) Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Luoma, Kirsi, Eliisa Troberg, Sani Kaajas & Hanna Nordlund (2004). Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Meretoja, Riitta (2007). Vetovoimaisen työpaikan ominaispiirteitä ja edellytyksiä. *Sairaanhoitaja* 80: 2, 6-8.
- Metsämuuronen, Jari (2000a). SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Metodologia –sarja 5. Helsinki: Methelp Ky.
- Metsämuuronen, Jari (2000b). Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia –sarja 3. Helsinki: Methelp Ky.
- Nakari, Maija-Liisa (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. *Jyväskylän tutkimus jyvaskyla studies in education, research* 226. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjapaino.
- Nakari, Risto (1992). Työelämän laatu kunnissa. Yhteiskuntatieteellinen tutkimuslaitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nakari, Risto & Pasi Valtee (1995). Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus.

- Palmu, Harri (2003). Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Parjanne, Risto (2007). Kustannusten kasvun syitä ei ole kunnolla selvitetty. Terveystoimenpiteitä hillittävä monilla keinoilla. Turun Sanomat 1.2.2007, 2.
- Partanen, Pirjo, Tarja Heikkinen & Katri Vehviläinen-Julkunen (2004). Työolosuhteet hoitotyössä vuonna 2004: Sairaanhoidajajakyselyn tuloksia. Sairaanhoidaja 77: 10, 5-9.
- Paunonen, Marita & Katri Vehviläinen-Julkunen (1997). Hoitotieteen tutkimusmenetelmä. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1987). Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Rissanen, Riitta, Kaija Sääsä & Jouni Vornanen (1996). Uudistuvat organisaatiot: Käsisikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka (1982). Motivaatio ja työkäyttäytyminen: työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Helsinki: Teollisuuden kustannus.
- Ruotsalainen, Jani (2007). Hoitajien työstressin vähentämisestä on tutkittua tietoa. Sairaanhoidaja 80: 2, 16–17.
- Salmela-Aro, Katariina & Jan-Erik Nurmi (Toim.) (2002). Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salmimies, Pekka (1989). Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.

- Salmimies, Pekka & Raija Salmimies (2002). Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Sihvonen, Arja (1996). Miten ehkäisen työuupumuksen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sihvonen, Marja (1990). Työmotivaatio perusterveydenhuollossa: Analyysi neljästä terveyskeskuksesta. Väitöskirjat 2:1990. Helsinki: Helsingin yliopiston paino.
- Sinervo, Timo (1997). Työtapojen muutos vanhuspalveluissa. Helsinki: Stakes.
- Spitzer, Dean R (1996). Seitsemän varmaa motivaation tappajaa. Yritystalous 4, 27–31.
- Strömmer, Riitta (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tervahartiala, Tiina (1995). Ikääntyvien kuntatyöntekijöiden työ ja työhön motivoituminen. Helsinki: Kuntaliitto.
- Timpe, A. Dale (Toim.) (1989). Mikä motivoi henkilöstöä. Helsinki: WSOY.
- Vahtera, Jussi, Mika Kivimäki & Pekka Virtanen (toim.) (2002). Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Varila, Juha (Toim.) (1994). Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Edita.
- Vuori, Jari (1993). Motivaatio julkisessa ja yksityisessä organisaatiokulttuurissa: Vertaileva tutkimus julkisen ja yksityisen sairaalan henkilöstöstä. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vuori, Jari (1995). Kenen terveydenhuolto? Julkinen ja yksityinen vertailussa. Vaasa: Ankkurikustannus.

Wilskman, Kaarina (2007). Työaikajoustot voivat yhdistää potilaiden ja henkilökunnan toiveet. Sairaanhoidaja 80: 2, 18-19.

Wooldridge, Jeffrey M. (2002). Econometric Analysis of cross section and panel data. London: The MIT Press.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2007). Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto: mittaaminen ja mittarin luotettavuus. Saatavissa 10.02.2007:  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>.

