

TAMPEREEN YLIOPISTO

Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

LEPPÄKOSKI, ANNA:

ELÄMÖLÖÄ TYÖYHTEISÖSSÄ – Lipunmyyjien

työmotivaatio Tampereen Särkänniemi Oy:ssä 2003–2004

Pro gradu -tutkielma, 68 s.

Sosiologia

Syyskuu 2006

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

LEPPÄKOSKI, ANNA: Elämölöä työyhteisössä – Lipunmyyjien työmotivaatio Tampereen Särkänniemi Oy:ssä 2003–2004  
Pro gradu -tutkielma, s. 68  
Sosiologia  
Syyskuu 2006

---

Tutkielmassa tarkastellaan Tampereen Särkänniemi Oy:n kesähenkilökunnan lipunmyyjien työmotivaatiota. Tutkielman aineistona toimivat työntekijöiden työpäiväkirjat, Elämölö-vihkot, vuosilta 2003–2004. Tutkielmassa analysoidaan sitä tapaa, millä kesätyöntekijät kuvaavat työpäiväkirjoissaan työmotivaatiota.

Tarkoituksena on selvittää, miten päiväkirjoissa puhutaan motivaatiosta: Miten työhön/työssä motivoidutaan ja miten siitä kirjoitetaan? Millaisia työmotivaatiodiskursseja työpäiväkirjoista löytyy? Mikä on päiväkirjojen merkitys työyhteisössä? Analyysimenetelmänä käytän sisällön analyysiä, jota täydennän ja tulkiten diskurssianalyttisesti. Käytän tutkielmassa sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Päiväkirjojen motivaatiopuheista nousi esille neljä eri tulkintarepertuaaria: Ympäristö-, asiakas-, työyhteisö- ja yksilörepertuaarit. Ympäristörepertuaari oli suurin ryhmä, 58 % motivaatiopuheista. Ympäristörepertuaariin tulkitut puheet kumpusivat työympäristöstä, sääilmiöistä, työtiloista sekä kiireestä. Asiakasrepertuaarin (29 %) puheet liittyivät asiakaspalvelutilanteisiin. Työyhteisörepertuaarissa (6,5 %) puhuttiin tiimi-/yhteistyön tärkeydestä motivaation luoja. Yksilörepertuaarin (6,4 %) puheet liittyivät työn ulkopuolisiin työmotivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, kuten nälän tai säryn tuntemuksiin. Enemmistö motivaatiopuheista oli kielteisiä motivaatioon nähden sekä vuonna 2003 ja 2004. Molempina vuosina työyhteisörepertuaari oli ainoa, jonka puheista enemmistö (60 %) oli myönteisiä.

Tutkielman merkittävin johtopäätös on työyhteisön motivoiva merkitys. Lisäksi voidaan todeta, että työympäristöä muokkaamalla ja työergonomiaa parantamalla voidaan saada merkittäviä tuloksia työmotivaation parantamiseksi. Rahaan tai muihin etuisuuksiin liittyviä puheita ei päiväkirjoissa esiintynyt.

1. Johdanto.....	5
2. Työelämä eilen ja tänään.....	8
2.1. Työolojen historiaa.....	9
2.2. Työelämä tänään.....	11
3. Työmotivaatio.....	16
3.1. Motivaation käsite.....	16
3.2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	17
3.3. Motivaatioprosessi.....	19
3.4. Suoritusmotivaatio.....	20
3.5. Työmotivaatio.....	21
4. Motivaatioteorioita.....	24
4.1. Tarvehierarkiateorioita.....	25
4.2. Yllyketeorioita.....	25
4.3. Odotusarvoteorioita.....	26
4.4. Johdollinen näkökulma.....	26
5. metodi, retoriset keinot ja aineisto.....	28
5.1. Diskurssianalyysi.....	28
5.2. Retorinen diskurssianalyysi.....	29
5.2.1. Argumentti.....	30
5.2.2. Argumentin esittäjä.....	32
5.3. Analyysimenetelmät.....	33
5.4. Tutkijasubjekti.....	35
5.5. Päiväkirjat aineistona.....	35
5.5. Elämölä-vihkot.....	37
5.6. Tampereen Särkänniemi Oy.....	38
6. Kvantitatiivinen analyysi.....	40
6.1. Työmotivaatiopuheet Elämölä-vihkoissa.....	40

6.2. Työmotivaatiopuheet repertuaareittain.....	42
6.3. Myönteinen ja kielteinen motivaatiopuhe .....	45
6.4. Yhteenveto määrällisestä analyysistä .....	48
7. Tulkintarepertuaarit .....	50
7.1. Ympäristörepertuaari.....	50
7.1.1. ”Täällä on niin tylsää etten jaksa ees kirjoittaa.” .....	51
7.1.2. ”TÄÄLLÄ ON KYLMÄ!!” .....	52
7.1.3. ”Täällä ei kuule mitään!!” .....	52
7.1.4. Tupakointi kielletty – lappu kiitos.....	53
7.2. Asiakasrepertuaari.....	54
7.2.1. Risuja ja ruusuja .....	55
7.2.2. Hinta.....	56
7.2.3. Asiakasryhmät.....	57
7.3. Työyhteisörepertuaari.....	58
7.3.1 Yhdessä tehdään .....	59
7.3.2. ”Nyt minä saarnaan teille” .....	59
7.4. Yksilörepertuaari.....	60
7.5. Yhteenveto kvalitatiivisesta analyysistä.....	61
8. Lopuksi.....	63
9. Lähteet .....	66

# 1. Johdanto

Tutkimukseni käsittelee tapaa, jolla Tampereen Särkänniemi Oy:n kesätyöntekijät käsittelevät työmotivaatiota työtiiminsä työpäiväkirjoissa. Työpäiväkirjat ovat vapaamuotoisia kirjoituksia, joiden sisältöä olen analysoinut diskurssianalyysia käyttäen. Vihkot ovat kiinnostava materiaali analysoida työmotivaatiota niin kutsutun luonnollisen aineiston perusteella. Päiväkirjoja olen hyödyntänyt kahden vuoden (kesät 2003–2004) ajalta. Päiväkirjojen tarkoitus on toimia sekä tiedotuskanavana että keskustelupalstana työntekijöiden välillä.

Jo opintojeni varhaisessa vaiheessa kiinnostuin erityisesti työnsosiologiasta ja työelämän muodoista nykypäivän maailmassamme. Sivuaineopinnot (yrityksen johtaminen) herättivät kiinnostuksen henkilöstöhallintoa ja henkilöstön hyvinvointia kohtaan.

Alun perin tarkoitukseni oli kerätä tutkimusaineistoa Särkänniemessä kesätyöntekijöitä haastatteleamalla. Muistin kuitenkin Särkänniemen lipunmyyjien työpäiväkirjat, Elämölo-vihkot, ja päätin hyödyntää niitä aineistonani. Innostuin aineistosta ja päätin rajata tutkimukseni käsittelemään ainoastaan lipunmyyjiä ja työmotivaatiota. Tavoitteeni on löytää motivaatioon liittyviä kirjoituksia, joiden avulla voi ymmärtää kesätyöntekijöiden työmotivaation luonnetta ja miten siitä puhutaan. Tutkimusmetodinani hyödynnän sisällönanalyysiä, jota täydennän ja tulkitsen diskurssianalyttisesti. Tavoitteeni on ennen kaikkea kuvailla repertuaarianalyysiä käyttämällä erilaisia työmotivaatioon kytkeytyviä piirteitä työssäni

Tutkimuskysymykseni kohteena on Särkänniemen työntekijöiden työmotivaatio sekä motivaatioon vaikuttavat tekijät. Näitä seikkoja tutkin päiväkirjojen valossa, miten motivaatiosta niissä puhutaan: Miten työhön/työssä motivoidutaan ja miten siitä kirjoitetaan? Millaisia työmotivaatiodiskursseja päiväkirjoista löytyy? Mikä on päiväkirjojen merkitys työyhteisössä? Kenelle päiväkirjat tekstit on suunnattu?

Laman jälkeen vielä 2000-luvullakin henkilöstö on yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista. Työtahti on kiristynyt ja työpäivät pidentyneet. Yksi työntekijä toteuttaa tänään aiemmin useammalle jakautuneen työtaakan. Muuttuneessa työelämässä henkilöstön työmotivaation ylläpitäminen ja kehittäminen ovat yhä keskeisempiä asioita suomalaisissa työyhteisöissä.

Monissa tutkimuksissa on havaittu, että työmotivaatiolla on suora yhteys organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen. Työntekijän työsuoritus yleensä paranee kun hänen työmotivaationsa lisääntyy. Tämän päivän suomalaisen työyhteisön tulisikin entistä enemmän kiinnittää huomiota sellaiseen kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on henkilöstön työmotivaation parantaminen.

Sosiologiassa motivaatiota on tutkittu kohtalaisen paljon. Myös työmotivaatiota on työnsosiologiassa käsitelty. Muun muassa Juha Siltala (2004) on tutkinut työelämän viimeaikaista muutosta sekä työntekijän itsesääätelyä teoksessaan Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Pekka Ruohotie on puolestaan tutkinut motivaatiota ja käyttäytymistä liittyen työelämän kysymyksiin.

Koin päiväkirjat mielenkiintoisena tapana lähestyä työmotivaatiota ja lähdin pohtimaan, miten voisin niitä tutkimuksessani parhaiten hyödyntää. Diskurssianalyysi osoittautui parhaaksi tutkimusmetodiksi tutkimukseeni, jossa kielenkäyttö itsessään on tutkimuskohde. Varsinaisessa analyysissä olen hyödyntänyt Arja Jokisen retorista diskurssianalyysiä. Lisäksi olen pohtinut omaa tutkijasubjektiani Eeva Jokisen teoksen Väsynyt äiti (2005) pohjalta.

Tutkimusmateriaalini sijoittuu opintojen loma-aikoihin, jotka ovat merkityksellisiä ajankohtia lisäansioiden keräämiseksi. Työskentelin itse Särkänniemi Oy:ssä 1990–2000 lukujen taitteessa sekä viimeisen kerran kesänä 2004, jonka aikana toinen osa tutkimuksessani käytettävistä päiväkirjoista on kirjoitettu.

Tampereen Särkänniemi työllistää kesäisin noin 550 työntekijää, joista lipunmyyjiä on parhaimmillaan noin 30 henkilöä. Ympärivuotista henkilökuntaa on puolestaan vain 75 henkilöä. Särkänniemen toiminta-ajatuksena on houkutella Tampereelle matkailijoita tarjoamalla perheille elämyksiä kannattavana ja itse investointinsa maksavana yrityksenä. Tampereen Särkänniemi on nuorten kesätyöllistäjänä erittäin merkittävä toimija.

Elämölo-päiväkirjat on puolestaan lanseerattu työpäiväkirjoiksi, joihin työhön liittyviä tunteuksia ja ajatuksia voi muille jaettavaksi kirjoittaa. Ensimmäisen kerran päiväkirjat otettiin käyttöön vuonna 2003 ja ne ovat edelleenkin käytössä työyhteisössä tiedotuskanavana sekä tuntemusten purkukenttänä.

Päiväkirjojen motivaatiopuheista nousee esille neljä erilaista tulkintarepertuaaria. Suurin ryhmä on työympäristöreperuaari. Lisäksi esiin nousevat suuruusjärjestyksessä asiakasreperuaari,

työyhteisörepertuaari sekä yksilörepertuaari. Jokaisen repertuaarin esittelen omassa luvussaan. Samalla pyrin esittelemään kustakin repertuaarista monipuolisimmin kuvaavia esimerkkitekstejä. Tutkimukseni rajoittuu vain niihin kirjoituksiin, joissa työntekijä argumentoi ilmeneviä työmotivaatioon liittyviä seikkoja.

Tutkimukseni jakautuu työnsosiologiaa, työelämän historiaa sekä nykypäivää esittäviin lukuihin (luku 2), työmotivaatiota käsittelevään (luvut 3 ja 4) sekä metodia ja aineistoa käsitteleviin lukuihin (luku 5). Lisäksi jaottelen tutkimusaineistoani sekä määrällisesti (luku 6) että laadullisesti (luvut 7, 8, 9, 10). Loppuluvussa (11) kootaan päätelmät ja pohditaan aihetta yleisemmin.

## 2. Työelämä eilen ja tänään

Työelämämme on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana. Silti nykyäänkin ihminen käyttää työhön noin kolmanneksen vuorokaudesta. Työ on inhimillisen elämän keskeisimpiä perusedellytyksiä ja työ antaa ihmiselle mahdollisuuden toteuttaa taipumuksiaan, ilmentää kykyjään ja ilmaista omaa persoonallisuuttaan. Tämän kappaleen tarkoitus on lähinnä taustoittaa yleisesti sitä viimeaikaista yhteiskunnallista keskustelua, mitä työelämän muutoksista on käyty ja millainen työelämämme on tänä päivänä.

Karl Marxin mukaan ”työ on ihmisen aineenvaihtoa luonnon kanssa” (Sulkunen 1998, 122–123). Sen avulla ihminen hankkii luonnosta toimeentulonsa ja tarpeidensa tyydytyksen välineet. Työn käsite on kuitenkin monimutkaisempi kuin pelkästään tämän määritelmän nojalla saattaa näyttää. Työn käsite arkipuheessa ja myös taloustieteellisessä kirjallisuudessa kattaa muutakin kuin vain luonnon hallintaan tähtäävän toiminnan. Myös taiteellinen ja tieteellinen toiminta, hallinto ja ihmisten hoivaaminen kuuluvat useimpien mielestä työn piiriin, vaikka ne eivät tuotakaan hyödykkeitä.

Kapitalismissa tuotannon tuotteiden jako tapahtuu palkan ja muiden tulojen muodossa. Työntekijät eivät itse käytä tuottamiaan tuotteita, vaan he saavat työstään palkkatuloa. Palkkatulolla he ostavat markkinoilta tarvitsemansa hyödykkeet. Työn palkka määrittelee työntekijän ostokyvyn ja sitä kautta hänen yhteiskunnallisen asemansa. Tätä kutsutaan palkkatyöksi. (Sulkunen 1998, 122–127)

Perinteisesti tulojen suuruus, tulomuoto ja työasema määrittelevät yksilöiden välistä eriarvoisuutta yhteiskunnassa. Viimeaikaiset työelämän muutokset, kuten työn sisällölliset arvot ja sukupuolten välinen tasa-arvo ovat suuresti monimutkaistaneet kysymystä yhteiskunnan luokkajaosta ja sen suhteesta eriarvoisuuteen. Sulkunen (1998) puhuukin yhteiskunnan keskiluokkaistumisesta, jolla hän ei tarkoita tasa-arvoisuuden lisääntymistä, vaan sitä, että ihmisen on entistä vaikeampi tunnistaa omaa luokka-asemaansa. (Sulkunen 1998, 134).

Max Weber (1980) on tutkinut kapitalismin ja palkkatyön yhteyttä yhteiskunnassa vallitseviin henkisiin edellytyksiin. Weberin mukaan protestanttinen uskonto vastaa sisällöltään kapitalismia, koska se korostaa yksilön vastuusta ja sallii taloudellisen yritteliäisyyden. Protestanttinen etiikka korostaa työn ja säästäväisyyden merkitystä ei vain maallisen vaurastumisen lähteenä vaan myös taivaallisen armon oikeutuksena. (Weber 1980)



Émile Durkheim (1893) on alkukantaisia uskontoja tutkimalla kehitellyt keskeisen käsiteparinsa samankaltaisuuteen perustuva mekaaninen solidaarisuus ja työnjakoon perustuva orgaaninen solidaarisuus. Alkukantaisissa yhteisöissä kaikilta odotetaan perinteiden mukaan samankaltaista käyttäytymistä. Yhteiskunnan jäseniä sitoo mekaaninen solidaarisuus, mutta kun työnjako kehittyy, ihmisiltä vaaditaan erikoistumista ja erilaisuutta. Silloin yhteiskunnan kiinteys ja siinä vallitseva järjestys tulee ongelmaksi. Yhteiskunnasta tulee yksilökeskeinen ja järjestyksen tulee perustua yhteistoimintaan, sopimukseen ja erilaisuuden suvaitsemiseen. Tällöin solidaarisuus on luonteeltaan orgaanista. (Durkheim 1990)

## **2.1. Työolojen historiaa**

Työ sellaisena, jona me sen tänä päivänä ymmärrämme, on kohtalaisen uusi ilmiö. Antiikissa ei tunnettu tällaista työn käsitettä, joka olisi kattanut sekä raatamisen elämän ylläpitämiseksi että itsensä toteuttamisen. Työ tarkoitti ponnistusta ja vaivaa, taakkaa ja vaikeutta sekä pahoja aikoja. Sen katsottiin orjuuttavan tekijänsä toisten tahtoon ja estävän häntä tavoittelemasta korkeampia tarkoituksia kuten tunnustusta persoonalleen. Vielä esiporvarillinenkaan työ ei sisältänyt vapausperspektiiviä, subjektiksi tuloa työn kautta. (Siltala 2004, 24)

Kristillisessä etiikassa työ oli kaksijakoista: sekä siunaus että ies. Protestanttisuus ikään kuin alistui työn hengelliselle kilvoittelulle, se oli puhdistautumista ja katumusta. Vaikka työ liittyikin uskonnollisen subjektin tuottamiseen, se alettiin vasta valistusaikana mieltää vaurauden lähteeksi tai itsejalostukseksi.

Teollinen vallankumous keskitettyine tuotantoinen syrjäytti sittemmin kestävän kulttuurin luomisen maailman ja nosti vallitsevaksi proletariaarisen uusintamistyön, elämää oli uusinnettava palkkatyöllä. Palkkatyö ja kuluttaminen uusinsivat pääoman lisäyksen luonnollista kiertokulkua, loputonta nykyhetkeä. Lisäksi työn tehostamisen tähden ei tarvittu enää niin kutsuttua talonpojan kokonaisvaltaista otetta, vaan ajattelu jäi johdon huoleksi. Näin työstä tehtiin vain mekaanista toimeenpanoa ja työntekijästä ajatukseton ”ihmiskone” (Siltala 2004, 24.25).

Siinä missä antiikin aikoina työn katsottiin syrjäyttävän tekijänsä mielekkyyttä elämäänsä antavista harrastuksista, pidetään nykyään leipätaistelun lakkaamista syrjäytymisenä. Ansiotyöstä on tullut

moraalin ja identiteetin mitta. Vain palkkatyö osoittaa, että kuuluu oikeiden ihmisten joukkoon. (Siltala 2004, 25)

Työn käsite sen nykyisessä merkityksessä vakiintui 1880-luvulla yhdistämään kansallisvaltion ja yksilöllisen identiteetin. Kansakunnan voimaa mitattiin työteholla ja bruttokansantuotteella, yksilön laatua työllä, työkyvyllä ja työllistyneisyydellä. Kansakunta perustui vastavuoroisuudelle: työvelvollisuudelle ja työn tai korvaavan toimeentulon järjestämisen velvollisuudelle.

