

Tampereen Yliopisto
Johtamistieteiden laitos

PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÄN TYÖMOTIVAATION PARANEMISEEN
- Tutkimus henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä Sastamalan
perusturvakuntayhtymässä (SASPE)

Hallintotiede
Pro Gradu – tutkielma
Helmikuu 2011
Ohjaaja: Risto Harisalo

Jenni Pylkkänen

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede
Tekijä:	PYLKKÄNEN, JENNI
Tutkielman nimi:	Palkitsemisen vaikutus työntekijän työmotivaation paranemiseen – Tutkimus henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä Sastamalan perusturvakuntayhtymässä (SASPE)
Pro Gradu – tutkielma:	95 sivua, 11 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2011
Avainsanat:	Palkitseminen, henkilöstö, motivaatio, motivaatioteoria

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitkä organisaatioiden palkitsemiskeinot lisäävät yksilön työmotivaatiota ja ovatko aineettomat palkitsemiskeinot aineellisia tehokkaampia työmotivaation parantamisessa. Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu henkilöstön näkökulma.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valittu Sastamalan perusturvakuntayhtymä (SASPE). Saspe:n työntekijöiltä tiedusteltiin heidän suhtautumista erilisiin palkitsemiskeinoihin. Kohderyhmän suuren koon vuoksi tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 550 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 117. Kyselylomake sisälsi taustamuuttujien lisäksi seitsemän palkitsemiseen liittyvää kysymyspatteria, joihin vastaajan tuli valita valmiista vastausvaihtoehdoista omaa mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto.

Tutkimuksen perusteella näyttäisi, että ikä, koulutustausta ja työvuodet vaikuttavat siihen kuinka merkittävänä eri palkitsemiskeino koetaan työmotivaation kannalta. Iällä näyttäisi olevan vaikutusta siihen kuinka tärkeinä työmotivaatiota lisäävinä palkitsemistekijöinä tunnustuksen saamista, työnkuvan laajentamista, työn merkityksellisyyttä, työn ja perheen yhteensovittamista, uralla etenemistä sekä koulutusmahdollisuuksia pidetään. Koulutustaustalla näyttäisi olevan vaikutusta taas siihen kuinka motivoivina aloitepalkkiot ja mahdollisuudet osallistua oman työn arviointiin koetaan. Työntekijän työvuodet näyttäisivät vaikuttavan siihen kuinka merkittävästi mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin, työnkuvan laajentaminen, työn merkityksellisyys sekä uralla eteneminen koetaan työmotivaatiota parantavina palkitsemiskeinoina.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että yksilön ikä, työvuodet ja koulutus näyttäisivät vaikuttavan siihen, mitkä asiat koetaan työmotivaatiota lisäävinä. Vertailemalla aineettomien ja aineellisten palkitsemiskeinojen vaikutuksia työmotivaatioon, voidaan havaita, että molemmat koetaan tärkeinä. Aineellisten palkkioiden merkitystä työmotivaatioon ei voida jättää huomiotta, sillä saatujen tulosten valossa aineellisten palkkioiden väheneminen alentaisi merkittävästi työntekijöiden työmotivaatiota. Kuitenkin näyttäisi, että aineettomat palkkiot ovat lisänneet työntekijöiden työmotivaatiota pitkällä aikavälillä aineellisia palkkioita enemmän. Tutkimuksen tuloksia ei voida luotettavasti yleistää koko perusjoukkoon, sillä vastausprosentti oli hyvin alhainen ja näin ollen vastauskadon aiheuttama virheriski on melko suuri.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	8
2.1 Tutkimuksen päätehtävä	8
2.2 Tutkimuksen tavoite	10
2.3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen	12
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
3.1 Palkitseminen.....	14
3.1.1 Aineelliset palkkiot.....	17
3.1.1.1. Peruspalkka.....	18
3.1.1.2 Lyhyen aikavälin kannustimet.....	19
3.1.1.3 Henkilöstöedut.....	21
3.1.1.4 Pitkän aikavälin kannusteet	22
3.1.2 Aineettomat palkkiot	23
3.1.2.1. Sosiaaliset palkkiot.....	24
3.1.2.2. Urapalkkiot	27
3.2 Henkilöstö.....	30
3.2.1 Operatiivinen ydin	31
3.2.2 Strateginen huippu.....	32
3.2.3 Keskilinja.....	32
3.2.4 Teknostrukturi.....	33
3.2.5 Tukihenkilöstö	33
3.3 Motivaatio.....	34
3.3.1 Motivaatioprosessi.....	35
3.3.1.1 Motiivit	35
3.3.1.2 Käyttäytyminen	36
3.3.1.3 Päämäärä.....	37
3.3.1.4 Jännitteen väheneminen.....	37
3.3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	37
3.3.3 Motivaatioteorioita	38
4 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	42
5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	45

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	45
5.2 Aineiston käsittely ja analysointi.....	47
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	48
6 TAUSTAMUUTTUJIEN ESITTELY	50
7 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	56
7.1 Aineellisten palkkioiden vaikutus työmotivaatioon.....	56
7.2 Sosiaalisten palkkioiden vaikutus työmotivaatioon	60
7.2.1 Aineettomat palkkiot	60
7.2.2 Osallistuminen	64
7.3 Urapalkkioiden vaikutus työmotivaatioon	69
7.3.1 Työn sisältö.....	69
7.3.2 Työn suunnittelu	76
7.3.3 Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet.....	80
8 POHDINTAA	85
9 LOPUKSI.....	91
LÄHTEET	93
LIITTEET	96
LIITE 1 Saatekirje	96
LIITE 2 Kyselylomake	97
LIITE 3 Summamuuttujat / Cronbachin alfa.....	101
LIITE 4 Korrelaatiomatriisit.....	104

1 JOHDANTO

Henkilöstön palkitsemisesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta yhtenä syynä tähän on varmastikin se, että se on aina ajankohtainen aihe. Aamulehti kirjoittaa (15.2.2011) tuoreesta tutkimustuloksesta, jossa kerrotaan, että valtaosa työssä käyvistä ihmisistä on väsyneitä työhönsä jo 55-vuotiaana. Osalla tämä johtuu työn fyysisestä ja/tai henkisestä kuormittavuudesta. Uupumusta voi aiheuttaa myös alhainen työmotivaatio. Henkilöstön asemaa organisaation menestyksen kannalta ei voida missään tilanteessa väheksyä ja tämän vuoksi henkilöstön hyvinvointiin olisi panostettava.

Ihmiset käyttävät merkittävän osan ajastaan työn tekemiseen, jonka vuoksi on tärkeää, että työ on mielekästä ja motivoivaa. Yksilöillä on erilaisia käsityksiä siitä, mitä on mielekäs ja motivoiva työ. Työntekijöiden ja organisaation välillä on joko tiedostettu tai tiedostamaton psykologinen sopimus, joka sisältää työpaikkaan ja työhön kohdistuvia odotuksia. Näiden odotusten tulisi täytyä, jotta työn tekeminen olisi mielekästä. Kun odotukset eivät täyty, vaikuttaa se työntekijöiden hyvinvointiin ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa työuupumusta.¹

Monesti organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät eivät ota huomioon yksilöä ja hänen tarpeitaan vaan huomio kohdistuu suurempiin ryhmiin ja näin ollen käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä ei olekaan kaikkien työntekijöiden kannalta mieluisa ja työmotivaatiota parantava. Organisaatioiden suurena haasteena onkin luoda palkitsemisstrategia, joka miellyttäisi mahdollisimman suurta osaa työntekijöistä.

Työntekijöiden rooli organisaation toiminnan kannalta on erittäin merkittävä, jonka vuoksi henkiseen hyvinvointiin panostaminen ei mene koskaan hukkaan. Ilman työntekijöitä organisaatioiden olisi yksinkertaisesti mahdotonta toimia.² Henkilöstön hyvinvointiin panostamalla organisaation on mahdollista vaikuttaa sekä oman toimintansa tehokkuuteen että tuloksiin. Kannustamalla henkilöstöä erilaisin palkitsemiskeinoin voidaan mahdollisesti vaikuttaa siihen, kuinka asioita tehdään ja minkälainen on organisaation sisällä vallitseva ilmapiiri.

¹ ”Voi hyvä työelämä!” Talouselämän www-sivut. < www.talouselämä.fi >. 27.1.2011.

² Baldoni 2009

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yleisesti työltä vaaditaan sopivaa henkistä ja fyysistä kuormitusta, kokonaisvaltaisuutta ei vain yhden osa-alueen sisältävää vaan sisällöltään monipuolista, sopivan itsenäistä, merkityksellisyyttä työtä sekä vuorovaikutuksellisuutta.³ Vaatimuslista saattaa kuulostaa pitkältä ja haasteelliselta toteuttaa, mutta tosiasia on, että nykyään työltä voidaan vaatia kaikkia näitä asioita. Mikäli työ ei vastaa työntekijän odotuksia, on hänen sitouttaminen organisaatioon lähes mahdotonta.

Organisaatioiden päättäjiin, henkilöstön hyvinvoinnin turvaajiin, kohdistuukin suuria paineita. Työmotivaation syntymiseen ja sen ylläpitoon vaikuttaa sekä esimies että työntekijä. Harvemmin kukaan pystyy yksinään pitämään yllä työmotivaatiota. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijällä on työmotivaation kasvun kannalta riittävät työvälineet ja työpuitteet, myös työntekijän on oltava aktiivinen jos jokin asia vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon. Valitettavasti tämä on monesti helpommin sanottu kuin tehty. Varsinkin suurissa organisaatioissa haasteena on se, kuinka luoda kaikkia tyydyttävä palkitsemisjärjestelmä ja kuinka saada yksilöllistä tietoa organisaatiossa toimivista henkilöistä. Jokainen ihminen on oma yksilönsä omine arvoinensa ja ajatuksinensa, mutta tästä huolimatta samaa työtä tekevät ja samoja päämääriä tavoittelevat työntekijät olisi palkittava tasa-puolisesti.⁴

Entäpä sitten eri-ikäiset työntekijät, jotka tekevät samaa työtä? Taitoa ja osaamista kertyy vuosi vuodelta lisää, mutta pysyykö heidän arvostus eri palkitsemiskeinoja kohtaan samanlaisena vai olisiko ikä tarpeen ottaa huomioon työntekijöitä palkitessa? Kuinka siis luoda palkitsemisjärjestelmä joka tyydyttäisi kaikkia organisaation työntekijöitä ja olisi samalla tasapuolinen, onko tehtävä täysin mahdoton? Olisiko suurissa organisaatioissa lähiesimiehen aseman korostaminen ratkaisu? Arvostaako työntekijä rahaa vai palautetta, mitä tulee hänen työmotivaation parantamiseen? Muun muassa näitä kysymyksiä on tarkoitukseni pohtia tutkimuksessani.