LIITE 1. Tutkimuslupahakemuksen saatekirje

Jutta Aaltonen

Koukkukankareentie 31

20320 TURKU

jutta.aaltonen@uwasa.fi

puh. 045-XXX XXXX

TYKS/sairaalatutkija

VSSHP/kehittämispalvelut

Rak. 11 A 3 krs

PL 52

20521 TURKU

Saatteeksi

Olen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä lukeva opiskelija. Pääaineeni on sosiaali- ja terveyshallinto. Aikaisemmalta koulutukseltani olen sairaanhoitaja, joten työmotivaatio ja hoitohenkilöstön jaksaminen on työn kautta herättänyt mielenkiintoni. Haen nyt tutkimuslupaa pro gradu tutkimukselleni, jonka aiheena on työmotivaatio terveydenhuollossa. Tutkimuksen suorittaisin Turun yliopistollisen keskussairaalan kirurgian klinikan alaisissa yksiköissä. Olen ollut yhteydessä kirurgian klinikan ylihoitaja Tuija Lehtikunnakseen ja toimittanut hänelle tutkimussuunnitelman sekä kyselylomakkeen.

Työni ohjaajana toimii Vaasan yliopiston hallintotieteiden tiedekunnan professori Pirkko Vartiainen, puh. (06) 324 8411.

Turussa 10.3.2005

## LIITE 2. Tutkimuslupahakemus

Jutta Aaltonen

## TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Koukkukankareentie 31

20320 Turku

10.03.2005

jutta.aaltonen@uwasa.fi

Puh. 045-XXX XXXX

TYKS/sairaalatutkija

VSSH/kehittämispalvelut

Rak. 11 A 3 krs

PL 52

20521 TURKU

## Johdanto aiheeseen

Tutkimuksessa haetaan vastausta työmotivaation vaikuttaviin tekijöihin julkisen terveydenhuollon työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, kokeeko hoitohenkilöstö työnsä ja työskentelyolosuhteensa motivoiviksi. Tarkoituksena on myös selvittää ovatko työpaikan ilmapiiri ja ihmisten väliset suhteet terveydenhuollossa työntekoa motivoivia tekijöitä vai koetaanko niissä olevan puutteita. Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka erityisesti vaikuttavat terveydenhuollossa työskentelevien henkilöiden työmotivaation, millaiset tekijät sitä heikentävät ja mitä asialle voi tehdä. Mielenkiintoni kohteena on myös terveydenhuollon hallintohenkilöstön ja suorittavaa työtä tekevien sairaanhoitajien välinen yhteistyö, sen toimivuus sekä se, olisiko siinä parannettavaa työmotivaation näkökulmasta.

Työmotivaatio on aihe, josta on viime vuosina puhuttu paljon. Talouslaman myötä organisaatioiden tuloksellisuuteen ja taloudellisuuteen alettiin kiinnittää paljon huomiota. Tuntuu kuitenkin siltä, että tuloksellisuudesta on tullut itseisarvo. Tuloksellisuuteen tähtäävät organisaatiot ovat usein unohtaneet, ettei organisaatiota voi kehittää irrallaan henkilöstön kehittämisestä (Varila 1994: 111). Julkisella sektorilla tuloksellisuus ja siitä maksettavat lisät ovat jossain määrin monimutkaisia ja niiden arvon katsotaan olevan vähäinen. Sen sijaan koulutus sekä vaikutusmahdollisuuden ja työn kehittäminen ovat

tuloksellisuudesta maksettavia lisiä motivoivampia keinoja (Vuori 1996: 119). Henkilöstön samanaikainen kouluttaminen organisaation kehittämisen rinnalla, heidän ottamisensa mukaan kehitysohjelmaan ja sen suunnitteluun sekä oikeanlaisten palkkiojärjestelmien käyttö takaavat henkilöstön tyytyväisyyden erilaisissa organisaatioiden muutostilanteissa.