Suomessa sopeutuminen inflaatiotaloudesta monetaristiseen tapahtui kertarysäyksellä 1980-luvun puolivälissä: Rahamarkkinat vapautettiin. Pääomaliikkeiden vapauttamisen maksoivat heti kättelyssä tavalliset veronmaksajat. Vakuudettomia luottoja hölläkätisesti jakaneet pankit joutuivat kriisiin, mikä laukaisi 1990-luvun alun taantumaa ja joukkotyöttömyyden. Valtiontalous kääntyi Suomessakin ylijäämäisestä alijäämäiseksi. Verot nousivat ja palkat polkivat paikallaan. (Siltala 2004 112–113)

Yritysten kannattavuus alkoi kohentua vuosina 1993–1994, mutta ne nousivat tuhkasta ohennetulla henkilöstöllä. Kotimarkkinat elpyivät vuosina 1995–1996, mutta työttömyys jäi 11 % tasolle. Yksityisen sektorin lama ohitettiin, mutta julkinen sektori, kotitaloudet ja työllisyys näyttivät jääneen pysyvämpään lamaan. (Siltala 2004, 113)

Suomessa tulot jakautuivat 1990-luvulla epätasaisemmin, kun yhtäältä pääomatulot korostuivat ja toisaalta osa-aikatyö yleisty. Laman jälkeinen vaurastuminen tarkoitti lähinnä ylimpään desiiliin kuuluvien pääomapalkansaajien kiihtymistä muiden ohi. Suurimmat muutokset ovat olleet palkansaajien pienentynyt osuus kakun kasvusta ja vakinaisesti työllistettyjen osuuden pienentyminen palkansaajaväestöstä. Palkkatyöllä on ollut entistä vaikeampi päästä suhteellisen riippumattomaan, itsesäätelyn mahdollistavaan asemaan. (Siltala 2004, 123)

## **2.2. Työelämä tänään**

Siltala puhuu teoksessaan reviirin merkityksestä suomalaisessa työelämässä korostuneempana osana kuin muualla länsimaissa. Suomalaiset ovat yleensä epäsosiaalisia työnraatajia, jotka menestyvät puurtaessaan yksin. Työyhteisön kannalta suomalainen ei Siltalan mukaan ole ihanteellinen työntekijä. Työuupumustutkija Jari Hakasen mukaan suomalainen työntekijä haluaa olla rauhassa, yksinkertaisesti vain tehdä oman työnsä. (Siltala 2004, 10)

Suomalaisista 70 % haluaa pysyä toisten työssä. Yrittäjyys kiinnostaa suomalaisia kaikkein vähiten koko Euroopassa. Yrittäjämentaliteetti ei kuitenkaan ole kadonnut, reviirin tavoittelu käydään organisaatioiden sisällä. Taistelu käydään oman elämän saamiseksi enemmän omaksi ahkeruuden ja taidon avulla.

Työn vaihtosuhde tarkoittaa Siltalan mukaan objektiivisimmillaan yksinkertaisesti sitä, paljonko täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saa säällisen elämän. Säällisellä elämällä tarkoitetaan paitsi aineellista elintasoa, myös sitä, että työn jälkeen jää palkan lisäksi käteen vapaa-aikaa ja voimia toteuttaa vapaa-aikana itselleen mieluisia asioita. Mitä enemmän aikaa ja energiaa työ vaatii, sitä vähemmän ihmisarvoista, itsesäättöistä elämää vaihtokaupasta saa. (Siltala 2004, 10)

Jos työn motiivina pidetään välttämättömän toimeentulon ohella autonomiaa, se irrottaa työn arvon nykyisestä tuottavan työn määritelmästä, lisäarvon tuottamisesta sijoitetulle pääomalle. Sekä liberaalien että marxilaisten kannalta katsoen modernisaatio tarkoittaa hyvässä ja pahassa sitä, että tuotantoa harjoitetaan ensi sijassa vaihdon takia eikä omiksi tarpeiksi. Tavallinen suomalainen ei kuitenkaan tee työtä tehostakseen sijoitusten kiertoa vaan päinvastoin päästäkseen pois hallitsemattomien mahtien armoilta. (Siltala 2004, 15)

Omistusasuminen esimerkiksi tekee myös palkansaajan elämästä pääomaintensiivistä, mutta siinä on elänyt läpikapitalisoituneelle vastakkainen tendenssi, pyrkimys elämän uusintamiseen markkinasuhteiden ulkopuolella. Riippuvuutta hallitsemattomista tekijöistä pyritään minimoimaan ja riskejä välttämään vaikka nuukailemalla.

Sukupolvien vaihtuminen ja koulutuksen lisääntyminen ei näytä järkyttävän ylisukupolvista varovaisuutta. Korkeakoulutetut nuoret, joiden pitäisi uuden talouden gurujen mukaan huvitella riskintotolla, suojautuvat epävarmoja työnäkymiä vastaan minimoimalla riippuvuuksia. Opiskelijat

sinnittelevät mieluummin puutteessa ja tekevät ”hanttihommia” kuin huolivat edes halpakorkoista opintolainaa. Nuorten osuus eläkesäästäjinä on kasvanut jo kolmannekseen. (Siltala 2004, 18&462)

Maailemasta on tullut monessa suhteessa epävarmempi kuin ennen. Työmarkkinatilanne ei ole hyvä, eivätkä maisterin paperit automaattisesti takaa hyväpalkkaista työtä. Valmistumisen jälkeen aletaan perustaa perhettä ja ostaa asuntoa. Sellaiseen elämän tilanteeseen ei haluta yhtään lainaerää lisää.

Siltalan mukaan pääomaliikkeiden vapautuminen sosiaalisista siteistä on tuhonnut ajan sosiaaliset suojakelmut ja tehneet kaikesta ajasta maallista, potentiaalista työaika (Siltala 2004 224–225). Teollisessa yhteiskunnassa vapaat illat, viikonloput ja vuosilomat olivat tehneet työntekijän omasta elämästä jossain määrin suunniteltavaa. Nyt selvät vapaat ja työrytmi ovat kadonneet. Suomessa tehdyt työtunnit vähenivät 1990–1998 12 %:lla, mutta samalla kokonaistuotanto lisääntyi 15 %:lla. Liki puolet tuottavuuden kasvusta toteutui vapaa-ajan lisääntymisenä; ei kuitenkaan lyhyempänä työaikana vaan työttömytenä. (Siltala 2004, 225–226)

Kahdeksankymmentä prosenttia suomalaisista palkansaajista jousti vuosituhannen vaihteessa jollakin tavalla: tekemällä ylityitä, pätkätoitä, epäsäännöllistä työaika, osa-aikatöitä tai etätyötä. Säännöllistä ylityötä tekevien määrä kasvoi 1994–2000 viidenneksestä neljännekseen. Tämän lisäksi maksuton ylityö on 1984–97 lisääntynyt niin, että nyt sitä tekee 34 % työvoimasta siinä missä ennen 20 %. Työntekijöistä 40 % on tavoitettavissa työasioissa vapaa-ajallaankin, mikä tarkoittaa, että elo-syyskuussa 2004 900 000 palkansaajaa päivysti palkatta vapaa-ajallaan. (Siltala 2004, 226–227)

Työnantajat ovat alkaneet pitää pitkiä päiviä sitoutumisen mittana. Etenemismahdollisuudet ovat rajalliset, mikäli työntekijä ei ole valmis sitoutumaan yritykseen. Tällä sitoutumisella tarkoitetaan, että työntekijän tulee olla valmis työskentelemään yli 40 viikkotunnin ajan. (Siltala 2004, 233)

Perheetkään eivät ole enää ansio työnantajien kannalta, pikemminkin ne ovat suuri ongelma. Bisnesmaailma tarkastelee lapsia ja perhettä ikään kuin ylellisyysesineinä, joihin työntekijällä on oikeus vasta asemansa hankittuaan. Perheestä tulee toinen työvuoro, joka ottaa aikansa työssä vietetystä ajasta. Vaikka pienten lasten vanhemmille tarjottaisiin puolitettyä työpäivää, nykyfirman kulttuuri sallii sen vain henkilöarvion romahtamisen, palkanlaskun, ylenemismahdollisuuksien menettämisen ja saneerauksen hinnalla. (Siltala 2004, 233–234)

Suomessa on saavutettu EU:n kirein työtahti. Tehokkuusvaatimusten, tulosvastuun ja tiimityön ohella aikataulut ovat tiukentuneet. Suomessa ei pidetä siestää, pitkiä lounaita eikä sairauslomia pienistä syistä, vaan sopimukset pidetään työntekijän hyvinvoinnin kustannuksellakin. Vuonna 1994 65 % työntekijöistä kertoi kiireen kasvaneen. Työn psyykkinen rasittavuus lisääntyi joka toisella työntekijällä 1990-luvun puolivälissä. Joka kolmas puolestaan koki työnsä henkisesti rasittavaksi vuonna 2003. Vuoden 2002 alussa ilmestyneet Kelan ja Turun yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen tutkimuksen mukaan stressioireita koki 88 % suomalaisista. (Siltala 2004, 243)

Työtahdin ja kiristymisen ja työn epävarmuuden myötä työuupumuksesta on tullut kaikkia ammattialoja ja molempia sukupuolia koskeva terveysriski. Pahiten työkäisiä vaivaa voimattomuuden tunne ja väsymys, joista kärsii joka toinen työkäinen. Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan (2000) ylhäältä sanellut tiukat aikataulut ovat yleistyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Suomessa neljä viidestä palkansaajasta kokee tällä hetkellä aikataulutuksen tiukkana. (Siltala, 2004, 245–247)

Parin kymmenen vuoden aikana on käsite ”burn out” määritelty lukuisilla eri tavoilla. Yleisesti voidaan määritelmistä pelkistää esiin oleelliset yhteiset piirteet ja seurata niiden keskinäisten vaikutusten ”polkua”. Mitä kauemmas hyvin tehty työ etäännytyy resurssien ja haasteiden epäsuhtaan vuoksi, sitä kouristuksenomaisemmin täydellisyyteen pyritään. Seurauksena on emotionaalinen uupumus.

Uupunut ei jaksa enää hakea ratkaisua työn kautta. Kun tasapainoa ei omilla ponnistuksilla enää saavuteta, työn merkitys minälle on kiellettävä viimeisten voimien suojaamiseksi. Ei kannata investoida jos vaihdossa vaan menettää. Mutta kun psyykkinen lataus irrotetaan työstä ja asiakkaista, joita emotionaalisen taakan välttämiseksi kohdellaan etäännytetysti, työntekijöiden itsearvostus rapistuu: kun ei voi kokea saaneensa mitään arvokasta aikaan, keinottomuus korostuu toimijuuden sijasta. (Siltala 2004, 264–265)

Stressitutkimuksen selitys immunitetin heikkenemiselle on se, että psyykkisin keinoin ei voi estää ympäristöä järkyttämästä elimistön homeostaasia vaan elimistössä pääsee syntymään epäspesifi hälytystila. Kun aggressiota ei voida rakentavasti purkaa, epäreilu vaihtosuhte ja sisäinen ristiriita ammatillisen minäihanteen kanssa lisäävät somaattista sairastavuutta selvästi. Jos kuitenkin uskoo

hallitsevansa itselle tapahtuvia asioita ja selviävänsä, taudit eivät iske eivätkä tapa yhtä herkästi kuin toivottomia. (Siltala 2004, 264–265)

Jos työnsä sisältöön samastuva itsensä toteuttaja pannaan tekemään jotakin muuta kuin elämäntyötään, aiemmin taka-alalle jäänyt raha korostuu. Kun työstä tulee siis vierasta, sitä ei voi enää palkita sisäisesti.

Kun kutsumus täydellistyä työn kautta punoutuu yhteen elämän ylläpitämisen pakon kanssa, työnteon motiivitkin sekoittuvat. Abstraktilla tasolla työmotiiveja voi Siltalan mukaan erotella neljä päätyyppiä. Ne synnyttävät kukin omanlaisensa psykologisen kontrahdin, julkilausumattoman sopimuksen siitä, mitä pitää antaa ja mitä pitää saada. (Siltala 2004, 26–41)

Yhtenä työnteon motiivityyppinä Siltala pitää ”duunaria”. Tällaisessa tapauksessa välttämättömän elannon hankkiminen vierasmääräytyneessä, omalta kannalta vastaa antiikin työn käsitettä vaivasta ja taakasta. Ahkeroimalla ei voi lisätä itsesäästöistä aikaa elämässä, sillä työaika on joka tapauksessa kiinteä. Työn vaihtosuhdetta parantaakseen työntekijän kannattaa antaa mahdollisimman vähän, jotta voimia säästyisi omaksi miellettyyn elämään työn ulkopuolella. (Siltala 2004, 26–41)

Urakoitsija saa työn tuoton itselleen, työtä kannattaa tehdä niin tehokkaasti kuin suinkin: tehostaminen parantaa vaihtosuhdetta eikä heikennä sitä toisin kun aikapalkatussa työssä. Kutsumustyöntekijät eli ”diakonissat” puolestaan raatavat kokonaan toisten hyväksi pyytämättä muuta palkkaa kuin oikeuden palvella muita. (Siltala 2004, 26–41)

Itsensä toteuttajalle sen sijaan harrastus on elinkeino ja elinkeino harrastus. Työ ohjautuu sisältäpäin niin kauan kun sen palkkioksi koetaan mahdollisimman laadukas tulos. Tekijän minuus sitoutuu työhön niin syvästi, ettei synny ristiriitaa työlle omistetun ajan ja oman minän vaatimusten kesken. Työtä ei tehdä palkasta vaan oman itsen toteuttamiseksi. (Siltala 2004 26–41).

Työn merkitys on pysyvä tieteellinen ongelma, jonka tärkeys kasvaa yhteiskunnan muutoksen myötä ja erityisesti tieteellis-teknisen vallankumouksen edetessä ja muuttaessa työn sisältöä ja työntekijän roolia tuotannossa.

Työelämämme on muuttunut vuosien saatossa huomattavasti ja 1990-luvun lama näyttää muuttaneen työelämän pysyvästi. Työ täyttää ison osan yksilön elämästä ja sen kautta yksilö jopa

määrittelee itseään. Työelämässä puhutaan stressistä, uupumisesta, kiireestä sekä elämän uhraamisesta työn teolle.

Henkilöstön työmotivaation lisääminen ja ylläpitäminen muodostaa tämän päivän suomalaissa työyhteisöissä suuren ongelman henkilöstöhallinnon saralla. Työmotivaatiolla on suora yhteys tuottavuuteen, siksi motivaation heikkeneminen on huolestuttava ilmiö. Työpanos riippuu henkilöiden ammattitaidon lisäksi siitä, miten motivoituneita he ovat.

### 3. Työmotivaatio

#### 3.1. Motivaation käsite

Motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta ”movere”, joka merkitsee sanaa ”liikkua” (eng. to move). Myöhemmin termiä on kuitenkin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Steers&Porter 1979, 5-6)

Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Näin ollen ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie 1982, 10–31)

Steersin ja Porterin mukaan motivaatiokäsite viittaa ihmisen työkäyttäytymisessä kolmeen asiakohtaan. Ensiksi motivaatiolla tarkoitetaan käsitystä, jonka mukaan yksilöjä ohjaavat sisäiset energiset voimat, jotka ajavat heitä toimimaan jollain tietyllä tavoin. Toiseksi, ihmiset luonnostaan tavoittelevat jotain. He ovat siis tavoiteorientoituneita. Kolmanneksi ihmisen sisäiset voimat ja ympäristö, jossa he elävät säätelee, millaisella voimalla he tavoitteisiinsa pyrkivät. (Steer&Porter 1979, 6)

Kun motivaatiosta keskustellaan herää kysymyksiä: (1) mikä antaa voimaa (eng. energizes) yksilön käyttäytymiselle; (2) mikä ohjaa tai kanavoi tällaista käyttäytymistä; (3) miten tällainen käytös säilyy pysyvänä (Steers&Porter 1979, 6). Näiden perustavanlaatuisien kysymysten avulla voidaan myös työkäyttäytymistä määrittää.

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Useimmat määritelmät kuvaavat motivaatiokäsitettä eräänlaisena vektorisuureena, jonka komponentteina erotetaan vireys ja suunta. Määrittelyn lähtökohtana on joko yksilön kokonaistila tai toimintaa aikaansaavat prosessit. (Ruohotie 1982, 9)

Motivaatio on luonteeltaan dynaaminen ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Motivaatiokirjallisuuden perusteella voidaan erottaa toisistaan tilannemotivaatio sekä yleismotivaatio. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Motivaatio siis kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja sen keskimääräistä tasoa. Tilannemotivaatio



on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät joukon motiiveja ja aikaansaavat tavoitteeseen suuntautuvaa toimintaa. (Ruohotie 1982 10–15)

Ruohotien (1982) mukaan yleismotivaation käsitettä voidaan verrata asenteen käsitteeseen. Asenteen ja motivaation välistä eroa voidaan Ruohotien mukaan määritellä seuraavasti: ”Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio sen sijaan on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun, motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta suoritetaan. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä edellytä muutoksia ko. alueen asenteissa”. (Ruohotie 1978, 8)

### ***3.2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio***

Erilaisilla kannustusmekanismeilla voidaan vaikuttaa työtavoitteisiin pyrkimisen innokkuuteen. Tällaisilla mekanismeilla voidaan palkita joko sisäisesti (työilon kokeminen) tai ulkoisesti (esimerkiksi taloudelliset etuudet). Sisäinen ja ulkoinen motivaatio poikkeavat toisistaan odotettujen palkkioiden osalta.

Sisäiselle motivaatiolle ominaista on, että sen mukaan tekeminen (työ) on palkitsevaa itsessään. Puhutaan jonkin asteisesta sisäisestä palkitsemisesta. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy läheisesti työympäristöön. Palkitsijana on jokin muu kuin työntekijä itse. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eroistaan huolimatta liittyvät kuitenkin läheisesti toisiinsa.

Ruohotie (1987) on koonnut eri tutkimusten valossa kuvaavan taulukon palkkioista ulkoisen ja sisäisen motivaation näkökulmista:

TAULUKKO 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation palkkiot

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh ja Grygier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset ym.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)</li> </ul>
Deci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovat yksilön itsensä valitsemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä</li> </ul>
Slocum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve jne.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve jne.)</li> </ul>
Wernimont	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työnilo jne.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne jne.)</li> </ul>

Kestoltaan ulkoiset palkkiot ovat lyhytaikaisia. Jotta tällaiset palkkiot toimivat motivaattorina, tulee ne riittävän usein toistaa (esim. palkka). Sisäiset palkkiot puolestaan ovat kestoaltaan pidempiaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde.