Yhteiskunnan muuttuessa organisaatiot tarvitsevat uusia keinoja menestyä kilpailuissa, mutta hyvinvoiva ja tehokas henkilöstö on yksi merkittävimmistä kilpailukeinoista, joita organisaatio voi hyödyntää uusien innovaatioiden lisäksi vuodesta toiseen. Tältä pohjalta olen halunnut tehdä tutkimuksen henkilöstön palkitsemisesta ja heidän työmotivaatiosta, sillä työntekijöiden osuus organisaation menestyksestä on todella suuri. Henkilöstön hyvinvointiin ja työmotivaation

³ Viitala 2009, 15–18

⁴ Thorpe & Homan 2000, 97

panostaminen on kannattavaa koko organisaatiolle niin omistajille kuin organisaatiossa toimivalle työntekijälle.

Tutkimus koostuu johdannon lisäksi kuudesta pääluvusta. Luvussa kaksi esitellään tutkimuksen päätavoite ja näkökulma. Luvussa kolme paneudutaan yksityiskohtaisesti pääkäsitteisiin palkitseminen, henkilöstö ja motivaatio. Luku neljä sisältää kohdeorganisaation kuvauksen. Luku viisi muodostuu tutkimusaineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvistä valinnoista. Luvussa kuusi käydään yksityiskohtaisesti läpi aineiston taustamuuttujat. Luvussa seitsemän kerrotaan tarkemmin aineiston analyysin eri vaiheista. Luvussa kahdeksan esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohditaan niiden merkitystä kohdeorganisaatiossa. Viimeisenä luvussa yhdeksän pohditaan kuinka hyvin tutkimusongelmiin on löydetty vastukset sekä minkälaisia ajatuksia tutkimusta tehdessä on herännyt jatkotutkimuksille.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen pätehtävä

Palkitseminen on tullut entistä näkyvämpään ja merkittävämpään rooliin suomalaisissa organisaatioissa. Palkasta ja palkitsemisesta puhutaan avoimesti ja sitä pyritään kehittämään toimivammaksi ottaen huomioon entistä enemmän organisaatiossa toimivien yksilöiden tarpeet. Organisaatioiden sisäisen viestinnän avulla voidaan edesauttaa paremman ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän syntymistä.⁵

Työntekijöiden työmotivaation perustana voi olla monia tekijöitä. Motivaatio voi syntyä tasa-puolisuudesta, oikeudenmukaisuudesta, odotuksista, saavutettavista tavoitteista, työstä saadusta palautteesta⁶, tyydytetyistä tarpeista⁷. Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa on osattava arvioida mitä palkitsemiskeinoja organisaation henkilöstön keskuudessa arvostetaan eniten.⁸ Kaikkia organisaation työntekijöitä, jotka tekevät samaa työtä ja tavoittelevat samoja päämääriä, on palkittava tasa-puolisesti⁹.

Palkitsemisen merkitystä organisaation henkilöstön työmotivaatioon voidaan lähestyä erilaisten motivaatioteorioiden kautta. Motivaatioteorioita on lukuisia, jokaisella teoriolla on oma lähestymistapansa työntekijöiden motivaatiota lisääviin asioihin. Teorioiden avulla palkitsemisen suorittajat voivat ymmärtää paremmin työntekijöiden arvoja ja voivat niiden perusteella kehittää organisaatioidensa palkitsemisjärjestelmiä. Järjestelmien tavoitteena on lisätä työntekijöiden motivaatiota työntekoon ja kehittää samalla organisaation tehokkuutta.¹⁰

Ihmisten motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkineet muun muassa Frederick Herzberg¹¹, Victor Vroom, E.A. Locke¹², J. Stacey Adams¹³ sekä A. H. Maslow¹⁴. Erilaiset motivaatioteoriat tarjoavat näkökulmia tarkastella eri palkitsemiskeinojen vahvuuksia ja heikkouksia. Teorioissa tutkitaan ihmisten käyttäytymistä ja motivaation syntymiseen ja

⁵ Sistonen 2007, 224–225

⁶ Thorpe ym. 2000, 85–92

⁷ Armstrong & Stephens 2005, 73

⁸ Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 296

⁹ Thorpe ym. 2000, 97

¹⁰ Armstrong ym. 2005, 69

¹¹ Herzberg, Mausner & Snyderman 1959

¹² Vartiainen & Kauhanen 2005, 134

¹³ Thorpe ym. 2000, 152; Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 28

¹⁴ Huizinga 1976, 21–25

synnyttämiseen vaikuttavia tekijöitä. Jokainen teoria tarjoaa oman näkemyksensä sille mikä on vahvin ja tehokkain palkitsemiskeino työntekijän motivaation kasvattamisessa. Kaikilla motivaatioteorioilla on omat hyvät puolensa, mutta ovat saaneet myös kritiikkiä osaksensa.

Tutkimukseni tavoite on selvittää voidaanko kohdeorganisaatiossa vaikuttaa palkitsemisella työntekijöiden työmotivaatioon. Tarkoitukseni on tutkia onko esimerkiksi työntekijän iällä, työvuosilla, sukupuolella ja koulutuksella vaikutusta siihen mitkä palkitsemistavat parantavat työmotivaatiota. Olen asettanut tutkimukseni pääongelmiksi seuraavat kysymykset:

- Voidaanko palkitsemisella vaikuttaa työmotivaatioon?
- Onko havaittavissa selkeästi tehokkainta työmotivaatiota lisäävää palkitsemiskeinoa?
- Onko iällä, työvuosilla, sukupuolella tai koulutuksella vaikutusta siihen miten vahvasti eri palkitsemistavat vaikuttavat työmotivaatioon?

Ensimmäinen perusteluni aiheen tutkimiselle on, että motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät ovat mielestäni hyvin mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Motivaatioon liittyvää tutkimusta on tehty paljon, mutta samalla se on kuitenkin asia, jota ei koskaan voi jättää organisaatioissa huomioimatta. Motivaatio on monimutkainen käsite ja sen kokonaisvaltainen käsittely tai ymmärtäminen ei ole mahdollista, mutta tästäkin huolimatta se kiehtoo tekemään tätä tutkimusta. Ihmiset kuitenkin pyrkivät käyttäytymään johdonmukaisesti ja tiettyyn tavoitteeseen pyrkien. Yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten tarpeet, toiveet, tavoitteet ja arvot.¹⁵ Pyrkimys näiden tekijöiden kartoittamiseen ja ymmärtämiseen organisaatiossa voisi antaa apuja toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa.

Toinen perusteluni aiheen tutkimiselle on, että organisaation tulisi nähdä palkitsemisen merkitys myös henkilöstön näkökulmasta, sillä henkilöstön työmotivaatio vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja toimivuuteen. Henkilöstö ei motivoitu siitä, että organisaatio saa parempia tuloksia vaan työn tekemisestä on oltava hyötyä myös heille itselleen. Minkälaista hyötyä työntekijät sitten toivovat, jää esimiesten vastuulle selvitettäväksi. Motivaatioteoriat antavat käsityksen siitä minkälaisia erilaisia tavoitteita ja tarpeita yksilöillä on olemassa.¹⁶ Tarkoitukseni on selvittää, onko kohdeorganisaatiossa työmotivaation paranemisen taustalla samoja tekijöitä kuin valitsemani motivaatioteoria antaa ymmärtää.

¹⁵ Juuti 2006, 37–39

¹⁶ Juuti 2006, 38–39

Kolmas perusteluni aiheen valinnalleni on, haluni selvittää lisääkö raha yksilön työmotivaatiota vai onko erilaiset aineettoman palkitsemisen keinot, kuten palaute ja tunnustuksen saaminen merkittävämmässä asemassa työntekijöiden työmotivaation parantamisessa. Palkitseminen muodostuu sekä aineellisista, että aineettomista palkkioista¹⁷, mutta missä suhteessa eri palkitsemiskeinoja tulisi käyttää? Eri elämänkaaren vaiheessa olevat yksilöt voivat kokea palkitsemisen eri tavoin, tämän vuoksi pyrin tutkimuksessani selvittämään myös eri-ikäisten, työuralla eri vaiheessa olevien sekä eri koulutustaustaisten työntekijöiden työmotivaation paranemiseen liittyviä eroja.