Kaksi kolmesta terveydenhuollon työntekijästä ilmoittaa, että heidän organisaatiossaan on lisätty tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen perustuvaa arviointia. Kuitenkin vain 15 % heistä ilmoittaa, että samalla on alettu maksaa työn tuloksellisuuteen perustuvia lisiä. (Elovainio & Lindström 1993: 31.) Valvontaa siis lisätään, mutta kannustaminen ja motivointi ovat jääneet taka-alalle. Tulospalkkiojärjestelmän käyttö on usein vaikuttanut työpaikan ilmapiiriin kilpailuhenkeä ja ristiriitoja lisäävästi, varsinkin kunnallisella sektorilla. Koska tuloksellisuuteen tähtäävät organisaatiot eivät ole osanneet kiinnittää tarpeeksi huomiota työpaikan sosiaalisen järjestelmän kehittämiseen, sosiaaliset ongelmat ovat usein kärjistyneet. (Kuula 1992: 47–48.)

Motiivilla ymmärretään käyttäytymistä ja toimintaa virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Henkilön motivaatio riippuu hänen henkilökohtaisten motiivien voimakkuudesta. Jotkut motiiveista ovat tiedostettuja, kun taas toiset ovat tiedostamattomia. Motiiveihin liittyvät läheisesti yksilön halut, tarpeet, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. (Hersey & Blanchard 1990: 18.) Motiivit ovat niitä tekijöitä, jotka ajavat ihmistä kohti omia tavoitteitaan. (Ruohotie & Honka 1999: 13.) Motivaatio ja sen aste voivat vaihdella samallakin ihmisellä erilaisissa tilanteissa ja eri aikoina (Strömmer 1999:150).

Motivaatiotutkimusten perusteella on erotettu toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on kestoltaan rajattu, tilannesidonnainen. Sen voi aiheuttaa jokin tietty päämäärä kuten esimerkiksi tavoite saada laina maksettua. Yleismotivaatio on melko pysyvä, hitaasti muuttuva tila, jonka voi katsoa merkitsevän suunnilleen samaa kuin asenne. Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen syntyy tehdystä työstä ja aikaansaannoksista. Ulkoinen motivaatio liittyy palkkioiden, kuten esimerkiksi palkan odotukseen. (Ruohotie & Honka 1999: 14.)

Työmotivaatio voidaan määritellä toimintaan eli työn tekoon johtavien motiivien kokonaisuudeksi. Työntekijän kokema motivaatio määrää sen mitä hän haluaa tehdä. Työmotivaatio ja sen kokeminen ovat riippuvaisia esimerkiksi palkkioita koskevista odotuksista. (Peltonen & Ruohotie 1987: 28.) Työtyytyväisyys on tässä tarpeen erottaa työmotivaatiosta, sillä ne eivät ole samansisältöisiä käsitteitä, vaikka ne usein samaistetaan toisiinsa. Työtyytyväisyys on subjektiivisesti koettu tila. Se kuvastaa henkilön työilleen asettamien vaatimusten ja toiveiden sekä työn todellisten piirteiden vastaavuutta. (Nakarri 1992: 75.) Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä, joka seuraa esimerkiksi työsuorituksen palkitsemisesta. Työsuoritus paranee työmotivaation lisääntyessä. Myös työtyytyväisyyden on katsottu johtavan hyvään työsuoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 28.)

Työmotivaatioon vaikuttaa kolme keskeistä tekijää. Nämä ovat yksilön persoonallisuus kuten asenne työtä kohtaan ja mielenkiinnon kohteet, työn ominaisuudet kuten sen mielekkyys ja vaihtelevuus sekä työympäristön taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. (Peltonen & Ruohotie 1987: 22–23.) Yksilö voi olla motivoitunut joko työn itsensä vuoksi tai esimerkiksi siksi, että työ toimii välineenä yksilölle mieluisten palkkioiden saavuttamiseksi (Kuorikoski 1996: 15).