### **3.3. Motivaatioprosessi**

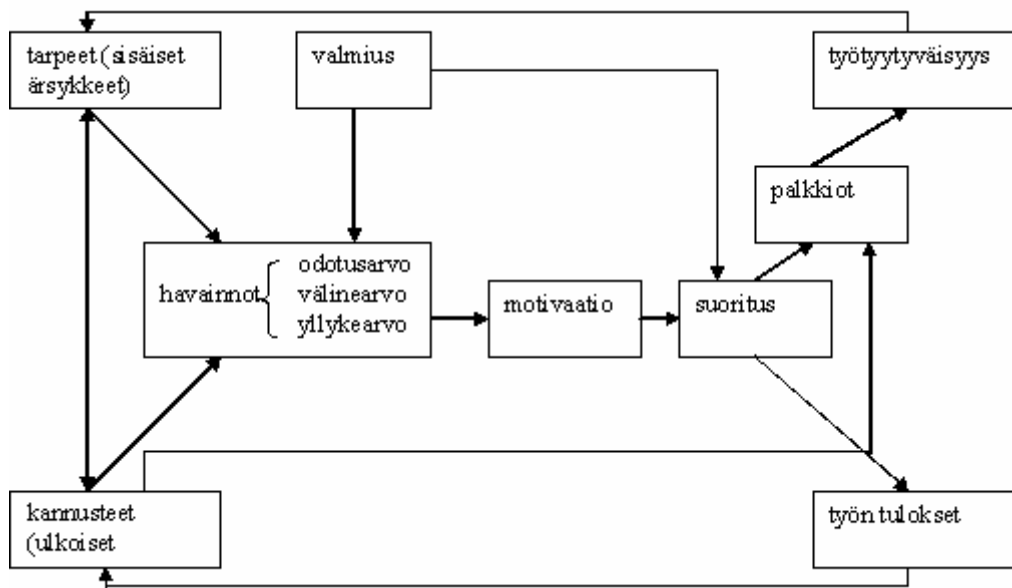
Motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. Motivaatiota säätelevät näin ollen yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta.

Ruohotie (1987) tarkastelee motivaatioprosessia erittelemällä siihen liittyviä tekijöitä.

- Tarpeet: määritellään sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa yksilön toimimaan saavuttaakseen tasapainon. Inhimillisissä tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus tietyllä hetkellä ohjaavat yksilön halua yrittää ja suoriutua.
- Kannusteet: määritellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka voi vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen. Yksilö voi mieltäytyä työorganisaatioon, mikäli se tarjoaa riittävät olosuhteet. Se, missä määrin kannusteet tehoavat, riippuu yksilön tarpeista ja tavasta, joilla kannusteita tarjotaan.
- Odotukset ja havainnot: tarkoitetaan tässä muun muassa tietyn tarpeen tyydyttyvyyden tai palkkion saavuttavuuden astetta, joka perustuu yksilön havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin.

Ruohotie esittelee teoksessaan (1986) työmotivaatiota kuvaavan mallin. Tämä malli yhdistää tarve-, yllyke- ja odotusarvoteorioissa esitetyt keskeiset tekijät. Mallin lähtökohtana on ajatus, että motivaatiokäyttäytyminen kattaa kaikki edellä mainittujen teorioiden keskeiset tekijät (tarpeet, kannusteet, odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo). Ruohotie pitää perustellumpana esittää teorian mieluummin yhdistettynä kuin niiden eroja eritellen. (Ruohotie 1986, 37).

KAAVIO 1. Työmotivaatioprosessi



### 3.4. Suoritusmotivaatio

Suoritus viittaa organismin käyttäytymiseen, eli siihen, mitä organismi todella tekee (Ruohotie 1982,87). Suoritukseen vaikuttavat kaksi tekijää: valmius ja motivaatio. Valmiudella tarkoitetaan yksilöllä itsellään olevia edellytyksiä suoritua annetuista tehtävistä. Motivaation vaikutukset suoritukseen riippuvat yksilön valmiudesta, ja valmiuden vaikutus suoritukseen riippuu motivaatiosta. Valmius ja motivaatio ovat siis vuorovaikutuksessa keskenään.

Ruohotie (1982) on luokitellut valmiudelle ja motivaatiolle tunnusomaisia piirteitä:

TAULUKKO 2. Valmius ja motivaatio

VALMIUS	MOTIVAATIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmiuteen vaikuttavat tekijät ovat suhteellisen pysyviä eivätkä ne muutu tilanteesta toiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivaatio voi vaihdella tilanteesta toiseen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmiustekijät vaikuttavat käyttäytymisen suuntaan, mutta eivät viriä käyttäytymisestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivaatiotekijät virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmius koostuu kypsyydestä (orgaanisista kasvumuutoksista) ja aikaisemmin opitusta: valmiudessa korostuu siis aikaisempien kokemusten vaikutus ko. hetken käyttäytymiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivaatio on riippuvainen ko. hetkellä vallitsevista tekijöistä (tarpeista ja ulkoisista kannusteista)</li> </ul>

Valmiuteen vaikuttavat tekijät ovat siis melko pysyviä ominaisuuksia, esimerkiksi kyvyt, luonteenpiirteet ja arvot. Ne eivät muutu tilanteesta toiseen. Valmiuden voidaan sanoa koostuvan kypsyydestä ja aikaisemmin opitusta. (Ruohotie 1987, 26–28)

Päinvastoin kuin valmiustekijät motiivit virittävät käyttäytymistä. Suunnan lisäksi motiivit määräävät käyttäytymisen voimakkuutta ja aktiivisuutta. Motivoituneelle ihmiselle on ominaista se, että hän työskentelee ahkerasti (vireys) tavoitteiden saavuttamiseksi (suunta) (Ruohotie 1987, 27). Motivaatioon vaikuttavat lisäksi aina kyseisellä hetkellä vaikuttavat tekijät (tarpeet, ulkoiset kannusteet).

### **3.5. Työmotivaatio**

Ruohotie (1987) esittelee kirjassaan neljä työmotivaatioon vaikuttavaa seikkaa. Hän esittelee ensimmäiseksi palkkauksen. Sen jälkeen hän esittelee ihmissuhteiden ja itse työn merkityksen motivaatiota ajatellessa. Lopuksi hän kirjoittaa esimiehen roolista motivaatioon nähden.

Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Paitsi, että rahalla voidaan tyydyttää perustarpeita ja lisätä turvallisuuden tunnetta, sen avulla voidaan tyydyttää myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkan avulla voidaan tyydyttää myös suoritustarpeita: kun palkka sidotaan suoritukseen, voidaan näin lisätä myös sisäistä motivaatiota.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että palkka on erittäin tärkeä kannuste, etenkin jos se sidotaan suoritukseen. Myös palkkaustavan muutokset yrityksissä ovat osoittaneet, että tuottavuus nousee palkkakustannusten parantuessa ja laskee, kun palkkakannuste poistuu. (Ruohotie 1987, 45–61)

Palkalla on vaikutus myös työtyytyväisyyteen. Monet tutkijat ovat pyrkineet analysoimaan palkkatyytyväisyyttä määrääviä tekijöitä. Palkkaperusteiden tulee olla niin selkeitä, että työntekijä voi havaita työpanoksen ja palkan välisen riippuvuuden. Tyytymättömyys palkkaan puolestaan voi johtaa jopa moniin käyttäytymishäiriöihin. (Asp&Peltonen 1980, 43–46)

Työmotivaatioon vaikuttaa myös ympäristö, jossa henkilöstön jäsenet työskentelevät. Henkilöstön havainnot organisaatiosta määräävät työpaikalla vallitsevan ilmapiirin. Organisaation ilmapiirillä on merkitystä työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta. Edelleen ilmapiiri voi vaikuttaa siihen,

miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä, sekä siihen, miten todennäköisenä hän näkee mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa. (Ruohotie 1987, 62–74)

Ilmapiirin vaikutus tuottavuuteen on Ruohotien (1987) mukaan ilmeisintä silloin, kun työntekijät voivat itse säädellä työn tuloksia. Jos tuottavuuteen vaikuttaa jokin muu, ilmapiiriin liittymätön tekijä (esim. laitteiston viallisuus) ei luonnollisesti ilmapiirillä ole sanottavaa vaikutusta työsuoritukseen. Myönteinen ilmapiiri voi kuitenkin vähentää myös poissaoloja. (Ruohotie 1987, 62–74)

Työn ominaisuuksilla on niilläkin vaikutus työmotivaatioon, lisäksi myös työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Ruohotien (1987) mukaan ihminen viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa parhaat tulokset, jos hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työn tuloksista ja on tietoinen työn toimintojen todellisista tuloksista.

Jos työ ei kannusta riittävästi, ei työntekijällä ole halua ryhtyä entistä vaativampiin tehtäviin. Työnmuotoilu on eräs keino kohentaa työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työtehoa. Esimerkiksi työvaiheita yhdistämällä saadaan työkokonaisuuksia tai kun sallitaan työskentely omatahtisesti, vapaavalintaisella työmenetelmällä voidaan työtä muotoilla siten, että ihmisen vaatimukset otetaan tietoisesti ja järjestelmällisesti huomioon. Oikealla tavalla toteutettuna työn muotoilu antaa myös parhaan tuloksen, koska motivaatio paranee ja ihmisen kyvyt ja taidot käytetään paremmin. Käytetyimpiä työn muotoilun keinoja ovat työn laajentaminen ja työn rikastaminen. (Ruohotie 1987, 77–84).

Johtamisella tarkoitetaan johtajan toimenpiteitä, joiden avulla johtaja saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Esimies on johtajan synonyymi, mutta sillä korostetaan, että johtajalla on alaisia (eng. leadership). Johtaminen on esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Esimiehen tulee suunnata vuorovaikutuksen avulla alaisen toimintaa kohti tavoitteita. (Asp&Peltonen 1980, 162–164)

Työntekijät tulevat yrityksen palvelukseen pääsääntöisesti tyydyttääkseen omia tarpeitaan ja tavoitteitaan. Yritys kuitenkin palkkaa työntekijät saavuttaakseen omat tavoitteensa. Esimiehen haasteena onkin muuttaa oman edun tavoitteesta alkanut työsuhde sellaiseksi, että se tyydyttää molempia osapuolia. Esimiehen on viritettävä alaisissaan halu työskennellä organisaation

tavoitteiden hyväksi, kuitenkin niin, ettei tämän tarvitse olla työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa ristiriidassa.

Esimiehen on tarvittaessa pystyttävä tukemaan alaisiaan ja lisäämään heidän itseluottamustaan, hänen on autettava alaisiaan läheisten ja molempia osapuolia tyydyttävien ihmissuhteiden luomisessa. Esimiehen on lisäksi saatava alaisensa hyväksymään ryhmä- ja yksilösuoritukselle asetetut tavoitteet ja suuntaamaan energiansa niiden saavuttamiseksi sekä luotava edellytykset, jotka helpottavat näihin tavoitteisiin pääsyä. (Ruohotie 1987, 89–91)

Hyvin monenlaiset ihmiset voivat menestyä johtajina. Lähes kaikki ihmiset voivat oppia toimimaan esimiehinä, jos sitä todella haluavat. Avainasemassa on kuitenkin aina esimiehen oma motivaatio, halu kehittyä ja toimia esimiehenä.

Henkilöstön kehittämisestä puhutaan paljon. Tällaisten kehittämistoimenpiteiden tarkoituksena on kehittää organisaation sisäisiä voimavaroja parannusten aikaansaamiseksi. Henkilöresursseihin kohdistuvilla toimilla pyritään lisäämään henkilöstön halukkuutta työskennellä organisaation tavoitteiden hyväksi. Henkilöstön työmotivaation lisäämiseksi kehittämisohjelmien toteuttajilla tulee olla riittävän laaja tietämys motivaatioprosessista ja erilaisista kannustavista toimenpiteistä ja strategioista.

## 4. Motivaatioteorioita

Toistaiseksi ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ja yhdenmukaista motivaatioteoriaa, joka määrittelisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioon liittyvät tekijät. Eri teorioiden vertailua ja integrointia vaikeuttavat monet seikat, kuten esimerkiksi käsitteiden määrittelyerot sekä samojen ilmiöiden kuvaaminen monien eri teorioiden avulla.

Ihmisen motivaatiota kuvaavat teoriat ottavat säännöllisesti kantaa siihen, missä määrin ihmistä ohjaavat hänen sisällään tai ulkopuolellaan olevat tekijät. Perinteisesti on ajateltu, että palkka ja muut työstä saatavat taloudelliset edut toimivat kimmokkeina työhön ryhtymiseksi.

Ihmisten elintason parantuessa ja koulutustason kohotessa myös ihmisten työhön kohdistuvat odotukset ja vaatimukset muuttuvat. Työtä ei välttämättä enää koeta pelkästään välttämättömän toimeentulon tai uralla etenemisen välikappaleena, vaan ihmiset alkavat odottaa työltä entistä enemmän myös persoonallisen itsetoteutuksen mahdollisuuksia. (Kasvio 1994, 113)

Ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa, joka määrittelisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät, ja jonka varaan voisi luotettavasti rakentaa organisaation kehittämiseen tähtäviä ohjelmia. Motivaatioteoriat voidaan Ruohotien mukaan kuitenkin luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja kognitiiviset motivaatioteoriat. (Ruohotie 1983, 20)

Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat taas selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä (kannusteita). Kognitiiviset teoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen ja vuorovaikutusten tulos. (Ruohotie 1983, 20) Seuraavaksi tarkastelen näitä kolmea teoriaa ja pohdin lopuksi motivaatiota myös johdollisesta näkökulmasta.



## **4.1. Tarvehierarkiateorioita**

Ihmisen tarpeet muodostavat Abraham Maslowin mukaan sisäisen arvojärjestelmän eli tarvehierarkian. Maslowin näkemys korostaa, että yksilön tarpeet ovat sarja yksilön tarpeita, jotka etenevät alemmilla, fysiologisilta tasoilta ylemmille itsensä toteuttamisen tasolle: (Maslow 1970, 35–58)

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarve
3. Sosiaaliset tarpeet eli liittymistarpeet
4. Arvostuksen tarve eli minä-tarve
5. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve

Maslowin teoria on dynaaminen teoria, jossa yksilö nähdään tahtovana olentona, joka jatkuvasti pyrkii tyydyttämään tarpeet alati laajentuvassa tarvesysteemissä. Nämä tarpeet toimivat motiiveina, eli tarpeiden tyydyttäminen motivoi. (Asp&Peltonen 1979, 39)

Ammatin arvostus vastaa Maslowin tarvehierarkian korkeimpia tasoja, arvostuksen tarvetta ja itsensä toteuttamisen tarvetta. Ammatin arvostus tarkoittaa toisaalta ammattiin kohdistuvaa yleistä arvostusta ja toisaalta yksilön tietoisuutta erityisesti oman ammatin arvosta. Ammatin saama arvostus on puolestaan yhtenä perusteena työtyytyväisyyteen. Se on myös samalla yksi työmotiivi.

## **4.2. Yllyketeorioita**

Herzberg jaottelee kaksifaktoriteoriassaan tarpeet kahdenlaisiksi, fysiologiset tarpeet ja tarve kasvaa henkisesti, aivan kuten Maslowkin tarvehierarkiassaan. Herzbergin tutkimuksen mukaan työhön liittyvä tyytyväisyys on saman ulottuvuuden kaksi eri ääripäätä. Tyytymättömyys on toinen ääripää, tyytyväisyys vastakkainen. Keskellä sen sijaan on niin kutsuttu neutraali kohta. Erityistä tässä teoriassa on, että tyytymättömyyttä työhön aiheuttavat eri tekijät kuin ne, jotka edistävät työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä ei siis välttämättä edistä se, että tyytymättömyyttä lisäävät seikat on eliminoitu. (Asp&Peltonen 1979, 46–47).

Menestyminen työssä, tunnustus hyvin suoritetusta työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys ovat Herzbergin mukaan tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja yleensä myönteisiin

työasenteisiin. Näitä Herzberg nimittää kannuste- eli motivaatiotekijöiksi. (Asp&Peltonen 1979, 46–47)

### **4.3. Odotusarvoteorioita**

Odotusarvoteoriat selittävät sellaisia kognitiivisia prosesseja, jotka tapahtuvat, kun yksilö havainnoi ympäristöönsä ja valitsee käyttäytymismallinsa, jolla hän pyrkii pääsemään itselleen asettamiinsa tavoitteisiin. Ympäristön havainnoimiselle on olennaista saatavilla olevan informaation valinta, organisointi ja tulkinta sekä sitä ohjaavat aikaisemmat kokemukset. Näiden havaintotulkintojen perusteella henkilölle syntyy odotuksia toiminnan seurauksista ja tuloksista. (Ruohotie 1983, 64)

Vroomin odotusarvoteoria (1964) on nykyisin laajalti hyväksytty motivaatioteoria. Siinä ihmisiä on tarkasteltu ajattelevina, järkevinä olentoina, joilla on omat uskomuksensa ja odotuksensa tulevista elämän tapahtumista. Tämän teorian mukaan suoritus organisaatioympäristössä näyttää olevan ainakin kolmen tekijän tulos:

1. Motivaatitasot: Yksilön täytyy haluta suoriutumista. Työntekijän halu suorittaa annetut tehtävät on siis välttämätön perusedellytys toiminnalle.
2. Kyvyt ja luonteenpiirteet: Halun ja tahdon tunteen lisäksi yksilöllä täytyy olla työn suorittamiseen välttämättömät kyvyt ja taidot. Lisäksi on tärkeää, että hänellä on luonteenpiirteet, jotka ovat sopusoinnussa työn vaatimusten kanssa.
3. Roolihavainnot: Yksilöllä täytyy olla selvillä, mitä vaatimuksia hänelle osoitetaan ja miten hänen odotetaan toimivan (roolin selkeys). (Ruohotie 1983, 78–79)

### **4.4. Johdollinen näkökulma**

Motivaation käsitettä on lähestytty myös johdollisesta näkökulmasta. Perinteisen mallin mukaan ihmisiä voidaan motivoida ainoastaan rahan ja kohtuullisen esimiehen avulla. Jos työntekijöitä jatkuvasti valvotaan ja työtehtävät ovat helppoja, he selviytyvät tehtävistään. Human relations – mallin mukaan ihmiset haluavat tuntea itsensä tarpeellisiksi, he haluavat tulla huomatuiksi yksilöinä. Nämä tarpeet ovat huomion arvoisempia kuin palkka motivaation luojana. Human Resources – mallin mukaan työ ei ihmisille olekaan vastenmielistä, vaan ihmiset haluavat saavuttaa

tiettyjä päämääriä ja tavoitteita. Monet ihmiset pystyvät luomaan paljon enemmän ja tekemään vaativampia tehtäviä kuin mitä itse toimenkuva edellyttää. (Steers&Porter 1979, 17)

## 5. Metodi, retoriset keinot ja aineisto

### 5.1. Diskurssianalyysi

Kiinnostuin jo opintojeni varhaisessa vaiheessa työnsosiologiasta. Erityisesti työmotivaatio, työssä viihtyminen sekä jaksaminen kiinnostivat. Saadessani käyttöni Tampereen Särkänniemi Oy:n kesälipunmyyjien päiväkirjatyyppiset Elämölo-vihkot olin aluksi kuvaamassa motivaatiota kulttuurina sinänsä. Kuitenkin kun etenin tutkimustyössäni aloin ymmärtää tekstit paremminkin aineistona, jossa kulttuuria rakennetaan.