2.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukselle on asetettava aina jokin tarkoitus, joka antaa suunnan tutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteen asettamisessa otetaan huomioon tutkimusongelmat, tutkimuksen luonne ja tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet voidaan jaotella tutkimustehtävän perusteella neljään eri luokkaan. Tavoitteena voi olla tutkittavan ilmiön kartoittaminen, seurausten ennustaminen, kuvaaminen tai selittäminen.¹⁸

Kartoittavassa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia kohdeilmiötä ja katsoa minkälaisia tuloksia saadaan, selvittää tutkittavaa ilmiötä, luoda mahdollisesti uusia näkökulmia ja hypoteeseja tutkimuskohteesta.¹⁹ Tutkimustapa saattaa tuottaa useita ratkaisumalleja ja ehdotuksia ilmiön selittämiseksi. Kartoittavalla tutkimuksella ei aina saada suoraan uutta tietoa kohdeilmiöstä vaan uuden tiedon saamiseksi voi joutua tekemään täsmennyksiä asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen tavoitteeseen päästään vaiheittain.²⁰

Ennustavan tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan luotettavaa ennustavaa tietoa ihmisistä ja ilmiöistä, jotka ovat tulosta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Ennusteet pyrkivät lyhyen- tai pitkänaikavälin arvioiden luomiseen, riippuen tutkimustavoitteesta. Erilaisten skenaarioiden luominen on tyypillistä ennustavassa tutkimuksessa. Skenaarioiden avulla voidaan luoda kuviteltuja

¹⁷ Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund 2004, 36–37

¹⁸ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 133

¹⁹ Hirsjärvi ym. 2008, 134

²⁰ Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 24; Uusitalo 1991, 62

tilanteita, joiden vaikutuksia kohdeilmiöön tutkitaan. Tutkimuksen lähestymistapa on yleensä eksperimentaalinen.²¹

Tutkittavan ilmiön kuvailemiseen pyrkivä tutkimustavoite on sidoksissa ilmiön perusominaisuuksiin ja ilmiön tunnettavuutta vahvistaviin piirteisiin. Kuvaavalla tutkimuksella pyritään tuottamaan yleistettävää, mutta samalla luotettavaa ja kiinnostavaa tietoa tutkimuskohteesta. Sille on ominaista tuottaa tarkkaa, yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteesta, henkilöstä tai tilanteesta ja tehdä siitä ymmärrettävä.²²

Selittävän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miksi jotakin tapahtuu. Ilmiötä selitettäessä keskitytään ilmiöiden välisiin syy-seuraus suhteisiin. Selittävää tietoa tuottavan tutkimuksen pohjalla saattaa usein olla kuvaavaa tutkimustietoa. Tutkimustavoitteet voidaan jaotella kolmeen alaryhmään, joilla kaikilla on oma tyyli tutkia ja selittää saatuja tuloksia. Ryhmät ovat kausaalinen selittäminen, intentionaalinen selittäminen ja funktionaalinen selittäminen.²³

Kausaalinen tutkimus keskittyy asioiden syy-seuraus suhteeseen. Asiat ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin tietyt asiat mahdollistavat riippuvuuden kahden asian välillä. Kausaalisessa selittämisessä ollaan kiinnostuneita toiminnan elementeistä, jotka saavat aikaan syy-seuraus suhteen. Kausaalinen selittäminen jakaantuu edelleen alaryhmiin, joita ovat toiminnallinen, ehdollinen, deterministinen, probabilistinen ja empiirinen kausaalikäsitys.²⁴

Toiminnallinen kausaalisuus perustuu ajatukseen, että on olemassa tekijöitä, jotka muodostavat suhteen kahden toisiinsa liittyvien asioiden välille. Kahden asian riippuvuussuhde ei synny sattumalta, vaan jonkin muuttuvan tekijän aiheuttamana. Asioiden välinen suhde voi olla ehdollinen, jolloin asiat ovat riippuvaisia toisistaan määrätynlaisissa olosuhteissa. Kahden asian välillä on deterministinen kausaalisuhde, jos suhde sisältää tekijän, joka vaikuttaa molempiin osapuoliin. Mikäli tekijän esiintyminen lisää ainoastaan mahdollisuuksia syy-seuraus suhteen syntymiseen, on kyseessä probabilistinen kausaalisuhde. Empiirinen kausaalikäsitys perustuu ilmiöiden keskinäisiin riippuvuussuhteisiin tosielämässä.²⁵

²¹ Uusitalo 1991, 66–68

²² Harisalo ym. 2002, 23; Hirsjärvi ym. 2008, 135; Uusitalo 1991, 62–63

²³ Harisalo ym. 2002, 23; Uusitalo 1991, 99–111

²⁴ Uusitalo 1991, 99–101

²⁵ Uusitalo 1991, 99–101

Intentionaalinen selittäminen keskittyy toiminnan avulla päästäviin tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamisen myötä on mahdollista löytää keinot, joilla voidaan parhaiten saavuttaa halutut tulokset. Intentionaalisella selittämisellä on myös rajoituksensa, sillä ihmisen toiminta ja tavoitteet saattavat muuttua, jolloin alkuperäiset tavoitteet hylätään ja tilalle asetetaan uusia.²⁶

Funktionaalinen selittäminen poikkeaa intentionaalisesta selittämisestä tutkittavan ilmiön olemassaolon tarkoituksella. Funktionaalisessa selittämisessä on mukana monia erilaisia ilmiöitä, jotka tukevat toisiaan ja mahdollistavat toistensa olemassaolon. Ilmiöt eivät toimi itsenäisesti vaan ovat osa suurempaa kokonaisuutta, joka mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.²⁷

Tämän pohjalta asetan tutkimukseni tieteelliseksi tavoitteeksi kohdeilmiön kartoittamisen. Perustelen kartoittavan tutkimustavoitteen valintaa sillä, että tutkimuksessani tulen keräämään tietoa kohdeorganisaatiosta ja katsomaan mitä tuloksia kohteesta saadaan. Kysymyslomake on laadittu jo olemassa olevan motivaatioteorian mukaisesti ja tarkoitukseni on tarkastella kuinka hyvin kyseisen teorian hypoteesit pitävät paikkaansa kohdeorganisaatiossa. Tuloksena voi olla mahdollisesti uusia, hypoteesien vastaisia näkemyksiä. Tavoitteeni on tuottaa tieteellisesti perusteltuja tuloksia henkilöstöltä saaduista vastauksista ja sen myötä tuomaan esille vastauksia asettamiini tutkimusongelmiin.

2.3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen

Tutkimuksella on oltava aina näkökulma, josta tutkimuskohdetta lähdetään tarkastelemaan. Palkitsemista voidaan tarkastella organisaatiossa johdon tai työntekijän näkökulmasta. Organisaation johdon näkökulmasta tarkasteltuna palkitsemisellä on erilainen merkitys kuin työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Palkitseminen on johtamisenväline, jonka tavoitteena on saada aikaan organisaatiolle hyviä tuloksia. Sen vuoksi palkitsemisjärjestelmä pyritään luomaan työntekijöitä houkutteleviksi ja palkkiot työntekijöille tavoittelemisen arvoisiksi.²⁸ Strategisen huipun luoma palkitsemisjärjestelmä ulottuu keskilinjan myötä operatiiviseen ytimeen, joka on Minzbergin mukaan organisaation toiminnallinen ydin. Johdon asettamat tavoitteet tulee toteuttaa organisaatiossa työntekijöiden toimesta. Luonnollisesti organisaatio tavoittelee tehokkuutta ja

²⁶ Uusitalo 1991, 105–107

²⁷ Uusitalo 1991, 109–110

²⁸ Kauhanen 2010, 110

tuloksellisuutta ja henkilöstön palkitseminen on yksi keino saavuttaa nämä tavoitteet.²⁹ Johdon näkökulmasta asiaa tutkittaessa voitaisiin selvittää millä palkitsemiskeinoilla työntekijöiden toiminta on pystytty suuntaamaan organisaation strategian mukaiseksi, mitkä palkkiot ovat tuoneet merkittävimmin tuloksia suhteessa niistä aiheutuneisiin kustannuksiin ja mitkä lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä.³⁰

Henkilöstö ei kuitenkaan motivoitu tekemään tehokkaampaa työtä ainoastaan sen vuoksi, että organisaatio saisi entistä parempia tuloksia vaan tähän on keksittävä muita kannustavia keinoja. Johtoportaan tulisi tarkastella palkitsemista myös työntekijän näkökulmasta käsin ja nähdä rahan, prosessien ja asiakkaiden lisäksi myös henkilöstö ja heidän tarpeensa.³¹ Työntekijöillä on kaikilla yksilölliset odotukset työpanoksesta saatavasta palkkiosta. Odotusten ja todellisuudessa saatavien palkkioiden suhde vaikuttaa työmotivaatioon joko sitä huonontaan tai parantaa, riippuen kuinka hyvin odotukset täyttyvät tai ylittyvät. Työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon panostamalla voidaan mahdollisesti lisätä koko organisaation hyvinvointia myös tulevaisuudessa sekä pidentää työuria. Tutkimuksessani aion näin ollen tarkastella palkitsemista ja työmotivaatiota henkilöstön näkökulmasta, sillä organisaation tuloksellisuuden perustana on motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät.

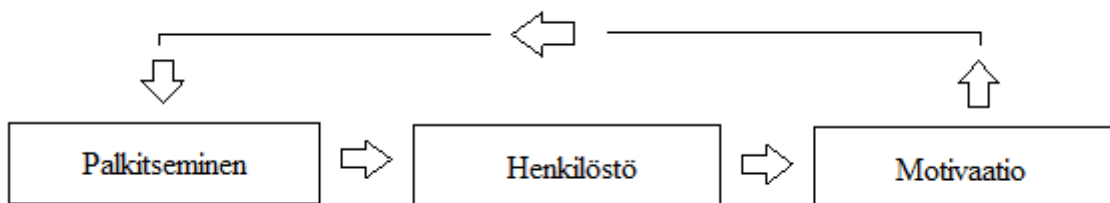
²⁹ Aarnikoivu 2008, 23

³⁰ Luoma ym. 2004, 34–35

³¹ Sistonen 2007, 229–230

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Olen asettanut tutkimukseni pääkäsitteiksi palkitsemisen, henkilöstön sekä motivaation. Tutkimuksen pääkäsitteiden väliset suhteet on esitetty kuviossa 1. Tarkoitukseni on selvittää miten erilaiset palkitsemistavat vaikuttavat työmotivaatioon ja onko henkilöstön iällä, koulutuksella, työuran pituudella ja sukupuolella vaikutusta siihen kuinka erilaiset palkitsemistavat koetaan työmotivaatiota parantavina. Ensimmäisen pääkäsitteen, palkitsemisen osalta tarkoitukseni on esitellä palkitsemiskeinoja, joita organisaatioilla on käytettävissä. Toisena pääkäsitteenä on henkilöstö, jonka osalta tarkastelen sitä, mikä merkitys eri henkilöstön osilla on koko organisaation toiminnassa. Kolmas pääkäsite on motivaatio, jonka tarkoitus on avata yksilön motivaation syntymisen perustaa, määritellä erilaisia motivaatiotyyppjä sekä esitellä erilaisia motivaatioteorioita.