Yksilön mielenkiinnon kohteet vaikuttavat suuresti hänen tekemäänsä työhön ja siihen, miten motivoitunut hän on sitä tekemään. Se, miten yksilön ammatillinen mielenkiinto kohtaa työn todellisen sisällön, vaikuttaa suuresti työntekijän motivaatioon. Asenteet ovat pysyviä, yksilön sisäistämiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tehtävän työn laatuun. Työntekijän ollessa tyytymätön työhönsä tai esimerkiksi esimieheensä, hänen ponnistelunsa vähenevät ja työteho laskee. (Ruohotie 1982: 18–19.) Työn sisältö, kuten sen vaihtelevuus ja mielekkyys, vaikuttaa motivaatioon sekä siihen, kuinka hyvin työntekijä haluaa työnsä tehdä. Työympäristö on yhteydessä kaikkiin muihin motivaation tasoon vaikuttaviin tekijöihin. Esimiehellä, työtovereilla sekä työstä saatavilla palkkioilla on hyvin suuri vaikutus siihen, miten hyvin työntekijä työssään viihtyy. (Ruohotie 1982: 18–19.)



Motivaatio ei ole yksinkertainen ilmiö. Siihen vaikuttavat monet eri tekijät, ihmisen tarpeet, toiveet ja pyrkimykset, odotukset, persoonallisuus sekä vietit. Motivaation tarkastelu organisaation näkökulmasta on tärkeää, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat.

#### Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä julkisen terveydenhuollon työntekijöiden näkökulmasta. Tarkastelun keskipisteenä ovat julkisessa terveydenhuollossa työskentelevät sairaanhoitajat sekä perus- ja lähihoitajat. Tutkimuksessa pyritään selventämään, millainen on työpaikan motivoiva ilmapiiri, millaiset ovat hyvät ihmissuhteet sekä mitkä tekijät vaikuttavat terveydenhuollon työntekijöiden työmotivaatioon. Millaiset tekijät sitä heikentävät, ja mitä asialle tulisi tehdä. Mielenkiinnon kohteena on myös terveydenhuollon hallintohenkilöstön ja suorittavaa työtä tekevien hoitajien välinen yhteistyö, kuinka se toimii ja olisiko siinä parannettavaa työmotivaation näkökulmasta.

Tutkimus tulee olemaan kvantitatiivinen eli tilastollinen. Tutkimusmenetelmänä käytetään strukturoitua kyselylomaketta, joka toimitetaan henkilökohtaisesti jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla osastolle. Tarkoituksena olisi suorittaa aineiston keruu toukokuun 2005 alussa. Tutkimukseen osallistuvalla henkilökunnalle annetaan kahden viikon vastaamisaika, jonka jälkeen haen lomakkeet takaisin osastoilta henkilökohtaisesti. Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä informoidaan tutkimuksesta, sen sisällöstä ja tarkoituksesta saatekirjeellä, joka liitetään kyselylomakkeen alkuun. Aineiston laajuus tulee olemaan noin 200 lomaketta, joista vähintään noin puolet olisi saatava takaisin täytettyinä aineiston analyysiä varten. Tutkimuksen kohteena tulisi olemaan koko kirurgian klinikan alaisuudessa työskentelevä hoitohenkilökunta.

Kyselylomakkeella saadut tiedot analysoidaan SPSS-ohjelmaa apuna käyttäen. Tutkimus on kvantitatiivinen, joten yksittäisiin vastauksiin ei tulla kiinnittämään huomiota. Mahdollisuuksien mukaan vastauksista pyritään tekemään tämän tutkimuksen puitteissa yleistyksiä ja tilastoja. Ohjelman avulla tehdyn analyysin tulokset tulkitaan pro gradu tutkielman empiirisessä osassa. Tutkimuksen arvioitu ajankohta on vuoden 2005 syys-

lukukausi. Tutkimus raportoidaan ja julkaistaan yliopiston pro gradu töiden ohjeita noudattaen. Sitä ei ole tarkoitus julkistaa yliopiston ulkopuolella. Vastaajien henkilöllisyys, sekä yksittäiset mielipiteet asioista pidetään anonyymeinä. Kyselylomakkeissa ei kysytä vastaajien henkilötietoja, eikä mitään muutakaan sellaista, jonka perusteella voisi yksittäisen vastaajan henkilöllisyyden tunnistaa. Lomakkeet merkitään tunnistamista varten ainoastaan osastoittain, jotta kyetään kontrolloimaan mahdollista vastauksetoa.