Olin siis aluksi tutkimassa tekstiä Alasuutarin (1994) faktanäkökulman mukaisesti. Faktanäkökulmalla käsitetään yleisesti sellaista näkökulmaa aineistoon, että on mielekästä pohtia siinä annettun informaation totuudenmukaisuutta tai tiedonantajan rehellisyyttä. Lisäksi siinä tehdään selkeä jako yhtäältä ”ulkoiseen” todellisuuteen ja toisaalta siitä aineistossa esitettyihin väitteisiin. (Alasuutari 1994, 80–94)

Pian kuitenkin huomasin, että halusin käsitellä aineistoa käyttäen metodinani diskurssianalyysiä. Samalla tutkimukseni näkökulma vaihtui Alasuutarin faktanäkökulmasta näytenäkökulmaksi. Näytenäkökulmassa tutkittavana oleva aineisto on siis sellaisenaan tutkittava todellisuus.

Kiinnitettäessä huomiota laadullisessa tutkimuksessa aineiston kulttuurisiin jäsenyyksiin, ei aineiston luotettavuus tai totuudenmukaisuus ole kiinnostavaa. Sen sijaan kulttuuristen jäsenyyden tutkiminen on yksi tapa analysoida sitä, miten henkilö tai analysoitava teksti kertoo tarinaansa. Kulttuuristen jäsenyyden analyysissä on kyse siitä, miten teksti jäsentää maailmaa. (Alasuutari 1995, 80–91)

Ihmistieteellinen laadullinen tutkimus on monin tavoin kytköksissä ihmistieteelliseen suuntaukseen, jota kutsutaan kulttuurintutkimukseksi. Laadullisen tutkimuksen ja kulttuurintutkimuksen välillä tärkein yhteys lienee, että molemmissa selittäminen perustuu ymmärtävään selittämiseen. Selitysmallien ei oleteta esittävän universaaleja lainalaisuuksia, vaan keskeistä on ilmiön paikallinen selittäminen. Kulttuurisista ilmiöistä puhuttaessa viitataan sellaiseen teoreettiseen viitekehykseen, joka ottaa merkityksen käsitteen ja yhteiskuntaelämän merkitysvälitteisyyden vakavasti, kohottaa sen tarkastelun keskiöön.

Olen pyrkinyt asettumaan Juhilan (1999) määrittelemään tulkitsijan positioon diskurssianalyttistä metodia hyödyntäessäni. Tulkitsijalle tutkimusaineistot näyttäytyvät monenlaisten mahdollisuuksien maailmana. Niitä voi lukea ja kuunnella monilla eri tavoin. Keskeistä on siten tutkijan ja tutkittavan, toisin sanoen analyysin ja aineiston välinen vuorovaikutuksellinen suhde. (Juhila 1999, 212–219)

Diskurssianalyysissä korostetaan niin sanottujen luonnollisten aineistojen vahvuuksia. Luonnollisuudella tarkoitetaan sitä, että aineistot ovat olemassa tai syntyneet tutkijasta riippumatta. Päiväkirjat mielletään tällaisiksi luonnollisiksi teksteiksi, koska niitä ei ole kirjoitettu tutkimusta varten.

Luonnollisia aineistoja suositetaan diskurssianalyysissä, sillä se sävykyys ja mutkikkuus, millä merkitykset, retoriset keinot tai vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet ovat läsnä näissä aineistoissa, ei ole kartoitettavissa tilanteen ulkopuolelta. Tutkijan itsensä aikaansaamien aineistojen kautta ei pääse käsiksi luonnollisten tilanteiden tapahtumiin kaikessa rikkaudessaan. (Jokinen 1996, 26)

## **5.2. Retorinen diskurssianalyysi**

Retorisessa diskurssianalyysissä tarkastellaan merkitysten tuottamisen kielellisiä prosesseja siitä näkökulmasta, kuinka jotkut todellisuuden versiot pyritään saamaan vakuuttaviksi ja kannatettaviksi sekä kuinka kuulijat tai lukijat saadaan sitoutumaan niihin.

Retorisen analyysin, kuten kaiken diskurssianalyysin, lähtökohtana on todellisuuden tulkinnallisen luonteen korostaminen. Kielenkäytön ei oleteta millään yksiselitteisellä tavalla kertovan meille esimerkiksi kirjoittajan asenteista tai ulkomaailman tosiasioista, faktoista. Analyysissä ei siten pyritä tulkitsemaan asian olemusta sellaisenaan vaan sen argumentointia. (Jokinen 1999, 126–127)

Kaikessa ihmisten välisessä kielellisessä kanssakäymisessä suostuttelulla, vakuuttelulla, puolustelulla ja haastamisella on tärkeä merkitys. Jokinen (1999) käyttää Potterin esimerkkiä, joka havainnollistaa retorisen argumentaation kahta eri ulottuvuutta sodan metaforalla: selonteot voivat olla joko puolustavaa tai hyökkäävää retoriikkaa. Hyökkäävä retoriikka pyrkii vahingoittamaan

vasta-argumenttia kun taas puolustava retoriikka perustuu siihen, että omaa positiota vahvistetaan siten, että sitä ei päästä vahingoittamaan. (Jokinen 1999, 130132)

### 5.2.1. Argumentti

Karkeasti jaotellen argumentaation vakavuutta voidaan lisätä erilaisilla retorilla keinoilla. Ensimmäinen näistä liittyy itse argumenttiin. Esitettyyn argumenttiin liittyminen viittaa sellaisiin retorisiin keinoihin, joilla siis vahvistetaan ajettavaa asiaa ja saadaan se näyttämään totuudelliselta ja kannatettavalta.

Jokinen (1997) jaottelee ensimmäiseksi retoriseksi keinoksi “tosiasiapuheen”, joka on vahvan seurauksellista puhetta siinä mielessä, että siinä toimijoiden rooli ja vastuu asioiden kulusta syrjäytyy. Asiat siis vain tapahtuvat ilman, että heidän oman toimintansa siihen mitenkään vaikuttaa. Toimijoiden tehtäväksi jää silloin ainoastaan tosiasioiden hyväksyminen ja sillä tavoin oman rationaalisuutensa tajun osoittaminen.

Puheessa on melko tyypillistä käyttää sen kaltaista retoriikkaa, jossa asioista tulee itsestään selviä faktoja, ja lopulta myös toimijoista, joiden liikkeisiin meidän ihmisten on vain sopeuduttava. Toimijuuden kadottaminen voi tapahtua myös tekijän passiivimuotoa käyttämällä, jolloin lauseesta puuttuu aktiivinen tekijä.

*Selvää parannusta on tapahtunut: nyt kuvia SAA*

Toiseksi Jokinen (1997) korostaa kategorisoinnin tärkeyttä argumentaatiossa. Kun puhumme asioista, tapahtumista tai ihmisistä luomme koko ajan kategorioita. Asioita voidaan luonnehtia vaihtoehtoisilla kielikuvilla, joten kaikkea kategorisointia voidaan tarkastella vakuuttavan retoriikan osana. (Jokinen 1997, 141–143)

Kategorioita voidaan tutkimuksellisesti lähestyä monesta eri näkökulmasta. Ensiksikin voidaan tarkastella sitä, kuinka tiettyjä kategorioita on synnytetty ja samalla tuoda esiin niiden sosiaalisesti tuotettu alkuperä. Toiseksi, voidaan tarkastella kategorioiden sisältöä ja rajoja, osoittaa se, kuinka häilyviä ne lähemmin tarkasteltuna ovat. Kolmas ja ehkä mielenkiintoisin ulottuvuus on kategorioiden tilanteinen käyttö. Kun asioita kategorisoidaan, palvelevat erilaiset erilaisten funktioiden toteutumista, vaikkapa oikeuttamista tai kritisoimista. (Jokinen 1997, 141–143)

Yksityiskohtilla ja narratiiveillakin voidaan vaikuttaa. Yksityiskohtaisilla kuvauksilla ja niiden sijoittamisella osaksi joitakin tapahtumakulkuja (narratiiveja) voidaan tapahtumista tuottaa autenttinen, totuudenmukainen vaikutelma. Narratiivirakenne voi saada aikaan sellaisen tunnelman, että tapahtumat alkavat näyttää kaikessa yksityiskohtaisuudessaan sellaiselta, että tarinan kulkua seurattaessa osasi odottaakin tapahtuvaksi. (Jokinen 1997, 144–145)

Silloin kun puhuja ainoastaan kuvailee asioita yksityiskohtaisesti ikään kuin ’niin kuin ne tapahtuivat’, rakentuu puhujan rooli erilaiseksi kuin suorissa argumentatiivisissa väitteissä. Kun kuulija täydentää puuttuvan palan eli tekee tulkinnan narratiivissa rakentuneen tulkintakehikon puitteissa, ei puhuja voi itse joutua väitteestä selontekovelvolliseksi. (Jokinen 1997, 144–145)

Eräs yleinen vakuuttamisen keino on kvantifiointi eli määrällistäminen. Kvantifiointi voi olla joko numeerista eli luvuilla, prosenteilla, taulukoilla, osuuksilla yms. vahvistamista tai sanallisesti kuvailevaa määrällistämistä, kuten esimerkiksi sellaisten laatusanojen käyttämistä kuin pieni, suuri, pienempi suurin, marginaalinen tai valtava. (Jokinen 1997, 146–148)

Tekstejä tarkastellessa tulee katsoa sitä, kuinka kvantifiointia käytettäessä valitaan erilaisia tarkastelu-ulottuvuuksia. Tarkastelu-ulottuvuutta sopivasti vaihtamalla saadaan muun muassa luvut tukemaan omaa argumentaatiota: pienuus saadaan näyttämään mahdollisimman pieneltä ja suuruus mahdollisimman suurelta. (Jokinen 1997, 146–148)

*Myynti tähän mennessä huimat 19 egee, ja luukku on ollu auki kymmenestä. (klo on nyt 12.45!)*

*Lipunmyynti on ehtinyt olla auki noin 20 minuuttia, ja oon päässy jo kymmenisen kertaa tuumaamaan, että ei, kuvia ei vielääkään oo, sekä ohjaamaan filmin halajavan asiakkaan muualle..*

Metaforien käytöllä Jokinen puolestaan tarkoittaa sitä, että jotakin asiaa on kuvattu sellaisilla käsitteillä, jotka eivät vastaa sen kirjaimellista määritelmää. Metafora voidaan määritellä, että se on eräänlainen vertaus ilman ”kuin” sanaa. Se tekee jonkin asian ymmärrettäväksi liittämällä siihen merkityksiä jostakin jo aiemmin tutuksi tulleesta asiasta. Samalla se tekee tuttua tuntemattomaksi paljastaessaan jostain entuudestaan tutusta uusista piirteistä. (Jokinen 1997, 148–150)

**PAAVO LIPPONEN!**

*Paavo osti kaks ipana-avainta, aluemaksun ja kaks elämyslippua. Oli ihana mussukka karhu.*

Ääri-ilmaisujen käyttö liittyy määrällistämiseen. Ääri-ilmaisuja ovat esimerkiksi sellaiset muotoilut kuin: joka kerta, ei koskaan, ei todellakaan, täysin. Ääri-ilmaisujen avulla voidaan korostaa niitä piirteitä, joita kuvauksen kohteena olevaan asiaan halutaan liittää. Ne joko maksimoivat tai minimoivat kuvauksen kohteen joitakin piirteitä. (Jokinen 1997, 150–152)

Elävä argumentaatio ei kuitenkaan noudata valmiita kaavoja. Siten ääri-ilmaisujen käyttö voi myös vaikuttaa vastakkaisella tavalla, jos niitä käytetään väärin. Tällöin on mahdollista myös se, että joissakin tilanteissa liiallinen ääri-ilmaisujen käyttö pikemminkin ärsyttää kuulijaa kuin vakuuttaa häntä. (Jokinen 1997, 150–152)

*... Ja edut vaa jatkuu... Noi tornadosta säntäilevät sekavassa mielentilassa olevat kakarat, joiden on kerta kaikkiaan pakko juosta JOKA IKINEN KERTA TISKINI OHITSE!!!!!!*

### 5.2.2. Argumentin esittäjä

Argumentin vakavuutta voidaan lisätä myös sellaisilla keinoilla, jotka keskittyvät väitteen esittäjään. Tämä tarkoittaa sitä, että on vaikeampi saada kannatusta argumentille, jonka esittäjää pidetään jollakin tavalla arveluttavana henkilönä.

Mikäli argumentin esittäjän oletetaan ajavan omaa etuaan tai edustamansa tahon etua, on yleisön vakuuttaminen vaikeampaa. Yksi käytetty keino vakuuttavuuden lisäämiseksi onkin argumentin esittäjän omien intressien etäännyttäminen varsinaisesta väitteestä. (Jokinen 1997, 132–135)

Puhujan pyyteettömyys esimerkiksi saattaa korostua, jos näyttää siltä, että puhuja on joutunut omien intressiensä vastaisesti kohtaamaan ja myöntämään tosiasiat, jotka hän sitten ainoastaan raportoi muille. (Jokinen 1997, 132–135)

*Rakkaat puistoliparitoverit. Nyt minä saarnaan teille. Älkäähän nyt viitsikö jokainen vuorollanne järjestellä tavaroita uudelleen eri kaappeihin ja erihyllyihin. Ymmärrän toki, että puistopäivänä saattaa olla luppoaikaa tai satunnaisesti jopa tylsää, mutta ei ole kiva aamulla tullessaan koppiin joutua aina käymään kaapit läpi tietääkseen mikä missäkin on, jos on. Jos aika ei millään kulu, näpytelkää kalsarikaavakkeita koneelle –siitä hyötyy koko lipunmyyjäin yhteisö.*



Puhujakategorioilla oikeuttaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että joihinkin kategorioihin sijoitetaan oikeus tietynlaiseen tietoon ja tietämykseen. Arvostetusta kategoriasta lausuttu puhe voi saada helpommin vakuuttavan puheen statuksen kuin vähemmän arvostetusta kategoriasta lausuttu puhe riippumatta puheen sisällöstä. (Jokinen 1997, 135–136)

Retoriikan analysoimisen kannalta olennaista on katsoa myös sitä, mikä on puhujan liittoutumisen aste suhteessa esittämäänsä kuvaukseen, väitteeseen. Sitoutuuko puhuja väitteeseen vai etäännyttääkö hän itsensä siitä?

Se että väitettä ei esitetä 'omissa nimissä' vaan puhuja toimii ainoastaan argumentin välittäjänä – ikään kuin raportoi vain jotakin yleisesti tiedettyä tai jonkun toisen sanomaa – on tapa tuottaa neutraalisuutta. (Jokinen 1997, 136–138)

*Maija (esihenkilö) lupasi lukaista elämölöt läpi ennen seuraavaa palaveria, eli turhia eivät vuodatukseenne ole olleet.*

Argumenttia voidaan vahvistaa siten, että esitetään useiden eri tahojen allekirjoittavan jonkin väitteen. Tällöin asia ei luonnollisesti näyttäydy enää henkilökohtaisena mielipiteenä. Jokisen (1997) mukaan analyysoijan kannalta kiinnostavaa on katsoa sitä, kuinka konsensusta rakennetaan eri osapuolien sanomisten välille, kuinka eri tahot konstruoidaan toisistaan riippuvaisiksi tai riippumattomiksi ja kuinka heidän versionsa tulkitaan yhteneväiseksi. (Jokinen 1997, 138–139)

### **5.3. Analyysimenetelmät**

Teen Tampereen Särkänniemi Oy:n päiväkirjoista, Elämölo-vihkoista, sisällönanalyysiä, jota täydennän ja tulkitsen diskurssianalyttisesti. Pitäydyin tutkimuksessani työmotivaatioon liittyviin puheisiin. Tarkastelin päiväkirjoissa siis sellaisia kohtia, joissa puhutaan tavoilla, jotka jäsentävät motivaatiota. Otin mukaan tutkimukseen sekä kielteiset että myönteiset asiat. Yhden tulkintarepertuaarin sisään mahtuu siis motivaatioon nähden sekä myönteisiä että kielteisiä puheita. Yleisesti kaikissa kirjoituksissa puhuttiin päivän tapahtumista päiväkirjatyyppisesti sekä kirjoitettiin paitsi asiakkaiden myös henkilökunnan parannusehdotuksia työmukavuuteen liittyen. Näistä kohdista otin mukaan ne, jotka liittyvät oleellisesti työviihtyvyyteen ja täten myös työmotivaatioon.

Elämölo-vihkojen valossa Särkänniemi vaikuttaa nuorille mieluisalta työpaikalta. Päiväkirjat toimivat yleisesti kommunikaatiovälineenä, joiden sivuilla kerrotaan avoimesti päivän tapahtumista

sekä mielialasta työpisteessä kullakin hetkellä. Työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöt lukevat vihkot, joten epäkohdista kirjoittamista esihenkilöiden taholta jopa suositaan. Erityistä vihkoissa on se, että niihin kirjoitetaan nimettömästi.

Elämölo-vihkot on lanseerattu vuonna 2003 ja niitä käytetään lipunmyynnissä edelleenkin. Oma aineistoni käsittää kesäkausien 2003–2004 vihkoja. Vihkoja on yhteensä viisi kappaletta, joissa yhteensä puhtaaksi kirjoitettua tekstiä 41 sivua. Motivaatiopuheita kirjoituksissa oli yhteensä 688 yksikköä.

Päiväkirja aineistot ovat kirjoitettu hyvinkin hajautetusti. Ne sisältävät yksittäisiä, erillisiä ilmauksia ja tajunnanvirtaa. Yhden päivän ja yhden kirjoittajan tekemän kirjoituksen sisään mahtuu useampaakin eri motivaatiorepertuaaria ilmentäviä ilmauksia. Tämän vuoksi otin tarkasteluyksikökseni lauseyksikön. Lauseella tarkoitan tässä yhteydessä välimerkkiin (piste, huutomerkki, kysymysmerkki) päättyviä lauseita tai muita yksittäisiä ilmauksia (esim. ranskalainen viiva), jotka on mahdollista tulkita omiksi yksiköikseen, esimerkiksi hymiöön päättyväksi tai omalle rivilleen irrallisena kirjoitetuksi. Lauseyksikköni ei kuitenkaan tarvitse täyttää perinteisiä lauseelle asetettuja vaatimuksia.

Oma tapani työstää tekstiä oli se, että pitkäaikaisen luennan jälkeen hahmotin keräämistäni motivaatiopuheista neljä erilaista tulkintarepertuaaria. Eräiden tekstien hyväksyminen tietyn kategorian alle ei tietenkään ollut yksinkertaista. Pyrin tulkitsemaan yksiköitä niiden kontekstissa, sekä tarkastelemalla yksiköiden sanastoa, joista etsin motivaatioon liittyvää puhetta.

Jokaisesta tulkintarepertuaarista esitän oman alalukukappaleen. Kustakin repertuaarista pyrin tarjoamaan osuvia ja mielenkiintoisia esimerkkejä, jotka valottavat repertuaaria. Pyrin näyttämään tekstit mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Toki konekirjoitusasu tekee tekstistä vähemmän persoonallista, eikä mahdollisia sivun laidassa olevia koristeita/piirroksia voida ottaa huomioon.

Tutkimukseni ulkopuolelle olen jättänyt esihenkilön vihkoihin kirjoittamat lausumat. Samoin erilaiset piirrokset ja sutut olen jättänyt huomioimatta. Motivaatiopuheiksi olen tulkinnut ne puheet, joissa selkeästi käsitellään työmotivaatioon liittyviä asioita.