Kuvio 1 Teoreettisen viitekehyyksen pääkäsitteet

3.1 Palkitseminen

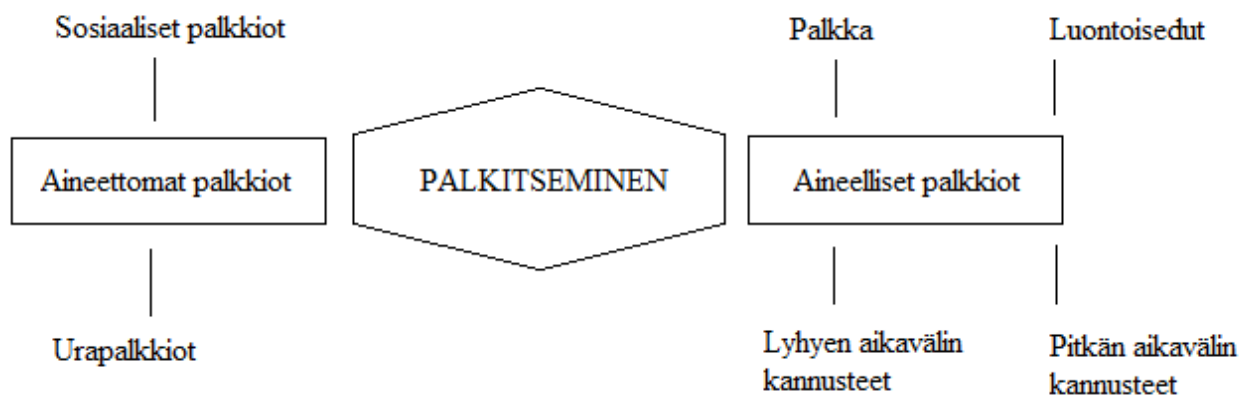
Palkitsemisella tarkoitetaan organisaation ja työntekijän välistä prosessi, jossa työntekijä antaa organisaatiolle työpanoksensa ja vastineeksi organisaatio antaa työntekijälle sovitun korvauksen.³² Esimiehen tehtävä on tuoda esille palkitsemisen perusteet, valvoa palkitsemisen toteutusta ja pitää työntekijän palkitsemistietämys ajan tasalla.³³ Läpinäkyvä ja avoin palkitseminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden tehokkaaseen ja tuottavaan toimintaan. Avoin keskustelu lisää luottamusta johdon ja henkilötön välillä ja sen avulla on mahdollista selvittää minkälaiset palkitsemistavat vetoavat parhaiten organisaatioissa työskenteleviin yksilöihin.³⁴

³² Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15

³³ Hakonen ym. 2005, 27

³⁴ Viitala 2009, 138

Palkitsemiskeinoja on jaoteltu sen mukaan minkä tyyppisiä keinot ovat, mihin palkitsemisen osa-alueeseen ne liittyvät ja mitä ne tarjoavat saajalleen.³⁵ Palkitsemiskeinot voidaan jaotella kahteen ryhmään (kuvio 2), aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin. Aineettomat palkkiot voidaan jakaa edelleen Kauhasen (2010) mukaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Aineelliset palkkiot voidaan jakaa Sistosen (2007) mukaan peruspalkkaan, lyhyen aikavälin kannusteisiin, pitkän aikavälin kannusteisiin ja luontoisetuihin.



Kuvio 2 Palkitsemiskeinojen jaottelua. Mukailtu Kauhasen ja Sistosen laatimista palkitsemisen malleista³⁶.

Kokonaispalkitseminen sisältää kaikki ne palkitsemiskeinot, joita organisaatiolla on käytössä henkilöstön palkitsemisessa.³⁷ Kokonaispalkitseminen sisältää sekä laissa määriteltyjä etuuksia että organisaation vapaaehtoisesti tarjoamia etuja. Organisaatiot määrittelevät hyvin pitkälti itse minkälaisia palkitsemistapoja käytetään. Palkitsemista rajoittaa ja määrittelee työehtosopimukset, verotus, toimialan käytännöt, vallitseva kilpailutilanne sekä organisaation kulttuuri ja rakenne.³⁸ Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista.³⁹

Palkitsemisella on useita tehtäviä organisaatiossa. Palkitseminen on ensinnäkin johtamisen väline, jonka avulla organisaation strategiaa voidaan toteuttaa ja jolla voidaan edistää koko organisaation hyvinvointia sekä tuloksellisuutta. Palkitsemisella pyritään tukemaan työntekijän työntekoa

³⁵ Hakonen ym. 2005, 22

³⁶ Kauhasen 2010, Sistonen 2007, 176

³⁷ Luoma ym. 2004, 36–37; Sistonen 2007, 177

³⁸ Viitala 2004, 270–271, 286

³⁹ Hakonen ym. 2005, 19

organisaatiossa, lisäämään ja pitämään yllä työntekijän työmotivaatiota sekä suuntamaan henkilöstön työntekoa strategian kannalta oikeaan suuntaan.⁴⁰ Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen vaatii organisaatiolta laajaa tietämystä monilta eri aloilta ja kykyä ennustaa tulevaisuutta. Palkitseminen on merkittävä osa esimiehen ja työntekijän suhdetta. Sillä viestitetään onnistumista ja tyytyväisyyttä sekä pyritään kannustamaan työntekijää parempiin suorituksiin.⁴¹ Esimies voi palkitsemisella edistää työyhteisön tuloksellisuutta⁴². Palkitsemiskeinojen valinta vaatii esimieheltä inhimillisyyttä ja persoonallisuutta samalla ottaen huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet.⁴³ Esimiehen tehtävänä on lisäksi varmistaa, että työntekijällä on riittävät valmiudet suoriutua siitä mistä hänen odotetaan suoriutuvan. Työntekijälle on annettava asiaan kuuluvat työskentelyvälineet, täsmällinen tieto hänelle astetuista tavoitteista sekä oikeudenmukaiset palkkiot.⁴⁴

Palkitseminen on organisaation arvojen viestittäjä. Palkitsemistavat tulisi valita siten, että ne ovat henkilöstöä motivoivia ja samalla organisaation tavoitteita sekä arvoja viestittäviä.⁴⁵ Palkitseminen antaa tukea sekä henkilöstön että organisaation toiminnalle⁴⁶, motivoi henkilöstöä suoriutumaan perustöistä ja kannustaa heitä uusien tavoitteiden saavuttamiseen⁴⁷. Organisaatio antaa palkitsemiskeinoilla itsestään kuvan, ei ainoastaan nykyiselle henkilöstölle, vaan myös uusille mahdollisille työntekijöille.⁴⁸

Palkitsemisen tarkoitus on suunnata työntekijöiden toimintaa organisaation strategisten tavoitteiden suuntaan, lisäämään työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon⁴⁹ sekä konkretisoida organisaation tavoitteet henkilöstölle⁵⁰. Aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet palkitsemisen yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Oikeanlaisten palkkioiden on havaittu lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.⁵¹ Palkitsemista käsittelevissä teoksissa yhä useammassa tulee esille kysymys palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Asiaa on tarkasteltu oikeudenmukaisuuden jakautumisen näkökulmasta eli kuinka palkkiot jaetaan ja kenelle ne jaetaan.

⁴⁰ Luoma ym. 2004, 34–35

⁴¹ Hakonen ym. 2005, 14

⁴² Aarnikoivu 2008, 34

⁴³ Rantamäki ym. 2006, 16

⁴⁴ Viitala 2009, 136

⁴⁵ Kauhanen 2006, 105

⁴⁶ Luoma ym. 2004, 34–35

⁴⁷ Kauhanen 2006, 105

⁴⁸ Hakonen ym. 2005, 19

⁴⁹ Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2004, 44

⁵⁰ Rantamäki ym. 2006, 32

⁵¹ Ruohotie & Honka 1999, 30

Oikeudenmukaisuutta on tarkasteltu myös menettelytapojen näkökulmasta eli millä perusteella työntekijöitä palkitaan organisaatiossa.⁵² Palkitsemistavat sekä aineelliset että aineettomat tulisi olla sellaisia, että ne olisivat tasapainossa henkilöstöltä vaaditun suorituksen ja osaamisen kanssa. Tasapainon saavuttaminen on erittäin tärkeässä asemassa siinä kuinka suurella panoksella henkilöstö on mukana organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.⁵³

Palkitsemista arvioivat organisaatiossa sekä esimiehet että työntekijät. Vaikka esimiehet viime kädessä päättävät mitä palkitsemistapoja organisaatiossa käytetään, ei heillä kuitenkaan ole valtaa päättää kuinka toimivia valitut palkitsemistavat ovat henkilöstön keskuudessa. Toimivuutta voidaan arvioida esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen ja työmotivaation kautta. Palkitsemisen avulla organisaation henkilökunta pystyy paremmin ymmärtämään organisaation arvoja ja tavoitteita.⁵⁴

Kuten edellä on osoitettu, palkitsemisella on useita eri tehtäviä organisaatioissa. Kun asiaa tarkastellaan erityisesti henkilökunnan näkökulmasta, sen tärkeimmistä tehtävistä voitaisiin mainita työmotivaation luominen, ylläpitäminen ja kasvattaminen. Motivoituneiden työntekijöiden on todettu pysyvän pidempään organisaatiossa ja tekevän työtä enemmän organisaation etuja silmällä pitäen kuin ei-motivoituneiden. Tämän vuoksi työntekijän osaamiseen, kehittymiseen ja motivointiin liittyvät palkitsemiskeinot olisi tärkeä liittää osaksi organisaation palkitsemisjärjestelmää.⁵⁵

3.1.1 Aineelliset palkkiot

Aineellisilla palkkioilla tarkoitetaan rahassa mitattavia palkkioita, joita ovat palkka sekä erilaiset taloudelliset etuudet. Aineellinen palkitseminen sisältää kaikki palkan erimuodot kuten peruspalkan, aloitepalkan, tulospalkan, erikoispalkkiot ja luontoisedut. Aineellisella palkitsemisella pyritään saavuttamaan samankaltaisia tavoitteita kuin kokonaispalkitsemisella, motivoituneita työntekijöitä ja organisaatiolle hyviä tuloksia. Sen avulla houkutellessa uutta osaavaa työvoimaa organisaatioon, pidetään nykyiset työntekijät tyytyväisenä ja motivoituneina nyt ja tulevaisuudessa, lisätään työntekijöiden tehokkuutta sekä tuetaan organisaation strategisia tavoitteita.⁵⁶

⁵² Rantamäki ym. 2006, 25–27

⁵³ Viitala 2009, 138

⁵⁴ Hakonen ym. 2005, 13

⁵⁵ Vartiainen ym. 2005, 11–13

⁵⁶ Viitala 2009, 144

Aineellisen palkitsemisen keinot on tässä jaettu neljään ryhmään. Ryhmittelyn pohjalla on Sistosen (2007) esittämä jaottelu eri palkitsemiskeinoista. Aineellinen palkitseminen muodostuu peruspalkasta, lyhyen aikavälin kannusteista, luontoiseduista ja pitkäaikavälin kannusteista.⁵⁷ Seuraavat alaluvut muodostuvat näiden neljän ryhmän mukaisesti. Koska jokainen ryhmä sisältää useita eri palkitsemistapoja, olen valinnut jokaisesta ryhmästä muutaman palkitsemiskeinon yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.