Seuraavassa eritellään tarkemmat tutkimusongelmat. Hypoteettisena oletuksena tutkimuksessa on kirjallisuuden pohjalta muodostettu käsitys siitä, että terveydenhuollossa esiintyy työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä. Tutkimuksen teoreettisessa alkuosassa tarkastellaan motivaatiota käsitteenä sekä pyritään vastaamaan ensimmäiseen tutkimusongelmaan siitä, mitä motivaatiolla terveydenhuollossa tarkoitetaan. Tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään selvittämään, miten hoitohenkilöstö kokee tällä hetkellä työmotivaationsa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat joko motivaatiota heikentävästi tai sitä parantavasti.

Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Mitä tarkoitetaan työmotivaatiolla terveydenhuollossa
2. Millaisena terveydenhuollon henkilöstö kokee työmotivaationsa
3. Mitkä tekijät vaikuttavat terveydenhuollon henkilöstön työmotivaatioon.
4. Mitä voitaisiin tehdä työmotivaatiota heikentäville tekijöille ja miten työmotivaatiota voidaan parantaa.

Ystävällisin terveisin

Liitteenä kyselylomake

## LIITE 3. Kyselylomakkeen saatekirje

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

Arvoisa vastaanottaja

Pyydän ystävällisesti vastaamaan oheiseen hoitohenkilöstön työmotivaatiota selvittävään kyselyyn. Olen Vaasan yliopiston opiskelija. Pääaineeni on sosiaali- ja terveyshallinto ja oheinen kysely on osa tulevaa pro gradu -työtäni, jossa pyrin selvittämään hoitohenkilökunnan työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Antamanne tiedot tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä mitään yksittäisiä vastauksia tulla nostamaan esiin aineistosta. Kiitän etukäteen vaivannäöstänne ja toivon, että teiltä liikenisi aikaa paneutua kysymyksiin. Vastausaikaa teillä on keski-  
viikkoon **18.5.2005** asti, jolloin tulen henkilökohtaisesti hakemaan kyselylomakkeet takaisin.

Jos haluatte kyselyä koskevia lisätietoja, vastaan niihin mielelläni;

Jutta Aaltonen  
jutta.aaltonen@uwasa.fi  
Puh. 045-XXX XXXX

## LIITE 4. Kyselylomake

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

**KYSELY TYÖMOTIVAATIOSTA TERVEYDENHUOLLOSSA****OSIO I****TAUSTATIEDOT**

- 1. Ammatti**
- 1 sairaanhoitaja
  - 2 perushoitaja/lähihoitaja
  - 3 jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

- 2. Ikä**
- 1 20 - 25
  - 2 26 – 30
  - 3 31 – 39
  - 4 40 – 50
  - 5 > 50 vuotta

**3. Työssäoloaika nykyisessä yksikössäsi**

- 1 < 2 vuotta
- 2 2 – 4 vuotta
- 3 5 – 10 vuotta
- 4 > 10 vuotta

- 4. Sukupuoli**
- 1 nainen
  - 2 mies

**5. Oletko tällä hetkellä**

- 1 vakinainen viranhaltija
- 2 työsopimussuhteessa
- 3 viransijainen
- 4 jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

## OSIO II

### MITKÄ TEKIJÄT VAIKUTTAVAT TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIOON

#### 6. Kuinka merkityksellisinä pidät seuraavia tekijöitä työmotivaatiosi kannalta?

Ympyröi vaihtoehdoista 1 - 5 se, joka mielestäsi parhaiten soveltuu omaan tilanteeseesi.

1 = merkitys erittäin suuri, 2 = merkitys suuri, 3 = ei suuri eikä pieni, 4 = merkitys pieni, 5 = merkityksetön