#### **5.4. Tutkijasubjekti**

Olen toiminut Tampereen Särkänniemi Oy:ssä lipunmyynnin kesätyöntekijänä kesinä 2002 ja 2004. Tänä aikana en tiennyt tulevasta tutkimuksestani vielä mitään, joten itsekin tästä tietämättömänä vihkoihin olen saattanut kirjoittaa. En siis rakentanut tekstejäni vihkoihin tuolloin ajatellen motivaatiotutkimustani. Tekstejä ei ole siis rakennettu tutkimusta ajatellen. Sen sijaan kokemukseni lipunmyynnistä tarjoaa mahdollisuuksia tulkita tekstiä. Tunnen huvipuistoalueen, työkäytännöt sekä osin myös tekstien laatijat.

Olen tutkimuksen kuluessa pyrkinyt miettimään itseäni tutkijana, aineiston ja tutkijan välistä vuorovaikutusta sekä pyrkinyt purkamaan omaa tutkijan subjektiuttani. Tekstejä tulkitessani pyrin kuitenkin nojautumaan vahvasti aineistoon, joskin aineistoni puhuu nyt minun kielelläni.

Miellän tutkimusasettoni samankaltaisesti kuin Jokinen kirjassaan Väsynyt äiti. Erotan entisen kesätyöntekijän itsestäni ja ikään kuin tarkastelen häntä itseni ulkopuolelta. Jokisen päiväkirjaa kirjoittava äiti on ilmaisutapahtumassa tutkijaminän vierellä. Meidän lukijamme on meitä vastapäätä. (Jokinen 1996, 21)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen kesätyöntekijöiden puhetta nimenomaan kirjoituksena. Kiinnitän huomiota kirjoitustilanteisiin ja kirjoittamisen paikkaan. Tarkastelen mitä/miten työntekijä motivaatiosta kirjoittaa.

#### **5.5. Päiväkirjat aineistona**

Päiväkirjatutkimusta on Suomessa yleisesti ollut kohtalaisen vähän. Päiväkirjan käytöstä tutkimusaineistona on kuitenkin joitakin esimerkkejä. Useimmiten päiväkirjaa aineistona käyttäneet tutkimukset liittyvät jollain tapaa naiseuteen. Esimerkiksi Eeva Jokinen on käyttänyt päiväkirjoja aineistonaan tutkiessaan äitiyttä.

Omassa tutkimuksessani käytän aineistona päiväkirja tyyppisiä vihkosia. Ne eivät kulje päiväkirja nimellä, mutta toimivat päiväkirjan kaltaisesti. Ne ovat niin kutsuttuja luonnollisia aineistoja ja tämän aineistoon niin kutsutun luonnollisuuden koen tutkimukselleni eräänä vahvuutena. Päiväkirjoja ei siis ole kirjoitettu tutkimuskäyttöön vaan niiden itsensä tähden. Siksi ne ovat riippumattomia tutkimuksesta ja tarjoavat hedelmällistä tutkimusmaaperää.

Elämö-päiväkirjat ovat yhteisön yhteisiä kirjoja. Siksi ne eivät ole kovinkaan henkilökohtaisia, eivätkä siten pureudu suoraan hyvin henkilökohtaisiin asioihin. Kaikenlaiset pohdinnat ja mietiskelyt kuvataan näissä päiväkirjoissa yleensä konkreettisesti. Päiväkirjoihin on tapana kirjoittaa itsen hyvinvoinnista, päivän tapahtumista sekä esimerkiksi säätiloista. Itse ja omien halujen pohdinta ei ole erillistä näistä arkipäiväisistä ja konkreettisista pohdinnoista (Jokinen 1996, 150).

Tuntemukset päiväkirjoissa ovat yksilön sisäisiä, mutta voivat syntyä myös yksilöiden välisissä suhteissa. Jokisen (1996) mukaan tuntemukset ovat niin sanottuja sosiaalisia käytäntöjä. Yhteinen kieli organisoii niitä. Kun yksilö kirjoittaa tuntemuksensa esimerkiksi liittyen motivaatioon, se samalla kirjoittuu: meitä ympäröivät diskurssit määrittävät tuntemusta. Mutta yksilö voi kirjoittamisellaan myös muovata tuntemusta, liu'uttaa sen tilan ajan periaatteita, joissa tunteva ruumis liikkuu tai kirjoittaa.

Päiväkirja kuuluu niin kutsuttuihin luonnollisiin aineistoihin. Juhilan ja Suonisen (1999) mukaan luonnolliset aineistot säilyttävät rikkautensa sellaisenaan, koska ne ovat kyselyistä ja haastatteluista poiketen olemassa tutkijasta riippumatta (Juhila&Suoninen 1999, 236–237). Päiväkirjat ovat siis tutkimuksesta erillään olemassa oleva kirjoittamisen muoto.

Juhila ja Suoninen (1999) nostavat luonnollisten aineistojen suosion erityisesti diskurssianalyyssissä, ”sillä se sävykyys ja mutkikkuus, millä merkitykset, retoriset keinot tai vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet ovat läsnä näissä aineistoissa, ei ole kartoitettavissa tilanteen ulkopuolelta. Tutkijan itsensä aikaansaamien aineistojen kautta ei pääse käsiksi luonnollisten tilanteiden tapahtumiin kaikessa rikkaudessaan” (Juhila&Suoninen 1999).

Päiväkirja myös säilöö tulkintojen merkityksiä. Menneisyyttä kirjoitettaessa se rakennetaan aina uudelleen tilanteisesti, jolloin merkitys palvelee nykyisyyttä. Merkitykset ja tulkinnat päiväkirjoissa säilyvät kuitenkin sellaisina kuin ne tuotettiin, olkoonkin, etteivät lukijan niistä tekemät tulkinnat koskaan vastaa alkuperäisiä, olipa hän sitten tutkija tai teksteihinsä myöhemmin palaava kirjoittaja. (Peltonen&Eskola 1997)

Päiväkirjoissa käytetään yleisesti konventioita, jotka ovat muun muassa rehellisyys, tunteellisuus, tunteiden purkaminen. On myös esitetty, että päiväkirjoille tyypillistä olisi äärimmäisten tunteiden purkaminen.

## **5.5. Elämö-lö-vihkot**

Päiväkirjojen tärkeänä aspektina toimii myös niiden tehtävä tiedotuskanavana. Lipunmyyjiä on useampi kymmenen, ja he sijoittuvat päivän ajaksi lippukoppeihin pareittain. Joitakin työtovereistaan he eivät välttämättä näe viikoittainkaan. Tapana onkin päivän hiljaisina hetkinä lukea, mitä vihkoihin on kirjoitettu ja kenties lisätä itsekin jotain.

Elämö-lö-vihkoihin kirjoitetaan hyvin eri tavoin. Toiset kirjoittavat pidempiä kuvauksia asiakastilanteista ja päivän kulusta. Toisaalta osin kirjoitukset voivat olla vain yhden sanan muodostamia huudahduksia. Yleisesti vihkoihin kirjoitetaan nimettömästi, harvemmin omalla nimellä. Teksteissä on kuitenkin viitteitä siitä, että seuraavat kirjoittajat saattavat tunnistaa nimettömänkin tekstin. Ilmaukset ovat usein slangia ja kirjoitustyyli puhekielen kaltainen. Kirosanailmaisut ovat yleisiä, kun jotain osaa tekstissä halutaan korostaa.

Vihkoihin kirjoitetut tekstit ovat lipunmyyjien yhteisessä käytössä ja siten julkisia. Tekstejä kirjoittaessa periaatteessa kirjoitetaan koko työyhteisölle. Useimmat tekstit kirjoitetaankin edellä mainitulle yleisölle. Osassa teksteistä saatetaan puhe kuitenkin suunnata jopa itselle, pohditaan ja mietitään päivää hyvinkin henkilökohtaisesti. Elämö-lö-vihot toimivatkin erilaisten tuntemusten purkukenttänä, koska niihin sisältyy mahdollisuus kirjoittaa nimettömänä.

Vihkot on otettu käyttöön esihenkilön toimesta. Tietoa ei kuitenkaan ole, onko alun perin toive lähtenyt työntekijöiden taholta. Vihkoihin ei kuitenkaan kirjoiteta esihenkilölle, vaan koko työyhteisölle, vaikkakin tiedostetaan (joissain teksteissä jopa toivotaan), että esihenkilökin ne lukee.

Päiväkirjaa kirjoitetaan välittääkseen tapahtumia, toiveita, mielipahaa muille työtovereille. Teksteistä huomaa myös sen, että kirjoittaminen luonnollisesti tapahtuu silloin kun muuta (tärkeämpää) työtä ei ole tehtävissä. Yleistä on siis, että juuri hiljaisina hetkinä vihkoon kirjoitetaan.

Vihkoon kirjoittaneiden määrää kaikista lipunmyynnin kesätyöntekijöistä on mahdotonta arvioida, koska kirjoitukset kirjoitetaan nimettömänä. Luonnollisesti käsialojen perusteella tällaista tulkintaa on mahdotonta tehdä. Lukemaa kirjoittajien lukumäärästä en siis voi antaa.

## **5.6. Tampereen Särkänniemi Oy**

Tampereen Särkänniemi Oy on vuonna 1966 perustettu Tampereen kaupungin omistama osakeyhtiö. Särkänniemen Elämyspuisto muodostuu Tampereen Särkänniemi Oy:n kuudesta nähtävyyshuoneesta sekä Tampereen kaupungin hallinnoimasta Sara Hildénin taidemuseosta.

Särkänniemen toiminta-ajatuksena on houkuttaa Tampereelle matkailijoita tarjoamalla perheille Elämyksiä kannattavana ja itse investointinsa maksavana yrityksenä. ([www.sarkanniemi.fi](http://www.sarkanniemi.fi))

Särkänniemi on monipuolinen, ympäri vuoden auki oleva elämyspuisto. Toukokuun alusta elokuun loppuun ulottuvan kesäsesongin aikana viime vuonna Särkänniemessä kävi 645 000 asiakasta. Koko vuoden kävijämäärä oli yli 800 000. Särkänniemen Elämyspuisto tarjoaa yli 30 huvilaitteen lisäksi Akvaarion, Delfinaarion, Planetaarion, Lasten eläintarhan, Näsinneulan näkötorin ja Sara Hildénin taidemuseon palvelut. Lasten eläintarha ja huvilaitteet ovat talvikauden kiinni. Alun perin Särkänniemen aluetta lähdettiin kehittämään, kun aikansa visionäärit Tampereella hoksasivat matkailun olevan tulevaisuuden ala. Neljä vuotta sitten kaikki palvelut saatiin yhden aidan sisään ja syntyi kokonainen elämyspuisto.

([http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/VIT205\\_48-49.pdf](http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/VIT205_48-49.pdf))

Vuosittain noin yli 1300 kesätyöpaikanhakijaa kiinnostuu Särkänniemestä mahdollisena kesätyöpaikkana. Suuren kysynnän vuoksi vuonna 2002 jouduttiin työhakijoille asettamaan ikäraajaksi täysi-ikäisyys. Tampereen Särkänniemi Oy työllistää kesäsesonkina yhteensä 550 työntekijää. Ympärivuotista henkilöstöä on heistä 75 henkilöä. Särkänniemi on näin ollen Pirkanmaan toiseksi suurin kesätyöllistäjä heti Tampereen kaupungin jälkeen.

Lipunmyyjä Särkänniemessä kesällä 2005 oli parhaimmillaan 31 kappaletta. Suurin osa heistä on nuoria naispuolisia opiskelijoita. Noin 80 % lipunmyyjistä hakee työtä Särkänniemen lipunmyynnistä seuraavanakin kesänä, 10 % puolestaan Särkänniemen jostakin muusta työpisteestä. Luvut kuitenkin vaihtelevat vuosittain.

Särkänniemessä on aikaisemmin sovellettu työntekijäryhmittäin useampaa eri työehtosopimusta niihin liittyvine työaika-, palkkaus- ja vuosilomajärjestelmineen. Sesonkityöntekijöistä noin puolet eivät ole kuuluneet minkään työehtosopimuksen soveltamispiiriin. Uusi työehtosopimus työaika- ja palkkausjärjestelmineen kattaa kaikki yrityksessä työskentelevät työntekijät ja yksinkertaistaa siten merkittävästi työvuorosuunnittelua, palkanlaskentaa ja henkilöstöhallintoa yleensäkin.

Uuden työehtosopimuksen mukaan ensimmäisen kesän peruspalkka on 6€h, johon tulee indeksikorotus kesäkuussa. Toisena kesänä palkka on 6,25€h ja kolmantena työkesänä 6,50€h. Lisäksi illoista ja sunnuntaista maksetaan korotettua palkkaa.

## 6. Kvantitatiivinen analyysi

Käytin aineistonani Tampereen Särkänniemen kesätyöntekijöiden (lipunmyyjät) työpäiväkirjoja. Poimin vihkojen teksteistä sellaiset puheet, jotka liittyivät työmotivaatioon. Käsittelin tutkimuksessani siis sellaisia kohtia, joissa puhuttiin tavoilla, jotka jäsentävät työmotivaatiota. Lisäksi otin mukaan tutkimukseeni sekä kielteiset että myönteiset puheet motivaatioon nähden. Taulukoissa käyttämälläni ”+” -merkillä tarkoitan myönteisiä motivaatiopuheita ja ”-” -merkillä kielteisiä.

Kvantitatiivisen analyysin tarkoitus on osoittaa, mitkä tekijät olivat lukumääräisesti motivaation kannalta merkityksellisimpiä, mistä kirjoitettiin motivaatioon nähden eniten. Tällä analyysillä pyrin lisäksi osoittamaan motivaatioon nähden myönteisten ja kielteisten puheiden osuudet sekä vertailemaan kirjoituksia vuosina 2003 ja 2004.

Esittelen aluksi päiväkirjoissa esiintyvien motivaatiopuheiden jakautumista eri tulkintarepertuaareihin. Sen jälkeen vertailen repertuaareihin tulkittuja puheita vuosien 2003–2004 välillä. Lisäksi tarkastelen motivaatiopuheiden jaottumista sekä myönteisiin että kielteisiin puheisiin eri tulkintarepertuaarien sisällä.

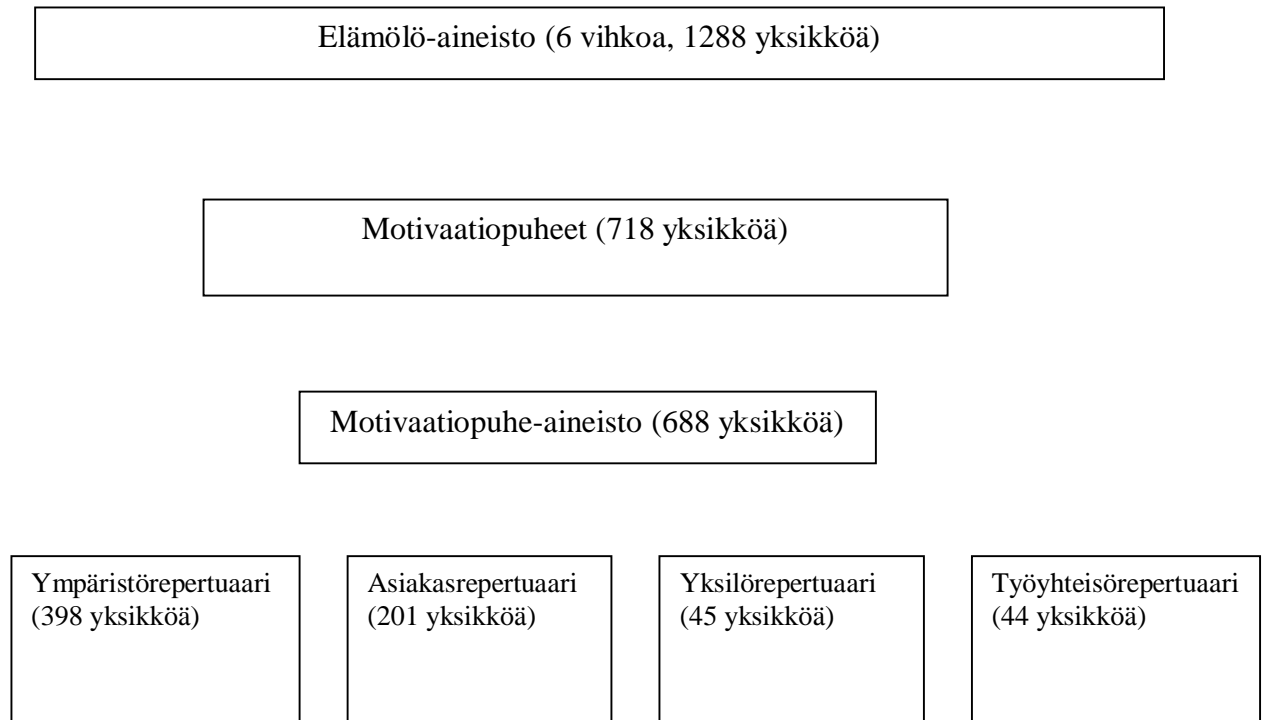
### 6.1. Työmotivaatiopuheet *Elämölä-vihkoissa*

Koko aineisto koostuu 1278 yksiköstä, joista motivaatioon liittyviä on 718 (n. 56 %). Motivaatioyksiköt olen jakanut neljään tulkintarepertuaariin: työympäristö-, asiakas-, työyhteisö- ja yksilörepertuaari. Sen lisäksi olen ottanut huomioon, olivatko nämä motivaatioon liittyvät puheet myönteisiä vain kielteisiä motivaatioon nähden.

Tutkimukseni varsinainen aineisto käsittää vihkoista poimitut motivaatioon liittyvät yksiköt, jotka on tulkittu muodostamieni repertuaarien sisälle. Pitäydyn kvantitatiivisessa tutkimuksessani siis ainoastaan motivaatiopuheissa, jotka oli mahdollista sijoittaa neljän kategorian alle. Loput motivaatiopuheista olivat yksittäisiä lausumia ja siksi en niitä lähde erikseen analyysissäni erittelemään.

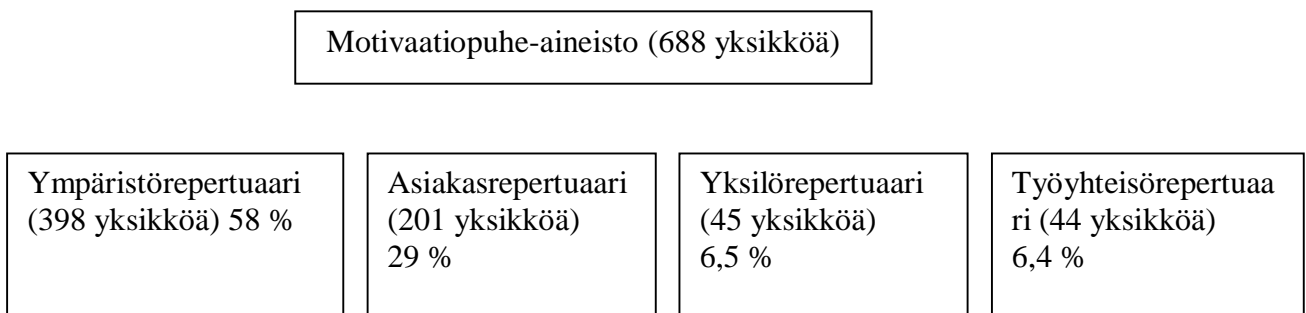


## TAULUKKO 3. Vihkojen aineisto, motivaatiopuheet sekä tulkintarepertuaarit



Yhteensä koko aineisto käsittää kuusi Elämölo-vihkoa. Näissä esiintyi kirjoitettua tekstiä yhteensä 1288 yksikköä. Näistä motivaatiopuheiksi tulkitsin 718 yksikköä. Varsinaisen analyysini aineistona käytän 688 yksikköä, jotka tulkitsin neljään eri kategoriaan. Ympäristörepertuaariin tulkittuja puheita (yksiköitä) esiintyi 398 kappaletta. Asiakasrepertuaariin tulkittuja puheita on 201. Yksilörepertuaarissa esiintyy 45 puhetta ja työyhteisörepertuaarissa 44.