3.1.1.1. Peruspalkka

Peruspalkalla tarkoitetaan palkkaa, erityyppisiä palkkauksen muotoja, palkankorotuksia sekä ylityökorvauksia.⁵⁸ Työsopimuslaki, työehtosopimukset sekä työnantajan ja työntekijän väliset työsopimukset määrittävät ehdot työntekijän peruspalkalle. Työntekijöiden väliset palkat voivat vaihdella organisaation sisällä merkittävästi työn vaativuustason, työntekijän pätevyyden ja tuloksellisuuden mukaan. Erilaiset lait määräävät samapalkkaisuuden ehdot miesten ja naisten palkkauksessa. Miesten ja naisten välillä ei saisi olla palkkauksessa eroja, mikäli he tekevät samaa työtä samassa organisaatiossa.⁵⁹ Peruspalkan tarkoitus on lisätä työntekijän arvostusta, tyydyttää työntekijän perustarpeita, tuoda turvallisuutta ja motivoida.⁶⁰

Palkka on vastine tehdystä työstä. Yksi monista tavoista määritellä palkka on arvioida työn vaativuutta, työntekijän pätevyyttä ja työn tuloksia.⁶¹ Työn vaativuudella tarkoitetaan työtehtävän suoriutumiseen tarvittavien tietojen ja osaamisen määrää, työn vastuullisuutta, työn kuormittavuutta sekä työoloja. Organisaation palkkaluokat määritellään työn vaativuusasteen mukaan. Työn vaativuutta arvioidaan ennalta määrätyin arviointikriteerein, joita ovat työtehtävän suoriutumiseen tarvittava osaaminen, työn vastuullisuus, työn kuormittavuus sekä työolot. Esimiehen vastuulla on työn vaativuuden määrittäminen ja vaatimusten päivittäminen. Työn vaativuuden arvioinnissa ei oteta lainkaan huomioon työtä tekevän henkilön ominaisuuksia.⁶² Työn vaativuutta arvioidaan lisäksi muun muassa tehtävänimikkeen, palkkaryhmän ja markkinapalkan sekä organisaation määrittelemien roolien perusteella.⁶³

⁵⁷ Sistonen 2007, 176

⁵⁸ Sistonen 2007, 176

⁵⁹ Hakonen ym. 2005, 69–72; Rantamäki ym. 2006, 94

⁶⁰ Kauhanen 2006, 111–113

⁶¹ Sistonen 2007, 178–181

⁶² Hakonen ym. 2005, 77; Viitala 2009, 147

⁶³ Hakonen ym. 2005, 80–83

Työntekijän pätevyys muodostuu työntekijän koulutuksesta ja taidoista. Arvioiden mukaan voidaan peruspalkan päälle myöntää henkilökohtaiseen osaamiseen perustuvaa palkanlisää. Jotta oikeudenmukainen palkitsemisen kulttuuri ei vaarantuisi ja aiheuttaisi näin haittaa työyhteisössä, ovat päätökset henkilökohtaisen palkanlisän myöntämiselle oltava perusteltuja.⁶⁴

Työn tuloksilla tarkoitetaan sitä mitä työntekijä on saanut työllänsä aikaan. Arviointia tehdään ennalta asetettujen tulostuntareiden valossa määrättyltä ajanjaksolta.⁶⁵ Toisaalta kyseessä on suoritukseen perustuva palkanlisä, joka ominaisuuksiltaan kuuluu enemmän lyhyen- ja pitkäaikavälin kannusteisiin, mutta toisaalta se muodostaa myös peruspalkan yhden osan, jonka vuoksi olen katsonut, että on perusteltua ottaa se myös tässä kohtaa esille.

Erityyppisiä palkkaustapoja ovat aika-, proviisio- ja urakkapalkat. Palkkaustapojen käyttö vaihtelee organisaatioiden käytäntöjen mukaan. Eri organisaatioissa käytetään eri peruspalkkausmenetelmiä. Työntekijöiden palkitsemisen pohjalla on lähes aina peruspalkka, jonka lisäksi on mahdollista saada täydentäviä palkkaeriä.⁶⁶ Aikapalkka merkitsee yleensä kiinteää kuukausi- tai tuntipalkkaa.⁶⁷ Provisiopalkka määräytyy tehdyn työtuloksen perusteella, koska sillä ei ole suoraa yhteyttä tehtyjen työtuntien määrään. Esimerkiksi myynnin parissa työskentelevillä ihmisillä on hyvin usein joko provisiopalkka peruspalkan lisäksi tai pelkkä provisiopalkka.⁶⁸ Urakkapalkkausta käytetään paljon esimerkiksi rakennusalalla⁶⁹. Urakkapalkat voivat sisältää urakkapalkan lisäksi kiinteän palkan, jolloin kokonaispalkka muodostuu kahdesta osasta. Urakkapalkka määräytyy mitatun työmäärän mukaan.⁷⁰

3.1.1.2 Lyhyen aikavälin kannustimet

Peruspalkkauksen lisäksi organisaatio tarjoaa työntekijöille lyhyen aikavälin kannusteita. Kannusteet eivät ole pysyvä lisäys peruspalkkaan vaan ne määräytyvät tehdyn työn mukaan. Lyhyen aikavälin kannusteita ovat muun muassa myyntipalkkiot, aloitepalkkiot, tunnustuspalkkiot ja bonukset.⁷¹

⁶⁴ Sistonen 2007, 190–191

⁶⁵ Sistonen 2007, 190–191

⁶⁶ Rantamäki ym. 2006, 91; Vartiainen ym. 1998, 42.

⁶⁷ Hakonen ym. 2005, 114; Vartiainen & Falck 1993, 272–273

⁶⁸ Hakonen ym. 2005, 70; Rantamäki ym. 2006, 91; Vartiainen ym. 1992, 27

⁶⁹ Rantamäki ym. 2006, 91

⁷⁰ Hakonen ym. 2005, 70–71, 110–111; Vartiainen ym. 1992, 274

⁷¹ Sistonen 2007, 176

Myyntipalkkioiden tarkoitus on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian mukaisesti ja tehostamaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet voivat olla taloudellisia tai toiminnallisia. Tulospalkkion saaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta eli mikäli tavoitteisiin ei päästä ei myöskään ole mahdollista saada siitä ansaittavaa lisäpalkkaa.⁷² Myyntipalkkioiden tavoitteet ja niiden saavuttamisesta ansaittavat palkkiot määritellään etukäteen organisaation palkitsemisstrategiassa. Myyntipalkkiot realistisilla tavoitteilla asetettuina, voivat olla tehokas keino vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Tulospalkkiot ovat erityisen kannustavia niiden työntekijöiden kohdalla, joille rahallisella korvauksella on suuri merkitys. Tutkimukset osoittavat, että ikääntymisen myötä rahan merkitys työmotivaatiota lisäävänä tekijänä heikkenee. Tulospalkkio voidaan määritellä jaettavaksi yksilöllisesti tai tiimikohtaisesti, riippuen asetettujen tavoitteiden laadusta.⁷³

Aloitepalkkiot ovat rahallisia korvauksia työntekijälle organisaation toimintaa parantavan ehdotuksen, aloitteen tekemisestä. Korvausten suuruus vaihtelee aloitteen merkittävyyden mukaan. Aloitepalkkion etuna on, että se kannustaa työntekijöitä pohtimaan tekemäänsä työtä organisaatiossa sekä sen myötä saamaan ajatuksensa kuuluviin.⁷⁴ Aloitepalkkioiden tarkoituksena on palkita organisaatiota kehittävästä, toimintaa parantavista ja henkilöstön tyytyväisyyttä edistävästä ehdotuksista. Aloitepalkkioiden jakaminen edellyttää tarkoin määriteltyjä sääntöjä, jotta oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden kriteerit säilyisivät ja välttäisiin luottamuksen sekä työmotivaation heikentymiseltä.⁷⁵ Aloitepalkkiojärjestelmällä on määrätyt säännöt ja kriteerit joiden perusteella aloiteprosessi etenee ja minkälaisista aloitteista maksetaan palkkiota. Säännöissä määritellään esimerkiksi aloitteiden tavoitteet, mitä aloitteella tarkoitetaan, kenellä on oikeus aloitteen tekoon, kuinka aloite tuodaan esille, mikä on aloitteen käsittelyprosessi ja minkä suuruisia aloitteista maksettavat palkkiot ovat.⁷⁶

Tunnustuspalkkiot ovat erikoispalkkioita, jotka pitävät sisällään laajan kirjon erityyppisiä palkitsemistapoja, jotka viestittävät saajalleen arvostusta. Näitä ovat muun muassa symboliset palkkiot kuten tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannusteohjelmat ja kannustematkat. Symbolisilla palkkioilla on mahdollista saada aikaan merkittäviä vaikutuksia, kun niiden antamisen ajankohta on valittu oikein. Palkkioiden rahallisen arvon ei tarvitse olla suuri, sillä