	Merkitys erittäin suuri			Merkityksetön	
1. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	1	2	3	4	5
2. Työn monipuolisuus ja haastavat tehtävät	1	2	3	4	5
3. Työilmapiirin avoimuus	1	2	3	4	5
4. Työpaikan pysyvyys	1	2	3	4	5
5. Mukavat työtoverit	1	2	3	4	5
6. Muiden työntekijöiden arvostus	1	2	3	4	5
7. Työn yhteiskunnallinen arvostus	1	2	3	4	5
8. Palkka	1	2	3	4	5
9. Työssä onnistumisen kokeminen	1	2	3	4	5
10. Vastaat itse työsi edistymisestä	1	2	3	4	5
11. Mahdollisuus itsensä kehittämiseen	1	2	3	4	5
12. Yhteistyön toimivuus eri ammattiryhmien välillä	1	2	3	4	5
13. Esimiehen tasapuolisuus	1	2	3	4	5
14. Voit keskustella esimiehen kanssa avoimesti	1	2	3	4	5
15. Henkilöstön vaihtuvuus (sijaiset, pätkätyöt)	1	2	3	4	5
16. Mahdollisten ristiriitojen avoin käsittely	1	2	3	4	5
17. Tuloksellisuudesta maksettavat lisät	1	2	3	4	5

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

**7. Vastaako työstä maksettava palkka mielestäsi tehtävien vaativuutta**

1 Kyllä                                      2 Ei                                      3 En osaa sanoa

**8. Onko organisaatiossa käytössä tulospalkkaus?**

1 Kyllä                                      2 Ei

**9. Oletko tyytyväinen lähimmän esimiehesi toimintaan?**

1 Kyllä                                      2 Ei                                      3 En osaa sanoa

**10. Koetko olevasi selvillä oman työyksikkösi tavoitteista, esimerkiksi tulos- tai tulevaisuuden muutostavoitteista?**

1 Kyllä                                      2 Ei                                      3 En osaa sanoa

**11. Oletko tyytyväinen mahdollisuuksiin saada täydennyskoulutusta ammattitaidon ylläpitämiseksi/kehittämiseksi?**

1 Erittäin tyytyväinen                                      3 Tyytymätön  
2 Tyytyväinen                                      4 Ei tyytyväinen eikä tyytymätön

**12. Kuinka monta kertaa viimeksi kuluneen vuoden aikana olet osallistunut koulutukseen?**

1 En lainkaan                                      3 3 - 4 kertaa  
2 1 - 2 kertaa                                      4 Useammin

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

**13. Valitse kaksi seuraavista vaihtoehdoista, joiden katsot motivoivan sinua parhaiten**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Tulospalkka/lisä                       | 5. Työn sisällöllinen kehittäminen     |
| 2. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen    | 6. Koulutusmahdollisuuksien lisääminen |
| 3. Suullinen tunnustus esimiesten taholta | 7. Omaan työaikaan vaikuttaminen       |
| 4. Palkka                                 | 8. Jokin muu, mikä _____               |

**14. Asteikolla 4 - 10, kuinka raskaaksi koet työsi?**

( 4 = En koe raskaaksi ..... 10 = Koen hyvin raskaaksi )

fyysisesti? \_\_\_\_\_

henkisesti? \_\_\_\_\_

**15. Mitkä kaksi tekijää työssäsi koet psyykkisesti rasittavimmiksi?**

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1. Kiire                   | 5. Työn merkityksen vähäisyys     |
| 2. Yhteistyöongelmat       | 6. Avoimuuden puute               |
| 3. Henkilöstöpula          | 7. Huoli työpaikan menettämisestä |
| 4. Riittämättömyyden tunne | 8. Jokin muu, mikä _____          |

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

**16. Arvioi missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämien kanssa.**

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Koen työyhteisöni motivoivaksi	1	2	3	4	5
2. Koen työni henkisesti raskaaksi	1	2	3	4	5
3. Koen työni fyysisesti raskaaksi	1	2	3	4	5
4. Työ on rutiininomaista	1	2	3	4	5
5. Työ on palkitsevaa	1	2	3	4	5
6. Potilailta saatu palaute on tärkeää	1	2	3	4	5
7. Työstä saatu onnistumisen tunne on palkkaa tärkeämpi	1	2	3	4	5
8. Työ on yhteiskunnallisesti arvostettua	1	2	3	4	5
9. Työskentelyolosuhteet ovat hyvät	1	2	3	4	5
10. Esimiehet arvostavat alaisiaan	1	2	3	4	5
11. Tiedonkulku on avointa	1	2	3	4	5
12. Työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon	1	2	3	4	5
13. Tehdyistä päätöksistä on helppo saada tietoa	1	2	3	4	5



Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
14. Työmäärän lisääntyminen on vähentänyt motivaatiota	1	2	3	4	5
15. Työssä on etenemismahdollisuuksia	1	2	3	4	5
16. Uralla eteneminen on tärkeää	1	2	3	4	5
17. Työstä saa tarpeeksi palautetta esimiehiltä	1	2	3	4	5
18. Työstä saa tarpeeksi palautetta potilailta	1	2	3	4	5
19. Työyhteisössä esiintyvät ristiriidat pyritään aina selvittämään	1	2	3	4	5

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

### OSIO III

#### MILLAISENA TERVEYDENHUOLLON HENKILÖSTÖ KOKEE MOTIVAATIONSA

##### 17. Valitse väittämistä lähinnä omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

	Hyvin usein	Usein	Toisinaan	Harvoin	Ei koskaan
1. Koen työmotivaation puutetta	1	2	3	4	5
2. Olen miettinyt työpaikan vaihtoa	1	2	3	4	5
3. Koen työpaikan henkilösuhteissa olevan vikaa	1	2	3	4	5
4. Koen onnistumisen tunteita	1	2	3	4	5
5. Saan positiivista palautetta työstäni	1	2	3	4	5
6. En kiireen takia ehdi tehdä työtäni niin hyvin kuin haluaisin	1	2	3	4	5
7. En kiireen takia ehdi pitää ruokataukoa	1	2	3	4	5
8. En kiireen takia ehdi kiinnittämään huomiota työergonomiaa	1	2	3	4	5
9. Joudun kohtaamaan ristiriitoja henkilösuhteissa	1	2	3	4	5
10. Olen miettinyt olevani sairasloman tarpeessa	1	2	3	4	5

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

**18. Asteikolla 4 - 10 minkä arvosanan annat omalle työmotivaatiollesi? \_\_\_\_\_**

(10 = erittäin hyvä..... 4 = erittäin huono)

**19. Montako päivää olet ollut sairaslomalla viimeisten 12kk aikana?**

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| 1. En yhtään    | 4. 6 – 10 päivää       |
| 2. 1 – 2 päivää | 5. yli kymmenen päivää |
| 3. 3 – 5 päivää |                        |

**20. Koetko työmotivaatiossasi tapahtuneen muutoksia työurasi aikana?**

- |         |      |                 |
|---------|------|-----------------|
| 1 Kyllä | 2 Ei | 3 En osaa sanoa |
|---------|------|-----------------|

**21. Millä tavoin koet motivaatiosi muuttuneen?**

- |               |                |                 |
|---------------|----------------|-----------------|
| 1 Parantuneen | 2 Heikentyneen | 3 En osaa sanoa |
|---------------|----------------|-----------------|

**22. Jos olet kokenut työmotivaation puutetta, kuinka kauan arvioit sen kerrallaan kestävän?**

- |                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| 1 Päivän          | 4 Muutaman viikon       |
| 2 Muutaman päivän | 5 Jatkuvasti            |
| 3 Viikon          | 6 Jokin muu, mikä _____ |

**23. Onko mielestäsi vakituisen henkilöstön ja sijaistyövoiman työmotivaatiossa eroa?**

- |         |      |                 |
|---------|------|-----------------|
| 1 Kyllä | 2 Ei | 3 En osaa sanoa |
|---------|------|-----------------|

Vaasan yliopisto  
Hallintotieteiden tiedekunta  
Työmotivaatio terveydenhuollossa  
2005

**24. Kumman ryhmän (vakituisen henkilöstön vai sijaisten) työmotivaation arvioit paremmaksi?**

- 1 Vakituisen henkilöstön            2 Sijaisten            3 Ei ryhmien välistä eroa

**25. Onko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihisi?**

- 1 Kyllä                                    2 Ei

**26. Onko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa lomiesi ajankohtaan?**

- 1 Kyllä                                    2 Ei

**Kiitos vastauksesta!**