## TAULUKKO 4. Tulkintarepertuaarit



Motivaatiopuheaineistosta ympäristörepertuaari on suurin, siihen tulkitut puheet käsittävät 58 % kaikista motivaatiopuheaineistosta. Asiakasrepertuaariin tulkittuja puheita on 29 %. Nämä kaksi kategoriaa käsittävät 87 % kaikista motivaatiopuheista. Yksilörepertuaarin puheet käsittävät 6,5 % ja työyhteisörepertuaarin 6,4 % koko motivaatiopuheaineistosta.

## 6.2. Työmotivaatiopuheet repertuaareittain

TAULUKKO 5. Repertuaarit vuosittain

	2003	2003	2004	2004	Yhteensä	Yhteensä
	F	f	F	f	F	f
Ympäristö	194	28 %	204	30 %	398	58 %
Asiakas	75	11 %	126	18 %	201	29 %
Yksilö	19	3 %	26	4 %	45	7 %
Työyhteisö	21	3 %	23	3 %	44	6 %
Yhteensä	309	45 %	379	55 %	688	100 %

Motivaatiopuheita löytyi analyysiini yhteensä 688 kappaletta. Näistä teksteistä 45 % (309 kpl) on kirjoitettu vuonna 2003. Vuonna 2004 kirjoitettiin hieman enemmän, 55 % (379 kpl). Repertuaareihin tulkittuja puheita löytyi molempina vuosina samassa suhteessa. Ympäristörepertuaariin tulkittuja puheita löytyi eniten ja työyhteisörepertuaariin tulkittuja vähiten. Asiakasrepertuaariin kirjoitettiin vuonna 2004 suhteellisesti enemmän kuin aiempina vuotena.

TAULUKKO 6. Motivaatiopuheet repertuaareittain

	2003	2004	Yhteensä
Ympäristö	49 %	51 %	100 %
Asiakas	37 %	63 %	100 %
Yksilö	42 %	58 %	100 %
Työyhteisö	48 %	52 %	100 %

Kaikista ympäristörepertuaariin tulkituista puheista vain niukka enemmistö on kirjoitettu vuonna 2004 (51 %). Tähän repertuaariin tulkittuja puheita löytyi siis sekä vuonna 2003 että 2004 lähes yhtä paljon. Enemmistö asiakasrepertuaariin tulkituista motivaatiopuheista oli kirjoitettu vuoden 2004 puolella (63 %). Yksilörepertuaarin puheista iso osa esiintyi vuonna 2004 kirjoitetussa

aineistossa (58 %). Työyhteisörepertuaarin puheet oli kirjoitettu lähes samassa suhteessa molempina vuosina 2003 (48 %) ja 2004 (52 %).

TAULUKKO 7. Motivaatiopuheet vuosittain

	2003	2004
Ympäristö	63 %	54 %
Asiakas	24 %	33 %
Yksilö	6 %	7 %
Työyhteisö	7 %	6 %
Yhteensä	100 %	100 %

Vuonna 2003 esiintyi eniten ympäristörepertuaariin tulkittuja puheita (63 %). Kirjoituksia esiintyi runsaasti myös asiakasrepertuaarissa (24 %). Yksilörepertuaariin tulkittuja puheita esiintyi vuonna 2003 6 % sekä työyhteisörepertuaarissa 7 %.

Ympäristörepertuaarissa esiintyi vuonna 2004 54 % kaikista motivaatiopuheista. Motivaatiopuheista 33 % tulkittiin puolestaan asiakasrepertuaariin. Huomattavasti vähemmän puheita tulkittiin yksilörepertuaariin ja työyhteisörepertuaariin. Yksilörepertuaarissa esiintyi 7 % ja työyhteisörepertuaarissa 6 % kaikista motivaatiopuheista.

Sekä vuonna 2003 että 2004 motivaatiopuheista enemmistö esiintyi ympäristörepertuaarissa. Sen sijaan vuoden 2004 motivaatiopuheista suhteellisesti enemmän esiintyi asiakasrepertuaarissa. Vuonna 2003 vähiten löytyi puheita yksilörepertuaariin tulkituista puheista, kun vuonna 2004 vähiten esiintyi työyhteisörepertuaarissa.

TAULUKKO 8.

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Ympäristörepertuaari	66	128	72	132	398

Ympäristöreperertuaariin tulkittuja motivaatiopuheita löytyi teksteistä yhteensä 398 kappaletta. Tähän ryhmään tulkitut puheet muodostavat suurimman tulkintareperertuaarin. Näistä puheista enemmistö oli kielteisiä suhteessa työmotivaatio

TAULUKKO 9.

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Asiakasreperertuaari	22	53	63	63	201

Asiakasreperertuaariin tulkittuja puheita löytyi enemmän vuonna 2004 kirjoitetuista teksteistä (126kpl). Vuoden 2003 aineistossa vastaavia puheita esiintyi vähemmän. Tähän reperertuaariin tulkitut puheet olivat suurelta osalta kielteisiä motivaatioon nähden (71 %). Vuonna 2004 sen sijaan esiintyi yhtä paljon sekä myönteisiä että kielteisiä puheita (molemmissa 63 yksikköä).

TAULUKKO 10

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Työyhteisöreperertuaari	11	10	13	10	44

Työyhteisöreperertuaariin tulkittuja puheita on vähiten, 44 puheyksikköä (6,4 %). Molempina vuosina sekä 2003 ja 2004 työyhteisöreperertuaarin puheiden osuus näyttää olevan samansuuruinen.

TAULUKKO 11

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Yksilöreperertuaari	7	12	10	16	45

Yksilöreperertuaarissa esiintyy puheita sellaisista motivaatioon liittyvistä asioista, jotka tulevat työntekijän yksityiselämästä. Niihin sisältyy sellaisiakin kohtia, joihin ei siis periaatteessa työnantaja voi vaikuttaa. Toki järjestelmällisellä tauotus menetelmällä voidaan nälän ja janon tunnetta säädellä. Enemmistö puheista oli kielteisiä.

### 6.3. Myönteinen ja kielteinen motivaatiopuhe

TAULUKKO 12. Myönteiset ja kielteiset motivaatiopuheet 2003–2004

	+	+	-	-	Yhteensä	Yhteensä
	F	f	F	f	F	f
Ympäristö	138	20 %	260	38 %	398	58 %
Asiakas	85	12 %	116	17 %	201	29 %
Työyhteisö	24	3,50 %	20	3 %	44	6,50 %
Yksilö	17	2,50 %	28	4 %	45	6,50 %
Yhteensä	264	38 %	424	62 %	688	100 %

Taulukossa 12 on käsitelty vuosien 2003–2004 aikana tuotettujen motivaatiopuheiden jakautumista eri tulkintarepertuaareihin. Jokainen tulkintarepertuaari jakautuu lisäksi sekä myönteiseen että kielteiseen motivaatiopuheeseen.

Motivaatioon liittyvistä puheista enemmistö (62 %) oli kielteisiä suhteessa motivaatioon. Myönteisiä puheita sen sijaan esiintyi 38 %. Työyhteisörepertuaari oli ainoa, jossa esiintyi enemmän myönteisiä motivaatioon liittyviä puheita kuin kielteisiä. Muissa repertuaareissa enemmistö puheista oli kielteisiä.

TAULUKKO 13. Myönteiset ja kielteiset motivaatiopuheet repertuaareittain

	+	+	-	-	Yhteensä	Yhteensä
	F	f	F	f		
Ympäristö	138	35 %	260	65 %	398	100 %

	+	+	-	-	Yhteensä	Yhteensä
	F	f	F	f		
Asiakas	85	42 %	116	58 %	201	100 %

	+	+	-	-	Yhteensä	Yhteensä
	F	f	F	f		
Työyhteisö	24	60 %	20	40 %	44	100 %

	+	+	-	-	Yhteensä	Yhteensä
	F	f	F	f		
Yksilö	17	38 %	28	62 %	45	100 %

Taulukko 13 kertoo myönteisten ja kielteisten motivaatiopuheiden jakautumisen eri tulkintarepertuaareissa. Tässä taulukossa olevat lukumäärät kertovat sekä vuoden 2003 että 2004 motivaatiopuheet. Nämä puheet on jaoteltu niin, että voidaan tarkastella myönteisiä että kielteisiä puheita suhteessa repertuaarin puheiden kokonaismäärään.

Repertuaarien puheet ovat pääsääntöisesti kielteisiä. Eniten kielteisiä puheita on ympäristörepertuaarissa (65 %) sekä yksilörepertuaarissa (62 %). Asiakasrepertuaarissa kielteisiä puheita on 58 %. Työyhteisörepertuaari on ainoa kategoria, jossa myönteisiä puheita esiintyy määrällisesti enemmän (60 %) kuin kielteisiä (40 %).

TAULUKKO 14. Myönteiset ja kielteiset motivaatiopuheet vuosittain

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Ympäristörepertuaari	66	128	72	132	398
Asiakasrepertuaari	22	53	63	63	201
Yksilörepertuaari	7	12	10	16	45
Työyhteisörepertuaari	11	10	13	10	44
Yhteensä	106 (15 %)	203 (30 %)	158 (23 %)	221 (32 %)	688

Kesän 2004 aikana motivaatiopuheita esiintyi enemmän 55 % (379kpl). Kesällä 2003 esiintyi vain 309 puhetta (45 %). Kielteisiä puheita esiintyi molempina vuosina yhteensä noin 62 %, kun myönteisiä puheita esiintyi noin 38 %. Vuoden 2003 kirjoituksista noin 74 % oli kielteisiä ja myönteisiä 26 %. Kesällä 2004 kielteisiä puheita esiintyi kesään 2003 verrattuna suhteellisesti vähemmän. Kielteisiä puheita vuonna 2004 oli 58 % ja myönteisiä 42 %.

Kesän 2004 aikana puolestaan löytyi suhteellisesti hieman enemmän puheita ympäristörepertuaarin alle kuin vuonna 2004. Asiakasrepertuaariin sijoittuvia puheita puolestaan esiintyi suhteellisesti enemmän vuonna 2004.

Yksilö- ja työyhteisörepertuaariin liittyviä puheita esiintyi molempina kesäaikoina suhteellisesti saman verran. Yksilörepertuaarissa on puheita kesällä 2003 6 % ja 2004 7 %. Työyhteisörepertuaarissa esiintyi motivaatiopuheita kesällä 2003 7 % ja kesällä 2004 6 %. Molempina vuosina työyhteisörepertuaari oli ainoa, joka keräsi enemmän myönteisiä puheita motivaatiosta.

TAULUKKO 15. Tulkintarepertuaarit vuonna 2003

	2003	2003	
	+	-	Yhteensä
Ympäristörepertuaari	66 (21 %)	128 (41 %)	194 (63 %)
Asiakasrepertuaari	22 (7 %)	53 (17 %)	75 (24 %)
Yksilörepertuaari	7 (6 %)	12 (4 %)	19 (6 %)
Työyhteisörepertuaari	11 (4 %)	10 (3 %)	21 (7 %)
Yhteensä	106 (34 %)	203 (66 %)	309

TAULUKKO 16. Tulkintarepertuaarit vuonna 2004

	2004	2004	
	+	-	Yhteensä
Ympäristörepertuaari	72 (19 %)	132 (35 %)	204 (54 %)
Asiakasrepertuaari	63 (17 %)	63 (17 %)	126 (33 %)
Yksilörepertuaari	10 (3 %)	16 (4 %)	26 (7 %)
työyhteisörepertuaari	13 (3 %)	10 (3 %)	23 (6 %)
Yhteensä	158 (42 %)	221 (58 %)	379 (100 %)

Taulukot 15 ja 16 kuvaavat tulkintarepertuaarien puheiden jakautumista myönteisiin ja kielteisiin motivaatiopuheisiin vuosina 2003 ja 2004. Vuonna 2003 kirjoitettiin suhteellisesti enemmän kielteisiä motivaatiopuheita (66 %), myönteisiä puheita esiintyi 34 %. Vuonna 2004 myönteiset ja kielteiset motivaatiopuheet jakautuivat tasaisemmin. Silti kielteisiä motivaatiopuheita esiintyi enemmän (58 %), myönteisiä motivaatiopuheita esiintyi 42 %.

#### **6.4. Yhteenvedo määrällisestä analyysistä**

Elämö-lö-vihko aineiston kirjoituksista yli puolet oli tulkittavissa motivaatiopuheiksi. Näistä motivaatiopuheista noin 95 % oli tulkittavissa erittelemiini neljään tulkintarepertuaariin. Enemmistö (58 %) motivaatiopuheista sijoittui ympäristörepertuaariin, 29 % puheista puolestaan sijoittui asiakasrepertuaariin. Loput puheista tulkittiin ympäristörepertuaariin (6,5 %) ja työyhteisörepertuaariin (6,4 %).

Aineistoni motivaatiopuheista 45 % on kirjoitettu vuonna 2003 ja 55 % vuonna 2004. Molempina vuosina jakauma repertuaareihin oli suhteellisen samankaltainen. Enemmistö tulkituista puheista sijoittui molempina vuosina ympäristörepertuaariin. Vuonna 2004 asiakasrepertuaariin tulkittuja puheita oli suhteellisesti huomattavasti enemmän, 33 %, vuonna 2003 puolestaan 24 %. Työyhteisö- ja yksilörepertuaarien puheet jakautuivat vuosina 2003–2004 samankaltaisesti.

Työyhteisörepertuaari oli ainoa, johon tulkituista puheista enemmistö oli kirjoitettu myönteisesti suhteessa työmotivaatioon. Tässä repertuaarissa myönteisiä puheita oli 60 %. Muissa repertuaareissa enemmistö puheista oli kielteisiä, erityisesti ympäristörepertuaarissa kielteisiä puheita esiintyi 65 % ja yksilörepertuaarissa 62 %. Asiakasrepertuaarissa myönteisiä puheita oli 42 % ja kielteisiä 58 %.



Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että vuonna 2004 työyhteisössä oli motivoituneempia kesälipunmyyjiä. Kun vuonna 2003 kirjoitetuista puheista 66 % oli kielteisiä, vuonna 2004 kielteisiä puheita oli vain 58 %. Enemmistö puheista oli kuitenkin kielteisiä molempina vuosina.

## 7. Tulkintarepertuaarit

Tässä luvussa käsittelen jaottelemiani motivaatiopuheita repertuaareittain. Analysoin päiväkirjojen valossa, miten motivaatiosta puhutaan ja mitkä tekijät vaikuttavat kesätyöntekijöiden (lipunmyyjät) työmotivaatioon. Lisäksi tarkastelen miten työssä sekä työhön motivoidutaan.

Jokaisesta neljästä tulkintarepertuaarista esitän muutaman esimerkkitekstin. Esimerkkitekstit olen pyrkinyt valitsemaan niin, että ne edustaisivat mahdollisimman hyvin koko repertuaarin luonnetta ja antaisivat puheenvuoron mahdollisimman monelle kesälipunmyyjälle. Joidenkin repertuaarien alle olen omiksi alaluvuikseen jäsentänyt tulkintarepertuaaria kuvaavia alaasioita. Tekstien laadullisen analyysin lisäksi erittelen kustakin repertuaarista tiivistetyn määrällisen taulukon, aineiston laadullisen analyysin helpottamiseksi.

### 7.1. Ympäristörepertuaari

TAULUKKO 17. Ympäristörepertuaari

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Ympäristörepertuaari	66	128	72	132	398

Ympäristörepertuaariin liittyviä motivaatiopuheita löytyi teksteistä yhteensä 398 kappaletta. Näissä puheissa painottuvat erityisesti ulkoilmatyötä koettelevat sääolosuhteet. Sääilmiöt vaikuttivat työntekijöihin sekä myönteisellä että kielteisellä tavalla. Sääilmiöistä puhuttaessa mainittiin myös puutteelliset työolosuhteet. Lämmitys tai viilennysjärjestelmät vaikuttivat kielteisesti työviihtyvyyteen.

Tässä repertuaarissa esiintyi puheita sääolosuhteiden lisäksi kovasti metelihaitasta, joka erityisesti erään melualueen ympärillä olevan työpisteen vihkosessa nousi vahvasti esille. Huvilaitteet, ihmisvilinä sekä erilaiset taustamusiikit (posetiivi) herättivät kielteistä motivaatiopuhetta, tosin myös myönteistä puhetta riippuen kirjoittajasta.

Ympäristörepertuaariin olen lisäksi laskenut työn kiireellisyyteen liittyvät kirjoitukset. Mielestäni työpaikan asiakasvirrat ja niiden tuoma kiireellinen työilmasto ovat soveltuvampia tähän repertuaariin siitä näkökulmasta, että asiakasrepertuaariin olen valinnut ainoastaan yksittäisiä

asiakastilanteita koskevia kommentteja. Ruuhkat, asiakasmassat tai niiden poissaolot kuuluvat tähän ryhmään.

Puheista nousi esiin kirjoitukset myös työpisteen tilasta. Sääolosuhteiden lisäksi puutteelliset ilmanjäähdytys- ja lämmitysmekanismit herättivät ajatuksia. Myös puutteellinen valaistus ja säilytystilat häiritsivät työntekoa.

### **7.1.1. ”Täällä on niin tylsää etten jaksakaan kirjoittaa.”**

Kiire ja toisaalta tylsyys mainitaan motivaatiopuheissa. Luonnollisesti kiireisinä päivinä ei viikoihin tekstiä ehdi tuottamaan. Sen sijaan hiljaisempina päivinä tekstejä tuotettiin kohtalaisen paljon.

*Kurjaa, kun muut kassat voivat huonoina (huono sää) päivinä sulkea aikaisemmin mutta neloskassalla istua törötetään loppuun saakka tapahtui mitä tahansa, tai siis vaikka ei tapahtuisi yhtään mitään...*

Kiirettä ei siis juurikaan mainittu puheissa ainakaan kielteiseen sävyyn. Sen sijaan tuntuu, että hiljaiset päivät olivat epämiellyttävämpiä. Asiakkaita jopa toivottiin. Toisaalta eräs lipunmyyjä hauskaasti toteaa, että kiire ja hiljaisuus, kumpikaan eivät miellytä.