⁷² Kauhanen 2006, 126; Rantamäki ym. 2006, 98–99; Vartiainen ym. 1992, 276–277

⁷³ Viitala 2009, 149–150

⁷⁴ Hakonen ym. 2005, 169–170

⁷⁵ Ukko ym. 2007, 47

⁷⁶ Hakonen ym. 2005, 170–172

tunnustuspalkkioiden tarkoitus ei ole parantaa työntekijän taloudellista tilannetta vaan kasvattaa työntekijään kohdistuvaa arvostusta ja sen myötä hänen työmotivaatiota. Erikoispalkkion voi saada ennalta asetetun tavoitteen saavuttamisesta tai se voi olla täysin spontaania, mutta samalla kuitenkin perusteltua, oikeudenmukaista ja johdonmukaista. Erikoispalkkioiden antamisessa on otettava huomioon yksilö ja yksilön arvot, sillä se mikä sopii yhdelle työntekijälle, ei välttämättä ole hyvä toiselle ja pahimmassa tapauksessa erikoispalkkiota ei koeta palkitsevaksi.⁷⁷

Bonukset ovat kertaluonteisia korvauksia työntekijöille. Ne eivät liity työntekijän henkilökohtaiseen tulosten saavuttamiseen vaan jakoperusteena voi olla koko organisaation hyvä tulos, josta halutaan jakaa osa työntekijöille. Bonusten suuruudella on vaikutusta työntekijöiden arvostukseen organisaatiota kohtaan, liian pienellä bonuksella saattaa olla myös kielteisiä vaikutuksia.⁷⁸

3.1.1.3 Henkilöstöedut

Työnantajan tarjoamat henkilöstöedut voidaan jaotella lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin etuihin. Esimerkkinä lakisääteisistä eduista ovat sairaus-, eläke- ja tapaturmavakuutukset, työterveyspalvelut sekä lomat. Organisaatiot voivat vapaasti tarjota henkilöstölle myös muita etuja.⁷⁹ Vapaaehtoisia etuja ovat esimerkiksi työvaatteet, työauto, ruokaetu, henkilökunta-alennukset, lastenhoidon järjestelyt, virkistystoiminta sekä tuetut harrastusmahdollisuudet. Erilaisilla organisaation käyttämällä eduilla pyritään samoin kuin muullakin palkitsemisella pitämään nykyiset työntekijät tyytyväisinä, parantamaan heidän työmotivaatiota sekä houkuttelemaan uutta työvoimaa organisaatioon.⁸⁰ Edut ovat peruspalkan lisäksi annettavia palkkioita ja niitä voidaan perustellusti kohdentaa koskemaan vain tietyssä asemassa toimivia henkilöitä.⁸¹ Henkilöstöetujen on todettu vaikuttavan myönteisesti työmotivaatioon, mikäli niillä ei ole palkkaa alentavaa vaikutusta ja työnkuva on työntekijälle mielekäs. Henkilöstöedut voivat toisaalta myös alentaa työntekijän työtyömotivaatiota, mikäli työtehtävät eivät vastaa työntekijän toiveita. Mikäli henkilöstöedut ovat hyvät, työntekijä ei halua vaihtaa työtehtävää hyvien henkilöstöetujen takia, mutta toisaalta työn laatu ja tehokkuus saattavat kärsiä työtehtävistä johtuvista syistä.⁸²

⁷⁷ Hakonen ym. 2005 s 185–189, 200–201

⁷⁸ Hakonen ym. 2005 s 194

⁷⁹ Kauhanen 2006, 111

⁸⁰ Hakonen ym. 2005, 140–141

⁸¹ Kauhanen 2006, 115–116; Rantamäki ym. 2006,81

⁸² Artz 2008, 626–644

Henkilöstöetujen suosio aineellisen palkitsemisen keinona on kasvanut viime vuosina. Huolellisesti ja perustellusti valitut henkilöstöedut on todettu vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Henkilöstöedut oikein käytettynä lisäävät työntekijöiden arvostusta sekä työtä että organisaatiota kohtaan.⁸³ Etuja valitessa tulisi ottaa huomioon organisaation tarpeiden lisäksi myös henkilöstön tarpeet, heidän jaksaminen ja hyvinvointi. Tulevaisuuden trendeiksi on kaavailtu niin sanottua voileipäpöytä mallia, joissa edut olisi tietyn reunaehdoin työntekijöiden vapaasti valittavissa. Tämä helpottaisi esimiesten tilannetta, kun jokainen työntekijä saisi itse valita haluamansa ja arvostamansa edut itselleen.⁸⁴

Työhyvinvoinnin turvaaminen kuuluu osaksi henkilöstön kokonaispalkitsemista. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisön toimivuutta sekä yksilön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin yhtenä osana on työkykytoiminta, jossa työnantaja ja henkilöstö yhdessä toimimalla pyrkivät saavuttamaan paremman työympäristön ja edistämään työssä jaksamista. Työkyky muodostuu yksilön fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista sekä terveydestä, ammatillisesta osaamisesta, yksilön arvoista, asenteesta ja motivaatiosta sekä itse työstä, johon kuuluvat niin itse työhön liittyvät konkreettiset asiat kuin esimiestyön toimivuus. Kaikki edellä mainitut osat yhdessä eri verkostojen, kuten perhe ja ystävät, kanssa muodostavat yksilön työkyvyn.⁸⁵

Työhyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa mahdollisesti organisaation työntekijöiden jaksamiseen ja työmotivaatioon. Työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseen vaaditaan henkilöstön lisäksi koko organisaation johdon sitoutuminen. Organisaatioiden on nähtävä hyvinvoiva henkilöstö myös yhtenä tuloksellisen toiminnan muotona. Työhyvinvointia voidaan edistää yhteisillä pelisäännöillä, joihin suurin osa organisaation toimijoista voi sitoutua. Selkeät tavoitteet, toimintatavat ja luottamus yhdessä kannustavan ja rakentavan kritiikin kanssa tuovat toiminta varmuutta työn tekemiseen.⁸⁶

3.1.1.4 Pitkän aikavälin kannusteet

Pitkän aikavälin kannusteita ovat henkilöstölle tarjottavat optiot, henkilöstörahasot sekä osakejärjestelyt. *Optioiden* jakaminen auttaa organisaatiota sitouttamaan ja motivoimaan

⁸³ Kauhanen 2003, 116–117; Thorpe ym. 2000, 237–238

⁸⁴ Hakonen ym. 2005, 142–145, 160–162

⁸⁵ ”Työkykytoiminta”. Työterveyslaitoksen www-sivut. < www.tyoterveyslaitos.fi >. 27.1.2011.

⁸⁶ Csikszentmihalyi 2007, 135–136

työntekijöitään.⁸⁷ Optio-oikeus antaa työntekijälle mahdollisuuden merkitä yrityksen osakkeita tiettyyn hintaan, tietyn määrän ja tiettyä ajankohtana.⁸⁸ *Henkilöstörahojen* perustamisesta ja hallinnoinnista vastaa organisaation henkilöstö. Tätä varten on olemassa henkilöstörahoilaki (1989/814), jonka mukaan organisaatio voi maksaa osan voittopalkkioista henkilöstörahoon. Henkilöstöraho motivoivat erityisesti pitkää uraa tehneiden henkilöiden keskuudessa, sillä rahasto-osuuksien nostolle on asetettu yleensä tiukat aikarajat ja maksuperusteet, joiden mukaan maksuja maksetaan.⁸⁹ *Osakejärjestelyillä* pyritään saamaan työntekijä kiinnittymään tiiviimmin organisaatioon ja sen myötä toimimaan tehokkaammin, koska kyseessä on tällöin hänen ”oma” organisaatio, jonka menestykseen ja osakkeiden arvoon hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.⁹⁰

3.1.2 Aineettomat palkkiot

Aineeton palkitseminen tarkoittaa työntekijän tukemista ja kannustamista muilla kuin taloudellisilla keinoilla. Aineettomien palkkioiden tarkoituksena on antaa työntekijälle varmuutta työn tekemiseen, kannustaa työntekijää ja osoittaa arvostusta organisaation puolelta.⁹¹ Aineettomia palkkioita ovat muun muassa työn sisältöön liittyvät tekijät, haasteet, palaute, työn joustavuus, työsuhteen pysyvyys, asianmukaiset työvälineet ja työympäristö.⁹² Aineettomat palkkiot kuten myös muut palkkiot edellyttävät palkitsijalta oikeudenmukaista ja johdonmukaista toimintaa sekä perusteltuja päätöksiä. Aineettomat palkkiot voidaan väärin annettuina tulkita kielteisellä tavalla.⁹³

Aineettomalla palkitsemisella pyritään vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin, jonka kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja kasvattaa heidän motivaatiota. Aineettomiin palkitsemismuotoihin ei liity suoranaisesti rahallista maksua organisaatiolta työntekijälle vaan palkitsemiskeinot liittyvät työntekijän kasvamiseen, kehittymiseen ja itsensä sekä työn arvostamiseen.⁹⁴

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa edelleen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkiot liittyvät työntekijän uran luomiseen, etenemiseen organisaatiossa, itsensä kehittämiseen

⁸⁷ Rantamäki ym. 2006, 93

⁸⁸ Anderssén, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist & Wist 2002, 52–53

⁸⁹ Hakonen ym. 2005, 136–137; Kauhanen 2006, 130

⁹⁰ Kauhanen 2006, 128–129

⁹¹ Viitala 2004, 270–271, 286

⁹² Luoma ym. 2004, 36–37

⁹³ Viitala 2009, 161

⁹⁴ Armstrong ym. 2005, 15–20; Vartiainen ym. 1998, 39

ja uuden oppimiseen. Sosiaaliset palkkiot ovat työntekijän arvostusta lisääviä tekijöitä, jotka nousevat esiin työympäristöstä. Näihin kuuluvat esimerkiksi kiitokset, tunnustukset, saavutukset, sosiaaliset kontaktit ja työelämän laatu.⁹⁵ Aineettomien palkitsemisenkeinojen merkitys motivaation ylläpitäjänä ja vahvistajana on todettu kasvavan sitä mukaan kun peruspalkka nousee.⁹⁶

3.1.2.1. Sosiaaliset palkkiot

Sosiaaliset palkkiot sisältävät laadullisia työhön liittyviä tekijöitä, joita ilman työnteko ei olisi mahdollista. Näitä ovat muun muassa statussymbolit, verkostot, palaute, tunnustus, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. Edellä mainitut asiat ja niiden saatavuus määrittelevät työntekijän asemaa organisaatiossa.⁹⁷