*Niin ja ruuhkatkin puuttuu. Tää on kyllä hieman tylsää yksin istuskella täällä kopperossa.*

*Onneksi ei ole vielä kauhea ruuhka, mutta olisi silti ihan kiva tehdä töitä.*

*Pienenä välihuomiona...*

*On aika hassua, että teltassa kaikki valittavat kovaa kiirettä, ja puistossa valitetaan tylsistymistä. Vaikka niinhän se on, ettei ole kohden koskaan. J*

### 7.1.2. ”TÄÄLLÄ ON KYLMÄ!!”

Sääoloista valitellaan ympäristörepertuaarissa kohtalaisen runsaasti. Sade, tuuli ja yleisesti viileä ilma ovat niitä seikkoja, jotka saivat työntekijät voimaan huonommin työpisteessään. Toki myös helteisiin liittyvät kuumuus ja auringon paahde saivat työntekijät tuskastumaan työnsä äärellä.

*Taas kerran muuten sataa. Ehkä yks huonosäisimmistä kesistä, jonka muistan. Viikon päästähän ne helteet taitaa alkaa. Tai sitten oikein monsuunisateet. Niin tai näin, meikä kärsii. Näytti kyllä vain sadekuuroilta tuo, mutta pilvet on melko tummia ja massiivisia eli eiköhän sitä kohta lisää tule.*

Toisaalta ulkona työskenteleminen ja ulkoilma tuottivat lipunmyyjille myös nautintoa. Kauniit kesäpäivät itsessään saivat lipunmyyjät hyvälle tuulelle. Myös asiakkaat kauniilla kesäsäällä ovat paremmalla tuulella ja myös se vaikuttaa lipunmyyjien mielialaan.

*Täällä on itse asiassa niin kivaa, että lupasin tulla tekeen lauantaina uuden vuoron (11h.). Ei voisi paremmin asiat olla: mukavia ihmisiä, aurinko paistaa, ja taustalla musiikki soi J*

Lipunmyyjät työskentelevät lippukopeissa, joten asiat heillä sääolosuhteisiin nähden on kuitenkin kunnossa. Joissakin muissa työpisteissä Särkänniemessä ei sen sijaan sadesuojasta ole tietoaakaan. Sadesuojien oleminen ei silti estä potemasta mielipahaa siitä, että kaikki kollegat eivät ole niin onnellisessa asemassa, että pääsisivät sadesuojasta nauttimaan.

*Sataa, sataa, ropisee, tili-tili-tom! Parkkijärkkärin varpaita palelee, tili-tili-tom-tom-tom, Parkkijärkkärin varpaita palelee, tili-tili-tom!*

### 7.1.3. ”Täällä ei kuule mitään!!”

Huvipuistometeli häiritsee kesätyöntekijöitä. Erityisesti eräs huvipuiston porttien sisäpuolella sijaitseva lipunmyyntipiste on meluinen. Kirjoitusten mukaan lipunmyyntipisteen ympäristöstä löytyy erittäin meluisa vuoristorata sekä posetiivi. Tämä lipunmyyntipiste koettiin juuri meluhäiriöiden takia epämieluisimmaksi työpisteeksi. Muissa lipunmyyntipisteissä ei juuri metelistä valiteltu.

*Joku alan asiantuntija saisi tulla mittaamaan meludesibelit täällä. Näin hiljaisena päivänä positiivin melu kuuluu todella lujaa, uskon että eniten juuri tänne. Myös tunneliin syöksyvän tornadon ja kiljuvan asiakasmäärän meteli olisi otettava huomioon. Ei päivääkään ilman päänsärkyä tornadolla, metelin aiheuttamaa päänsärkyä...*

*Täällä on mielenterveys todella koetuksella. Tornadon musa (mikä yksinään olis iha kiva) + huuto + kolina + tajuttoma ihana positiivisekamelska päässä. = kaamea meteli.*

Myös asiakkaat itse aiheuttivat meluhäiriötä. Yksittäisistä äänekkäistä asiakkaista tarkemmin asiakasrepertuaarissa, mutta yleinen ihmismäärästä aiheutuva taustameteli koettiin häiritseväksi.

#### **7.1.4. Tupakointi kielletty – lappu kiitos**

Motivaatiopuheissa tuli ilmi myös sellaisia työpisteen puutteellisuuksia, joilla voidaan nähdä yhteyttä työmotivaatioon. Sääolot ovat ulkoilmatyössä ankarat, mutta osissa puheita arvostelu kohdistuu säätilan sijaan puutteellisiin lämmitys- ja ilmastointimekanismeihin. Näiden asioiden korjaaminen parantaisi puheiden mukaan työmotivaatiota.

*Aika kylmä tulee vaikka lämmitys on päällä, tuulee leveän tiskin takia aika paljon*

*Ootteko huomannu että jos istuu takapöydällä, lämmittimien ”puhallus” osuu oikeaan harteeseen?*

Eräässä lipunmyyntipisteessä lipputuotteiden lisäksi myydään myös asiakkaista huvilaitteessa otettuja valokuvia. Valokuvalaitteissa on ollut ongelmia ja se ei vaikuta myönteisesti kesätyöläisten motivaatioon.

*Ihan nyt rehellisesti sanottuna... Alkaa näyttään jo pikkuisen nololta tää fotojuttu. Kovasti mainostetaan (kyltit) ja sitten myydään ei oota. Kyllä se sana kiirii tällaisissa ”pikkuasioissakin”...*

*Kuvia on jälleen kerran kysely aika paljon, mutta minkäs teet, jos niitä ei ole...*

## 7.2. Asiakasrepertuaari

TAULUKKO 18. Asiakasrepertuaari

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Asiakasrepertuaari	22	53	63	63	201

Asiakasrepertuaariin tulkittuja puheita löytyi enemmän vuonna 2004 kirjoitetuista teksteistä (126kpl). Vuonna 2003 vastaavia puheita esiintyi vähemmän. Vuonna 2003 tähän repertuaariin tulkitut puheet olivat suurelta osalta kielteisiä motivaatioon nähden (71 %). Vuonna 2004 sen sijaan esiintyi yhtä paljon sekä myönteisiä että kielteisiä puheita (molemmissa 63 yksikköä).

Tähän repertuaariin nostin sellaiset asiakastilanteisiin liittyvät puheet, joihin kirjoittaja lisää tuntemuksiaan. Sellaiset puheet, joissa pelkästään referoidaan asiakastilannetta jätin huomioimatta. Huomioin siis ainoastaan sellaiset puheet, joissa työntekijä kommentoi kertomaansa/tuntemuksiaan jollain tapaa.

Asiakasrepertuaarissa ilmenevät suorissa asiakaskontakteissa ilmenevät tuntemukset. Parhaita tarinoita kerrotaan juuri tämän repertuaarin sisään tulkituissa kirjoituksissa. Mielestäni asiakastilanteet ovat lipunmyyjien kirjoitusten perusteella työn suola, niin hyvässä kuin pahassa. Asiakkailta saadaan pahin palaute, mutta työntekijät näyttävät kuitenkin pahastumisestaan huolimatta ymmärtävän, että palaute kuuluu oikeastaan korkeammalle taholle.

Parasta kiitosta lipunmyyjät kokevat työssä ansaitsevansa asiakkailta. Myönteinen palaute näytti olevan erityisen mieluista. Vaikka palaute ei olisikaan ollut suoraan työntekijälle itselleen vaan vaikka esimerkiksi koko puistolle, on kiitos aivan yhtä tärkeää ja se otetaan kuin suoraan itselle annettuna.

### 7.2.1. Risuja ja ruusuja

Lipunmyyntipiste on luonnollisesti se paikka huvipuistossa, jossa ensimmäiseksi kohdataan yritykseen kuuluva edustaja. Samoin se on viimeinen piste puistosta poistuttaessa, jonne voi palautetta huikata, koska loppuillasta puistosta poistuessa lipunmyyntipisteessä tuskin on enää jonoakaan.

Kielteistä palautetta tulee lipunmyyjille paljon. He ymmärtävät, että palaute ei välttämättä ole aiheellista. Päivä huvipuistossa on monelle raskas, ainakin jos päivälle on asetettu suuria odotuksia. Jonot ovat pitkät, Suomen kesäsää ei ehkä aina suosi ja kaikesta hauskastä täytyy kaiken lisäksi kaivaa kuvetta.

Päivän aikana kielteistä palautetta tulee siis runsaasti. Pienet huomautukset epäkohdista eivät herätä ainakaan kesän edetessä ajatuksia paperille. Samojen asioiden selittäminen asiakkaille turruttaa. Palautetta halutaan kuulla, mutta epäasialliset ilmaukset ihmetyttävät ja pahoittavat asiakaspalvelijan mielen.

*Eräs isä kävi tyttärensä kanssa ostamassa avaimen n. 18.30 ja käski lähettää pomolle terveisiä, että on ”vitun törkeätä ottaa täysi hinta vielä parituntia ennen sulkemista!” Että näin, siispä terveiset tätä kautta perille*

*Kivaa saada niiltä negaa niskaan, koska ”aina ennenkin näillä on saanut.” Tämän jälkeen saa myös kommentteja ja katseita, joista voi rivien välistä lukea, että muutos on info sedän /tädin päätös, ja siksi hänen syynsä, mikä on myös kivaa.*

Kielteinen palaute on usein voimasanoilla varustettua ja tällaista palautetta jaellaan perheen ja lasten kuullessa. Lipunmyyjät ilostuvat erityisesti myönteistä palautetta kuullessaan. Myönteisestä palautteesta ollaan jopa ihmeissään.

*Kiva saada kerrankin positiivista palautetta! J Poika (n.10v.) ja nuori mies (n.30v.) tulivat leikkauttamaan rannekkeet pois, ja mies kysyi, että ”arvaa tullaanko me uudestaan?” Arvelin, että negatiivista palautetta tulossa ja sanoin, että ”no ette varmaan”. Mutta mies sanoikin että: ”no tullaan varmasti! Mehän muutetaan varmaan asuun tänne! Upeeta, mahtavaa!” Että ei kaikki ole samanlaisia valittajia... J*

*Jo on aikoihin eletty... asiakas kävi erikseen oikein kiittämässä ystävällisestä palvelusta, kun olivat päässeet delfinaarionäytökseen, jonka piti olla peruttu (yksityisnäytös).*

## 7.2.2. Hinta

Lipunmyyntipiste on tietenkin se paikka, missä tapahtuu huvipuistoreissun kaikkein epämiellyttävin tapahtuma, maksutapahtuma. Kesien 2003–2004 aikana kaikenkattavan lipputuotteen ”Avaimen” hinta oli yli 120cm pituisilta 27€ ja tuon mitan alittavilta 16€. Lipunmyyjät joutuvat siis kuulemaan kaiken lipputuotteisiin kohdistuvan kritiikin. Mikäli ”avainta” ei halua hankkia täytyy puistoon päästäkseen kuitenkin lunastaa aluemaksu 4€

*Luukulle on tullut ainakin 5 perhettä tms., jotka halunneet mennä vain planikseen tai delfikseen, kun kuulevat, että ALUEMAKSU täytyy maksaa niin ovat kaikki haukkuneet kiskuriksi ja päivitelleet ja voivotelleet kuinka kallista ja lopulta lähteneet kokonaan pois. Mitäpäsiin muuta kun hymyilet ja toivottelet parempaa päivän jatkoa!!*

Kielteistä palautetta asiakaspalvelutilanteessa saadaan. Mielihyvää asiakaspalvelijalle tuottaa tietenkin tilanne, jossa pettynyt asiakas saadaan poistumaan tilanteesta hyvillä mielin. Tällaiset tilanteet koetaan palkitsevana.

*Asiakas halusi rahat takaisin aluemaksuista, jotka oli jo portilla käyttänyt. Intti ettei olisi sellaista halunnut ostaa, vaan vain elämyslippuja. Vartin verran sitten väännettiin kättä aiheesta. Kun asiakas lopulta ymmärsi, että aluemaksu oli sisäänpääsymaksu, joka on pakollinen, hän poistui tyytyväisenä... Mistä näitä ihmisiä tulee? J*

Kun yksi asiakas ei pidä lipputuotteiden hinnoista, toiselle asiakkaalle ne vaikuttavat kohtuullisilta. Jotkut asiakkaat puolestaan kiittävät hintojen edullisuutta. Lipunmyyjät ovat yllättyneesti iloisia, jos lipunmyynnissä hintapolitiikasta kuulee puhuttavan myönteisesti.

*Olen ollut positiivisesti yllättynyt kun muutamat asiakkaat ovat kehuneet hintojamme edullisiksi esim. menessään akvaarioon, mikä on mielestäni yllättävää, koska yleensä juuri tällaisissa tapauksissa ihmiset kiroavat kun joutuvat maksamaan aluemaksunkin...*

*Eräs asiakas totesi meidän olevan HALVEMPAA kuin Linnanmäki! Joten kerrankin näinkin päin!!*



### 7.2.3. Asiakasryhmät

Ulkomaalaiset asiakkaat tuottavat lipunmyyjille erityistä haastetta työn suorittamiseksi. Ymmärtämättömyys tuottaa haastavia tilanteita, eivätkä työntekijät pääse aina asiakkaiden kanssa saman ymmärryksen tasolle. Venäläisiä asiakkaita on paljon ja heidän kanssaan kieli tuottaa vaikeuksia. Toki vierailta kielillä puhuminen koettiin myös päivää piristäväksi, varsinkin jos asiakkaan äidinkieli oli työntekijän hallussa.

*Kesän parhaat tipit: venäläisnainen, joka haki poikansa lompakon, kiitti meitä vuolaasti rehellisyydestä (venäjällä sitä ei ikinä olisi saanut takaisin) ja antoi kiitokseksi ISON PULLON VODKAA*

*Romaaneilta kaunista käytöstä.. Olisi pitänyt soittaa järkkäri paikalle. Ei kai sitä ihan mitä tahansa tarvitse kuunnella.*

Myös muut asiakkaiden kulttuuriset taustat aiheuttavat hämmennystä. Romaaniasiakkaista puhuttiin hyvinkin kielteiseen sävyyn. Heidät koettiin jopa uhkaavina.

Erilaiset polttariporukat vierailevat Särkänniemessä erityisesti kesälauantaisin. Heitä voi tulla huvipuistoon yhden päivän aikana useampiakin ryhmiä. Nämä ryhmät lipunmyyjä sekä ihastuttavat että vihastuttavat.

*Tuossa aiemmin päivällä kävi sellainen kolmen nuoren miehen porukka, joista yksi ”uhkaili” vesipyssyllä. Ihan mukavaa porukkaa olivat. Tuli hyvä mieli, kun tämä vesipyssymies kävi äsken vielä katsomassa, että onko täällä vielä sama myyjä ja kertoi, että heillä oli ollut ihan mukavaa täällä.*

*Keski-ikäiset polttari (mies) porukat on ihania. Kukapa ei haluaisi viinanhöyryisiä pikkutuhmia ehdotuksia kuunnella, kun ”ei täällä näy jonoakaan olevan”. Helvetti. Kun ei oikein saa vittuilla takaisinkaan.*

### 7.3. Työyhteisörepertuaari

TAULUKKO 19. Työyhteisörepertuaari

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Työyhteisörepertuaari	11	10	13	10	44

Työyhteisörepertuaariin tulkittuja puheita on vähiten, 44 puheyksikköä (6,4 %). Molempina vuosina sekä 2003 ja 2004 työyhteisörepertuaarin puheiden osuus näyttää olevan samansuuruinen.

Työyhteisörepertuaarissa ilmentyy, miltä tuntuu olla osa paitsi koko Särkänniemen myös lipunmyyjien työyhteisöä. Tällaisia ilmentymiä voidaan kutsua työhengeksi. Eli tällä tarkoitan työntekijöiden tapaa työskennellä yhdessä ja millaisia sävyjä kirjoituksissa yhdessä työskenteleminen saa. Lipunmyyjät työskentelevät tiiminä yhdessä keskenään ja Särkänniemen sisällä yhtenä tiiminä muiden kesätyöntekijöiden joukossa.

Työyhteisörepertuaari on ainoa, johon tulkitut puheet ovat enemmistöltään myönteisiä. Työyhteisön kautta näyttävät kesätyöntekijät saavan myönteisiä kokemuksia työmotivaatioonsa nähden.

Tässä tulkintarepertuaarissa käy ilmi se, että yhdessä työskenteleminen on miellyttävämpää kuin yksin työskenteleminen. Lippukopissa on tylsää istua ilman seuraa. Yhdessä tekeminen aiheuttaa kuitenkin myös hankaluuksia, kuten tulevaisuudessa esimerkkiteksteistä tulee ilmi.

Erityisenä huomiona nostan erään kirjoituksen, jossa luotetaan esihenkilöön ja ollaan mielissään, että saadaan oma ääni kuuluviin. Paljosta on kärsitty, mutta vihdoinkin lipunmyyjäkin kuunnellaan:

*” Maija (esihenkilö) lupasi lukea elämölöt läpi ennen seuraavaa palaveria, eli turhia eivät vuodatukseenne ole olleet”.*

### 7.3.1 Yhdessä tehdään

Työtoverit ovat siis lipunmyyjien mielestä työssä parasta. Työn tekeminen ilman työparia on pitkästyttävää. Yksin olemista lippukopeissa valitellaan runsaasti. Erityisesti hiljaiset illat, kun asiakkaita ei enää ole, eivät miellytä. Työpaikalla myös vastakkaisen sukupuolen työtoverit kiinnostavat.

*Jee! Meitä on täällä kaksi. On kiva kun on hiljaista, että on joku kenen kanssa jutella. Joo.*

*Kolmonen lähti joten jäin yksin L  
Voisiko lauantai-iltaa heinäkuussa paremmin viettää?*

*Viimevuonnakin vaikuttanut järkkäri Matti on palannut töihin... Liparityttöjen keskuudessa kuhistaan...*

### 7.3.2. ”Nyt minä saarnaan teille”

Vaikka yhdessä tekeminen koetaan yleisesti mielekkäämmäksi kuin tekeminen yksin, on yhdessä tekemisessä myös nurjat puolensa. Vihkoissa löytyy kirjoituksia myös siitä, että yhdessä tekeminen ei aina miellytä. Vihkon välillä voidaan siis myös purkaa tuntemuksia toisia työntekijöitä kohtaan ja ”saarnata”.

*Porttihenmoille ja –neideille on oikein kirjallisessa muodossa annettu ohjeet, ketä portista EI päästetä, mutta osa heistä taitaa olla aika kovakalloisia, kun portista puskee Kosken puolelle edelleen pressejä, kausarin ostajia jne. En jaksa enää ripittää heitä.*

*Kun puutteita ilmenee, ne olisi paras hoitaa pikimmiten. Kiva huomata ekan asiakkaan kohdalla, että ei ole ale-kaavakkeita. Olisi edes voinut illalla laittaa lapun aiheesta p-toimiston looraan. Tai kun tässä on kaksi, niin toinen olisi varmaan liienny hakemaan.*

*Sellaista älämölöä pitäisin, että olis kiva, jos noi täysinäiset roskasäkit vietäisiin täältä aina illan päätteeksi pois. Eipä ole pitkä matka kiertää aina roskisten kautta... Jep, ei muuta.*

*Muistetaanhan kaikki, ettei näitä koppeja siivoa kukaan muu kuin me, joten olisi ihan kiva jos ensimmäisenä aamulla ei tarvitsisi tarttua harjan varteen kun edellinen ei ole jälkiään vaivautunut siivoamaan... :/*

## 7.4. Yksilörepertuaari

TAULUKKO 20. Yksilörepertuaari

	2003	2003	2004	2004	
	+	-	+	-	Yhteensä
Yksilörepertuaari	7	12	10	16	45

Yksilörepertuaarissa esiintyy puheita sellaisista motivaatioon liittyvistä asioista, jotka tulevat työntekijän yksityiselämästä. Niihin sisältyy sellaisiakin kohtia, joihin ei siis periaatteessa työnantaja voi vaikuttaa. Toki järjestelmällisellä tauotusmenetelmällä voidaan nälän ja janon tunnetta säädellä.