Statussymbolit ovat työntekijän aseman myötä saavutettuja aineettomia etuja. Näitä ovat esimerkiksi henkilökohtainen autopaikka ja avustaja, oma huone, sekä työpuhelin. Statussymbolien kohdalla oikeudenmukaisuuden varmistaminen on avain asemassa. Perusteet ja selkeys statussymbolien jakamisesta on oltava avoimesti esillä, jotta omilta tulkinnoilta muun henkilöstön piirissä välttyttäisiin. Statussymbolit voidaan helposti tulkita toisten työntekijöiden suosimiseksi, joka taas vähentää muiden työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.⁹⁸ Statussymboleilla tuodaan esille työntekijän asemaan liittyvää arvostusta. Statussymbolit eivät itsessään luo arvoa työntekijälle vaan se kuinka muut työntekijät näkevät ne henkilöstön arvoa nostattavina. Statussymbolien merkitys työntekijälle vaihtelee yksilöittäin.⁹⁹

Sosiaalinen verkostoituminen tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden edustaa organisaatioita erilaisissa tilaisuuksissa. Sen myötä työntekijälle tarjotaan mahdollisuus uusiin kontakteihin ja itsensä kehittämiseen. Jo pelkkä valikoituminen muiden työntekijöiden joukosta osoittaa organisaation puolelta arvostusta työntekijää kohtaan.¹⁰⁰ Tämän tyyppinen palkitseminen vaatii esimieheltä henkilöstön yksilöiden tuntemusta, sillä kaikille organisaation edustaminen ei ole palkitsevaa, vaan se voidaan kokea rangaistuksena tai ahdistavana kokemuksena.¹⁰¹

⁹⁵ Armstrong ym. 2005, 16; Kauhanen 2006, 110–111.

⁹⁶ Kauhanen 2006, 131

⁹⁷ Armstrong ym. 2005, 21; Kauhanen 2006, 136

⁹⁸ Viitala 2009, 162

⁹⁹ Kauhanen 2006, 134

¹⁰⁰ Viitala 2009, 162

¹⁰¹ Kauhanen 2006, 135–136

Arvostus ja palautteen saaminen työstä ovat aineettoman palkitsemisen kaksi tärkeintä keinoa. Arvostus on tärkeä elementti esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. Arvostus näkyy esimiesten tavassa kohdella työntekijöitä sekä myös työntekijöiden tavassa kohdella toisia työntekijöitä. Arvostus on ystävällisyyttä, kohteliaisuutta ja huomaavaisuutta, se voi olla pieniä tai suuria tekoja. Arvostuksen tunne syntyy oikeudenmukaisuuden välityksellä. Leventhal on tutkinut organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden ja sen myötä arvostuksen tunteen syntymisen on tutkittu tuottavan tyytyväisiä ja motivoituneita työntekijöitä. Arvostus voidaan nähdä myös aineellisen palkitsemisen keinona, jolloin arvostus mitataan rahassa, mitä enemmän arvostetaan sitä suurempi palkka. Arvostusta tarvitaan myös aineettomassa muodossa eli sanojen ja tekojen kautta. Arvostuksen konkretisoituminen organisaatiossa ainoastaan taloudellisina etuina määräytyville henkilöille, voi olla hyvin riskialtista, sillä niiden henkilöiden motivaatio ja tyytyväisyys heikkenee, jotka eivät saa taloudellisia etuja.¹⁰²

Palautteella annetaan tietoa työntekijälle hänen työsuorituksistaan ja ohjeita kuinka omaa työsuoritusta voisi edelleen kehittää. Palautteella on huomattava vaikutus työntekijän toiminnalle tulevaisuudessa. Huonosti annettu palaute tai palautteen puuttuminen on todettu heikentävän työntekijän arvostuksen tunnetta. Palautteen avulla pyritään vaikuttamaan työntekijän työmotivaatioon, työssä viihtymiseen ja arvostuksen tunteeseen. Palaute voi olla sekä vahvistavaa että rakentavaa, tärkeintä on että se on annettu oikeudenmukaisesti ja perustellen. Vahvistavan ja rakentavan palautteen antaminen tulisi olla tasapainossa, jotta työntekijän suhtautuminen saatuun palautteeseen ei heikentäisi työmotivaatiota.¹⁰³

Palaute auttaa työntekijää kehittämään itseään, sillä sen avulla työntekijä tietää missä hän on onnistunut ja missä hän voisi vielä parantaa. Esimiehet voivat antaa palautetta esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta tärkeää olisi että laadukasta palautetta annetaan työntekijöille säännöllisin väliajoin.¹⁰⁴ Kehityskeskustelut käydään esimiehen ja työntekijän välillä tietyin väliajoin noin kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on jakaa palautetta tehdystä työstä puolin ja toisin sekä käydä läpi aikaisemmassa keskustelussa asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita ja niissä onnistumista.¹⁰⁵ Keskustelun avulla pyritään varmistamaan, että henkilöstön keskuudessa vallitsee yhtäläinen tieto organisaation palkitsemisen tavoista ja perusteista.¹⁰⁶

¹⁰² Hakonen ym. 2005, 237–242; Rantamäki ym. 2006, 28–29

¹⁰³ Aarnikoivu 2008, 142–145

¹⁰⁴ Luoma ym. 2004, 80–82

¹⁰⁵ Ukko ym. 2008, 29–30

¹⁰⁶ Viitala 2009, 138

Palautteen antaminen ajoitetaan tilanteeseen sopivaksi, jotta siitä ei tulisi ainoastaan irrallinen kannustus tai kritiikki. Palautteen antamisen ajankohdalla on suuri merkitys sille, minkälainen vaikutus palautteella on sen saajalle. Palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti hyvin tehdyn suorituksen jälkeen, jotta sen vaikutus olisi tehokkainta työntekijän työmotivaation paranemisen kannalta.¹⁰⁷ Kannustava, mutta samalla aiheeton palaute voi aiheuttaa työntekijöissä ristiriitaisia tunteita. Tämän vuoksi perustellut palautteet ovat tehokkaimpia, oli ne sitten myönteisiä tai kielteisiä. Esimiehen tehtävänä on arvioida kuinka työntekijä on osannut ottaa vastaan annetun palautteen. Työntekijä voi ymmärtää esimiehen antaman palautteen väärin, joka voi johtua esimerkiksi siitä, että esimies ei osaa esittää asiaa ymmärrettävästi.¹⁰⁸

Julkisesti ja avoimesti annetut *kiitokset ja tunnustukset* lisäävät työntekijän arvostuksen tunnetta. Kiitosten antaminen on hyvin edullinen ja työmotivaation tehokkaasti vaikuttava palkitsemiskeino¹⁰⁹. Julkisen tunnustuksen antamisessa on riski ennalta arvattavuudessa. Mikäli tunnustukset annetaan aina samoissa tilanteissa esimerkiksi merkkipäivien yhteydessä, voidaan ne helposti kokea liian pinnallisiksi ja tällöin ne eivät paranna työmotivaatiota.¹¹⁰

Esimieheltä saatavan tuen ja kannustuksen merkitys on työntekijän motivaation ylläpitämisen ja parantamisen kannalta merkittävä. Asiantuntijoiden kohdalla myös kollegoilta saatu palaute ja kannustus ovat esimiehen tukeakin tärkeämpiä, sillä kollegat ovat samassa asemassa ja ymmärtävät joissakin tapauksissa paremmin vallitsevan tilanteen kuin esimies.¹¹¹ Tunnustuksen, vastuun ja itsenäisyyden antaminen työntekijälle ovat tehokkaita palkitsemiskeinoja, sillä ne tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä¹¹². Myönteisen palautteen saaminen auttaa työntekijöitä kehittymään ja suuntamaan oman uransa tavoitteita¹¹³. On tutkittu, että kaikilla tasoilla toimivat henkilöt tarvitsevat ja haluavat saada tunnustusta työstään. Tunnustuksen avulla työntekijä saa vahvistusta omasta osaamisestaan ja työn merkityksellisyydestä. Sen avulla yksilö pystyy kehittämään itseään ja suunnata toimintaansa oikeaan suuntaan.¹¹⁴

¹⁰⁷ Ukko ym. 2008, 45

¹⁰⁸ Hammarsten 2009, 34–35

¹⁰⁹ Kauhanen 2006, 135

¹¹⁰ Viitala 2009, 162

¹¹¹ Luoma ym. 2004, 82

¹¹² Armstrong ym. 2005, 10

¹¹³ Kauhanen 2003, 108; Rantamäki ym. 2006, 70–71

¹¹⁴ Brun & Dugas 2008, 716–730

Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä miten työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työtahtiin, työmenetelmiin ja työvälineisiin. Vaikutuksella tarkoitetaan myös sitä kuinka paljon yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa organisaatiossa toimivien muiden ryhmien tai koko organisaation toimintaan. Päätöstentteossa mukanaolo vahvistaa työntekijän sitoutumista ja motivaatiota, oli päätös sitten työntekijää miellyttävä tai ei. Vaikutusmahdollisuuksilla voidaan antaa työntekijälle enemmän vapautta toteuttaa omaa työtään.¹¹⁵

Osallistumisella tarkoitetaan tapoja, joilla työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Osallistumisen mahdollistaa organisaation avoin ja kannustava ilmapiiri. Osallistumista voidaan rohkaista esimerkiksi erilaisilla aloitejärjestelmillä, jossa työntekijöiden ääni saadaan kuuluviin. Osallistuminen voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suorassa osallistumisessa työntekijä osallistuu itse toimintaan, kun taas epäsuorassa osallistumisessa asia hoidetaan edustajan välityksellä.¹¹⁶ Esimies voi tuoda osallistumisen osaksi työpäivää olemalla näkyvästi läsnä työpaikalla ja luomalla avoimen keskusteleavan ilmapiirin ja kuuntelemalla avoimesti työntekijöiden ajatuksia toimintatavoista myös kehityskeskustelujen ulkopuolella.¹¹⁷