Seuraavissa tekstiesimerkeissä tulee ilmi sellaisia motivaatioon liittyviä puheita, jotka kumpuavat yksilön yksityiselämästä. Laskin tähän ryhmään mukaan myös kipua ja särkyä kuvaavat puheet, mikäli niissä ei ollut suoraa yhteyttä kivun aiheuttajaan. Jos päänsärky johtui esimerkiksi puutteellisesta ilmanvaihdosta, tällaisen kohdan olen tulkinnut ympäristörepertuaariin.

Nälän ja säryn tunne sekä oman huolimattomuuden aiheuttamat seuraukset ilmentävät kielteisiä ilmauksia suhteessa motivaatioon:

*Laatikossa oleva karkkipussi ja taannoin juotu battery auttaa myös jaksamaan.*

*Noni, sekin vielä. Päätä särkee.*

*Luulimpa tämän päivän olevan älyttömän pitkä (kun tulin vielä tuntia liian aikaisin töihin), mutta yllättävän nopeasti nämä viimeiset neljä tuntia on mennyt*

Mutta työ koetaan mielekkääksi myös ilman sen suurempaa syytä, ainakaan syytä ei kuvata tekstissä.

*Onpas kivaa olla tämän kesän ja uuden puistoliparin työntekijä!*

*Oon varmaan puiston ainoa työntekijä joka nauttii olostaan.*

## **7.5. Yhteenveto kvalitatiivisesta analyysistä**

Motivaatioaineistosta tulkitut puheet jakautuvat neljään tulkintarepertuaariin: Ympäristö-, asiakas-, työyhteisö- ja yksilörepertuaari. Suurin repertuaari oli ympäristörepertuaari, johon tulkituista puheista enemmistö oli kielteisiä. Asiakasrepertuaari oli toiseksi suurin ja yksilörepertuaariin tulkittuja puheita oli vähiten. Samoin näissä repertuaareissa enemmistö kirjoituksista oli kielteisiä. Työyhteisörepertuaari oli toiseksi pienin, mutta se oli ainoa, johon tulkituista puheista isoin osa oli myönteisiä motivaatioon nähden.

Ympäristörepertuaarin puheet käsittelivät pääosin sääolosuhteita, jotka koettiin useimmiten työmotivaatiota alentaviksi, koska työskentely tapahtuu ulkotiloissa. Työpisteen puutteellisuudet ja epäkelpo työergonomia alensivat työvirettä. Lisäksi metelihaitat koettiin epämiellyttäväksi. Asiakkaat, samoin huvilaitteet pitivät työntekoa haittaavaa äänisaastetta. Myös kiireeseen liittyvät puheet oli sijoitettu tähän repertuaariin. Kiirettä ei juurikaan mainittu motivaatiota alentavana. Sen sijaan tylsyys ja ajan hidaskulku koettiin epämiellyttävinä. Ympäristörepertuaariin sijoitetut puheet olivat pääosiltaan kielteisiä.

Asiakasrepertuaariin tulkitut puheet olivat sen kaltaisia, joissa työntekijät kuvaavat asiakastilanteisiin liittyviä henkilökohtaisia tuntemuksia, joiden voidaan katsoa olevan yhteydessä työmotivaatioon. Vaikka enemmistö puheista oli kielteisiä motivaatioon nähden, voidaan todeta, että työmotivaatioon kaikkein myönteisimmin vaikuttavat puheet löytyivät juuri tästä repertuaarista. Paras kiitos koettiin tulevan juuri asiakkailta itseltään. Ikäväksi koettiin kuitenkin se, että juuri lipunmyyntitiskillä tapahtuu huvittelupäivän ikävin tapahtuma, maksutapahtuma. Hinnat olivatkin lipunmyyjien mielestä aivan liian korkeat. Myös työn rutiininomaisuus koettiin rasittavana, samoin kulttuurien yhteentörmäystilanteet.

Työyhteisörepertuaariin tulkitut puheet käsittelevät työntekijöiden tapaa työskennellä yhdessä ja sitä, millaisia sävyjä kirjoituksissa yhdessä työskenteleminen saa. Tämä repertuaari oli ainoa, johon tulkituista puheista enemmistö oli myönteisiä. Voidaan siis sanoa, että tärkeimpänä työmotivaation lähteenä toimii työyhteisö. Vaikka yhdessä tekeminen aiheuttaa myös ongelmia ja väärinymmärryksiä, kirjoitusten perusteella voidaan sanoa, että yhdessä tekeminen on antoisampaa kuin tekeminen yksin.

Yksilörepertuaarissa esiintyy puheita sellaisista motivaatioon liittyvistä asioista, jotka kumpuavat työntekijän yksityiselämästä ja joilla on vaikutusta työmotivaatioon. Nälän tunne, särkytilat, oma huolimattomuus ovat esimerkkejä tällaisista yksityiselämän asioista, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Tähän repertuaariin tulkituista puheista enemmistö oli kielteisiä.

Kirjoitusten mukaan työmotivaatiota heikentää eniten työympäristö. Työmotivaatiota voidaan parhaiten parantaa juuri työn fyysisiä ominaisuuksia muuttamalla. Sääolosuhteiden vaikutuksia lieventämällä, esimerkiksi ilmastointiin liittyvillä tekijöillä, voitaisiin saada myönteisiä tuloksia aikaan. Asiakastilanteet olivat ikävistä ja rutiininomaisista kohtaamisista huolimatta työn suola. Yksittäiset asiakastilanteet koettiin erityisen palkitsevina. Työntekoa motivoivan työyhteisön lujittaminen ja vahvistaminen vaikuttaisi työmotivaatioon erittäin myönteisellä tavalla. Työyhteisön sisäisiä, motivaatioon vaikuttavia seikkoja lujittamalla voidaan helposti kompensoida asiakas- ja yksilöolosuhteista nousevia ikäviä työmotivaatioon kielteisesti vaikuttavia tekijöitä.

## 8. Lopuksi

Tutkimuksessani olen pyrkinyt kuvaamaan sitä tapaa, miten Tampereen Särkänniemi Oy:n kesätyöntekijät (lipunmyyjät) kuvaavat työpäiväkirjoissaan (Elämölä-vihkot) motivaatiotaan työssä. Päiväkirjat on kirjoitettu kesäsesonkien 2003–2004 aikana. Analysoimalla päiväkirjoja diskurssianalyysia metodina hyödyntäen nousi teksteistä esiin neljä erilaista työmotivaatiota kuvaavaa teemaa.

Kutakin neljää kategoriata olen analysoinut omissa alaluvuissaan. Lisäksi olen kustakin esittänyt kategorioita kuvaavia esimerkkitekstejä. Esimerkkitekstien avulla pyrin tuomaan havainnollisesti esiin, mitä kukin kategoria motivaatiosta kertoo. Esimerkkitekstit pyrin valitsemaan niin laajasti, että ne kuvaisivat kategoriata mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti.

Haasteena tutkimukselleni oli oma tutkijasubjektini. Olen toiminut Särkänniemessä useana kesänä myös lipunmyyntitehtävissä. Vuoden 2004 Elämölä-vihkojen raapustuksista löytyi mahdollisesti myös omia kirjoituksiani. Tuolloin en kuitenkaan vielä tiennyt tulevasta tutkimuksestani mitään. Henkilökohtaiset kokemukseni työyhteisöistä toivat mielestäni vahvuuden tutkimukselleni: pystyä ymmärtämään kesätyöntekijän maailmaa paremmin. Tulkinnoissani pyrin kuitenkin pitäytymään vahvasti kirjoitetussa tekstissä, enkä sallinut omien mielikuvieni johdattaa tulkintaa.

Päiväkirja-aineistosta nousi esille neljä työmotivaatiota kuvaavaa ryhmää, tulkintarepertuaaria. Suurin ryhmä oli työympäristörepertuaari, joka sisälsi yhteensä 58 kaikista motivaatiota kuvaavista puheista. Asiakasrepertuaariin tulkittuja puheita oli 29 %, yksilörepertuaariin 6,5 % sekä työyhteisörepertuaariin tulkittuja puheita 6,4 %.

Päiväkirja-aineistojen suurimmaksi tulkintarepertuaarikategoriaksi nousi työympäristörepertuaari. Työympäristöön liittyvät puheet olivat pääosin kielteisiä suhteessa työmotivaatioon (n. 65 %). Tässä repertuaarissa kirjoitettiin työn fyysisistä ominaisuuksista. Erityisesti painotettiin kiireistä ja ei-kiireistä työtahtia. Lisäksi kirjoitettiin säätiloista, metelistä ja työergonomiasta sekä työpisteen tilasta yleensä.

Asiakasrepertuaariin tulkitsemani kirjoitukset liittyivät asiakaskohtaamisiin. Vaikka enemmistö tämän kategorian puheista (58 %) oli kielteisiä kirjoituksia motivaatioon nähden,

asiakaspalvelutilanteet koettiin työn suolana, sekä hyvässä että pahassa. Miellyttävät asiakaskohtaamiset koettiin kirjoituksissa työmotivaation näkökulmasta kuitenkin kaikkein palkitsevimpina.

Työyhteisörepertuaari oli ainoa ryhmä, jossa enemmistö tulkituista motivaatiopuheista oli myönteisiä (60 %). Työtovereista puhuttiin kirjoituksissa suurimmaksi osaksi myönteiseen sävyyn. Yksin työtä ei olisi jaksettu ehkä tehdä. Yhdessä tekeminen ei kuitenkaan kaikilta osin ollut aivan ongelmatonta. Toisten työtovereiden huomioonottamisesta kirjoitettiin myös kielteiseen sävyyn.

Yksilörepertuaarilla tarkoitin sellaisia työmotivaatioon liittyviä puheita, jotka eivät kumpua itse työstä, vaan työntekijästä itsestään, hänen yksityiselämästään. Tällaisiksi tekijöiksi mainittiin esimerkiksi sairaudet tai muut henkilökohtaiset tapahtumat, jotka hyvinkin saattoivat vaikuttaa työvireeseen. Tähän kategoriaan tulkittuja puheita oli vähiten. Näistä puheista kielteisiä oli enemmistö, 62 %.

Näissä motivaatiopuheissa kesätyöntekijät näkivät ratkaisuksi erityisesti työn fyysisten ominaisuuksien parantamisen. Säätilaan ei luonnollisesti voida vaikuttaa, mutta työtiloja muuttamalla säätilojen kielteisiä vaikutuksia voidaan minimoida. Puutteellisen valaistuksen, ilmastoinnin sekä lämmityksen muuttaminen parantaisivat työoloja huomattavasti. Lisäksi meluhaittoja olisi huomattavasti vähennettävä.

Asiakaspalvelutilanteissa ikävimmäksi asiaksi koettiin se, että kielteiset palautteet koko huvipuistosta osoitettiin usein juuri lipunmyyjille. Lisäksi lipunmyynnissä suoritetaan lomapäivän ikävin tapahtuma, maksutapahtuma. Lipunmyyjät ymmärtävät ”asiakas on aina oikeassa” – mentaliteetin, mutta toivoivat olevansa asiakkaan kanssa tasa-arvoisemmassa asemassa. Lipunmyyjien mukaan asiakaspalvelijan ei tarvitse sietää asiakkaaltaan minkälaista kohtelua tahansa.

Päiväkirjojen merkitys koettiin tarpeellisina. Vihdoinkin esihenkilöiden toimesta oli tarjottu väline kesähenkilökunnan mahdollisuuteen saada äänensä kuuluviin isossa työyhteisössä. Päiväkirjat tarjosivat mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin ja kenties todella päästä vaikuttamaan. Toisaalta päiväkirjoja epäiltiin ainoastaan muodolliseksi keinoksi päästä vaikuttamaan. Niiden vakavasti



otettavuutta esihenkilöiden taholta jopa epäiltiin. Päiväkirjat koettiin kuitenkin merkityksellisinä, koska niihin tuotettiin runsaanlaisesti tekstiä.

Tutkielman yhtenä johtopäätöksenä voidaan sanoa, että palkkauksesta päiväkirjoissa ei juurikaan mainittu. Työmotivaatio näyttää kirjoitusten mukaan kumpuavan tai olevan vähäinen muista kuin rahalliseen palkkatuloon liittyvistä syistä. Perinteisesti raha ja muut taloudelliset etuudet ovat olleet yksi työmotivaation suurimmista kulmakivistä. Asiaa voitaisiin lähestyä tutkimalla, eikö Särkänniemen kesätyöntekijöille palkkatulolla todellakaan ole merkitystä. Jos kuitenkin perinteisen työmotivaatiotutkimuksen mukaan oletetaan, että palkkatulolla on merkitystä, voidaan lähestyä aihetta seuraavasta näkökulmasta: millainen merkitys palkkatulolla on motivaatioon ja miksi siitä päiväkirjoissa vaietaan. Eikö palkkauksesta työyhteisössä ole soveliasta puhua vai eikö siitä voida puhua vain esihenkilöidenkin lukemissa työpäiväkirjoissa.

Päiväkirjoihin kirjoitetut työmotivaatiopuheet olivat suuremmilta osin kielteisiä, erityisesti työympäristöön liittyvät seikat. Koska päiväkirjat kuitenkin tarjosivat osin myös vaikutusmahdollisuuksia liittyen työn epäkohtiin, voidaan sanoa, että kirjoitukset painottuivat juuri tästä syystä niin kutsuttuihin epäkohtiin. Silti voidaan sanoa, että Särkänniemi on yleisesti hyvä työpaikka. Noin 80 % kesätyöntekijöistä hakeutuu Särkänniemeen työhön useampanakin kesänä. Lisäksi merkityksellistä on se, että työhön motivoidutaan myös ei-rahallisen palkan tai muiden taloudellisten etuisuuksien tähden.

## 9. Lähteet

- Alasuutari, Pertti (1994) Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Asp, Erkki&Peltonen, Matti (1980) Työnsosiologia. Otava. Keuruu.
- Atgyle, Michael (1972) The Social Psychology of Work. Fletcher & Son Ltd. Norwich. Great Britain.
- Beck, Robert C. (1978) Motivation. Theories and Principles. Prentice-Hall, Inc. USA.
- Durkheim, Émile (1990) Sosiaalisesta työnjaosta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Helkama, Klaus&Myllyniemi, Rauni&Liebkind, Karmela (1998) Johdatus sosiaalipsykologiaan. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004) Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Honkakumpu, Irkka (2005) Tampereen Särkänniemi Oy:lle yrityskohtainen työehtosopimus. Viitattu 4.3.2006 [www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/VIT205\\_48-49.pdf](http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/VIT205_48-49.pdf)
- Huizinga, Gerard (1970) Maslow's Need Hierarchy in the Work Situation. Wolters-Noordhoff Publishing Groningen. Netherlands.
- Hutko-Peltoniemi, Minna (1996) Työmotivaatio. Erityisesti julkisen sektorin työyhteisöissä. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Hämäläinen, Pekka (2001) Jaksamisesta innostukseen. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993) Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino Oy. Tampere.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi (1999) Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa: Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (1999) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina, 54-97. Vastapaino Oy. Tampere.
- Jokinen, Arja (1999) Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa: Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (1999) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina, 54-97. Vastapaino Oy. Tampere.
- Jokinen, Eeva (1996) Väsynyt äiti. Äitiyden omaelämäkerrallisia esityksiä. Tammer-paino. Tampere.
- Juhila, Kirsi (1999) Tutkijan positiot. Teoksessa: Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (1999) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina, 54-97. Vastapaino Oy. Tampere.
- Juhila, Kirsi&Suoninen, Eero (1999) Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa: Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (1999) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empiirisen tutkimuksen haasteina, 54-97. Vastapaino Oy. Tampere.

Juuti, Pauli & Vuorela Antti (2002) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kasvio, Antti (1994) Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Kortteinen, Matti (1992) Kunnian kenttä. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Kurittu, Kimmo (2002) Mua väsyttää niin vitusti. Mutta kyllä me tästä. Diskurssianalyysi Hietalinna-yhteisön uupumuksesta työyhteisön päiväkirjoissa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

Madsen, K. B. (1974) Modern Theories of Motivation. Halsted Press. New York.

Moilanen, Liisa & Varis, Laura (2001) Omat tavoitteet työvireen tukena. Vammalan Kirjapaino Oy. Helsinki.

Marx, Karl (1974) Pääoma I. Kustannusliike Edistys. Moskova.

Maslow, Abraham H. (1970) Motivation and Personality. Harper & Row. USA.

Niermeyer, Rainer & Seyffert, Manuel (2004). Motivaatio. Maskun Kirjapaino Oy. Helsinki.

Porters, Lyman W. & Steers, Richard M. (1979) Motivation and Work Behaviour. Second Edition. Tosho Printing Co. Ltd. Tokyo. Japani

Porter, Jonathan & Wetherell Margaret (1994) Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour. J. W. Arrowsmith Ltd., Great Britain.

Puolakka, Sirpa (2001) Työväen Sivistysliitto TSL ry – Taskumatti. Yhdessä jaksamme paremmin. K-PRINT OY. Vantaa.

Ruohotie, Pekka (1987) Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava. Keuruu.

Ruohotie, Pekka (1991) Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Julkaisu nro 9. Tampereen yliopisto, Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna.

Ruohotie, Pekka (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki

Ruohotie, Pekka (1978) Opettajien työmotivaatio. Teoreettinen viitekehys opettajien työmotivaation tutkimiseksi. Tampereen yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisusarja A: tutkimusraportti n:o 13. Tampere.

Sennett, Richard (2002) Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Vastapaino.

Sulkunen, Pekka (1998) Johdatus sosiologiaan. Käsitteitä ja näkökulmia. WSOY. Juva.

Sundholm, Lars (2000) Itseohjautuvuus työelämässä. Psycon Asiakaslehti. 2/2000. [http://www.psycon.fi/asiakaslehti/lehti0202\\_itseohjautuvuus.html](http://www.psycon.fi/asiakaslehti/lehti0202_itseohjautuvuus.html). 26.11.2004

Tampereen Särkänniemi Oy 2004: Tampereen Särkänniemi Oy: toimintakertomus 2004.

Troberg, E.&Riikonen, E. 2005. Welfare Co-operative Toivo: *Management of welfare. Paper presented at the Fairness and welfare in Rural-Urban relations –seminar. 8.-10.12.2005. Mikkeli.*

Weber, Max (1980) Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva.

Vroom, Victor H. (1964) Work and Motivation. United States.