Henkilöstön osallistumismahdollisuudet organisaation tavoitteiden suunnitteluun ja asettamiseen vaikuttavat siihen kuinka oikeudenmukaisiksi organisaation tavoitteet koetaan. Se, että henkilöstö on itse ollut mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa jo itsessään lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta oli lopputulos sitten miellyttävä tai ei. Päätöksentekoon osallistuminen tuo työntekijän lähemmäksi organisaatiota, sillä se sitouttaa hänet organisaation yhteisiin tavoitteisiin.¹¹⁸ Osallistuminen päätöksentekoon voi tapahtua esimerkiksi kokouksissa, joihin työntekijöiden tulisi olla halutessaan mahdollisuus osallistua.¹¹⁹

3.1.2.2. Urapalkkiot

Urapalkkiot sisältävät työn tekemiseen ja työn sisältöön liittyviä palkitsemisenkeinoja. Näitä ovat muun muassa työsuhteen pysyvyys, työn sisältö, uran joustavuus, työajan järjestelyt sekä kehitys- ja koulutusmahdollisuudet. *Työsuhteen pysyvyydellä* tarkoitetaan vakituista, toistaiseksi jatkuvaa

¹¹⁵ Hakonen ym. 2005, 229–236

¹¹⁶ Hakonen ym. 2005, 229–236

¹¹⁷ Baldoni, 2009

¹¹⁸ Ukko ym. 2008, 28–29

¹¹⁹ Luoma ym. 2004, 98–99

työsuhdetta, joka yleensä päättyy eläkeikään, työntekijän irtisanoutumiseen tai työnantajan irtisanomiseen. Pysyvällä työsuhteella on tutkittu olevan vaikutusta työntekijän motivaatioon, työnlaatuun ja arvostukseen organisaatiota kohtaan. Motivaation puute ei suoranaisesti aina kohdistu työn epämielekkyyteen vaan epävarmuuden tunteeseen, joka nousee elämän muilta osialueilta. Epävarmuus työn jatkuvuudesta vaikuttaa oman mielenrauhan lisäksi myös konkreettisiin asioihin kuten esimerkiksi asuntolainan saamiseen pankista, joka vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen ja sen myötä työmotivaatioon.¹²⁰ Organisaation sitoutuminen työntekijään sitouttaa myös työntekijää organisaatioon.¹²¹

Työn sisällöllä tarkoitetaan työn haasteellisuutta, työn kiinnostavuutta, työn lopputuloksen merkityksellisyyttä ja yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa.¹²² Työn sisältöä voidaan laajentaa horisontaalisesti, jolloin lisätään työntekijän vastuuta eri työvaiheista. Tehtävien lisääntyminen vaati joissakin tapauksissa lisäkoulutusta ja perehdytystä. Työn sisältöä voidaan laajentaa myös vertikaalisti organisaatiotasolta toiselle, jolloin uuteen tehtävään siirtyminen vaatii lähes aina perehdytystä ja työhön opastusta.¹²³

Työtehtävien sisällön tulisi vaihtua keskimäärin neljän vuoden välein, jotta työntekijä pysyisi motivoituneena. Työtehtävien vaihtumista voidaan tehdä myös tiheämmällä välillä, mutta tällöin aloitteen on tultava työntekijän puolelta, sillä halukkuus työtehtävien vaihtamiseen vaihtelee yksilöittäin.¹²⁴ Työntekijän motivoituneisuus työtehtävien vaihteluun vaikuttaa siihen koetaanko työtehtävien vaihtuminen palkitsevana vai ei.¹²⁵ Uudet työmahdollisuudet edistävät yksilön urakehitystä ja samalla se voi merkitä suurempia tuloja työntekijälle, jolloin organisaation eitaloudellinen palkitseminen voikin tarkoittaa samalla taloudellista palkitsemista Organisaation vastuulle jää uusien työmahdollisuuksien ja urapolkujen tarjoaminen työntekijöille.¹²⁶

Uran joustavuudella tarkoitetaan sitä miten työntekijöille annetaan mahdollisuuksia siirtyä uusiin vaativimpiin tehtäviin. Tarjotaanko työntekijälle mahdollisuuksia uusiin tehtäviin ainoastaan oman yksikön sisällä vai onko joustavuus yksiköiden rajoja ylittävää.¹²⁷ Työntekijät odottavat osaamisen

¹²⁰ Hakonen ym. 2005, 203–204; Kauhanen 2006, 132

¹²¹ Luoma ym. 2004, 99

¹²² Hakonen ym. 2005, 265–266

¹²³ Kauhanen 2006, 56–57

¹²⁴ Kauhanen 2006, 135

¹²⁵ Luoma ym. 2004, 77

¹²⁶ Kauhanen 2003, 135

¹²⁷ Kauhanen 2006, 130–131

kehittymisellä olevan vaikutusta työtehtävien laajenemiseen ja haasteellisuuteen. Uudet, osaamista vastaavat työtehtävät motivoivat työntekijöitä toimimaan tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation on pystyttävä tarjoamaan osaavalle työntekijälle hänen taitoja vastaavaa työtä, jotta mielenkiinto työtä kohtaan säilyy.¹²⁸ Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan motivoitu uusista tehtävistä vaan haluavat kehittää taitojaan nykyisessä työssään ja kokea osaavansa sen hyvin¹²⁹.

Työajan järjestelyllä tarkoitetaan muun muassa työn joustavuutta, mahdollisuutta vaihtaa työaikamuotoa esimerkiksi päivätyöstä iltatyöhön, osa-aikatyöstä kokopäivätyöhön ja mahdollisuutta opintovapaaseen. Työaikalain mukaan työajaksi katsotaan aika, jonka työntekijä käyttää työhön ja aika jolloin työntekijä on veloitettu olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työajan järjestelyiden tavoitteena on helpottaa työn ja yksityiselämän yhdistämisessä ja sen myötä lisätä työssä jaksamista. Työajoissa joustaminen hyödyttää myös organisaatiota, sillä työaikaa voidaan kohdistaa kiireisiin aikoihin, etätö tuo lisää fyysistä työtilaa organisaatioon ja työaikapankit mahdollistavat kertyneiden ylityötuntien pitämisen vapaapäivinä. Työaikajärjestelyillä pyritään lisäämään organisaation tuottavuutta, työntekijän hyvinvointia ja jaksamista sekä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Tämän vuoksi työajan järjestelyt on tehtävä siten, että niillä saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia.¹³⁰ Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön tekemän tutkimuksen mukaan joustava työaika sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden työmotivaation paranemisen kannalta. Joustavan työajan ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen on tutkittu lisäävän työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota.¹³¹

Kehittymismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän osaamisen ylläpitämistä sekä tiedon syventämistä. Organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen erityyppisiä väyliä osaamisen kehittämiseen. Kehittymistä voidaan edistää työkierrolla eli tekemällä oman toimen lisäksi muita työtehtäviä. Työkierron myötä käsitys organisaation toiminnasta selkiintyy työntekijälle. Työntekijä saa lisäksi uutta tietoa omaan vakituiseen työhönsä. Työkierto mahdollistaa tarvittaessa tilapäisten sijaisuuksien tekemisen toisella osastolla. Uusien tehtävien tarjoaminen edellyttää myös taitojen

¹²⁸ Luoma ym. 2004, 77

¹²⁹ DeLong & Vijayaraghavan 2003, 61–62

¹³⁰ Hakonen ym. 2005, 210–213, 216

¹³¹ Sistonen 2007, 222

ylläpitämisen eli mikäli kyseistä työtä ei ole tarjolla myöhemmin voidaan työkierto kokea myös hyödyttömäksi.¹³²

Organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen *koulutusmahdollisuuksia* erimuodoissa. Koulutuksen eri muotoja ovat kurssit, koulutusohjelmat ja perehdyttäminen. Koulutusmuodot vaihtelevat ajalliselta pituudeltaan ja annettavan tiedon laajuudeltaan. Koulutus voi olla joko organisaation itsensä tai ulkopuolisen tahon järjestämää. Koulutuksen määrä organisaatioissa on jatkuvassa nousussa, sillä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen voidaan vaikuttaa työmotivaatioon. Koulutuksesta saatavaa tietoa tulisi voida hyödyntää työssä, jotta siitä olisi konkreettista hyötyä.¹³³ Organisaatiot tukevat työntekijän kehittymistä tarjoamalla taloudellista tukea esimerkiksi kurssimaksuihin ja materiaalmaksuihin. Työntekijällä itsellä on myös vastuu huolehtia itsensä kehittämisestä ja taidon ylläpitämisestä.¹³⁴

Organisaatioiden tarjoamat koulutusmahdollisuudet luovat työntekijöille tilaisuuden kasvaa ja kehittyä työssään. Koulutukset voivat sisältää sekä uuden tiedon hankkimista, että vanhan tiedon päivittämistä. Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle voi luoda erittäin vahvan siteen organisaation ja työntekijän välille. Kouluttaminen ja kehittäminen tuovat organisaatiolle uutta osaamista ilman uusien työntekijöiden palkkaamista ja työntekijät saavat lisäksi uutta intoa ja motivaatiota organisaation tarjoamista uusista työtehtävistä.¹³⁵

3.2 Henkilöstö

Organisaation inhimillisen pääoman muodostaa koko organisaation henkilöstö. Työntekijät tuovat yksilöllistä osaamista, tietoa ja taitoja koko organisaation käyttöön ja toimivat näin ollen kilpailuetuna markkinoilla. Organisaation valitsemat toimintatavat vaikuttavat siihen kuinka tehokkaasti yksilöiden tietoja ja taitoja saadaan hyödynnettyä.¹³⁶ Organisaation henkilöstö muodostuu useista eri toimijoista. Mintzberg on jaotellut organisaation sen eri osien ja niissä toimivien työntekijöiden mukaisesti viiteen osaan. Organisaation viisi perusosaa ovat operatiivinen ydin, strateginen huippu, keskilinja, teknostrukturi ja tukihenkilöstö. Operatiivinen ydin muodostuu perustyön tekijöistä, strategisen huipun muodostavat johtajat, jotka ohjaavat

¹³² Hakonen ym. 2005, 257–260

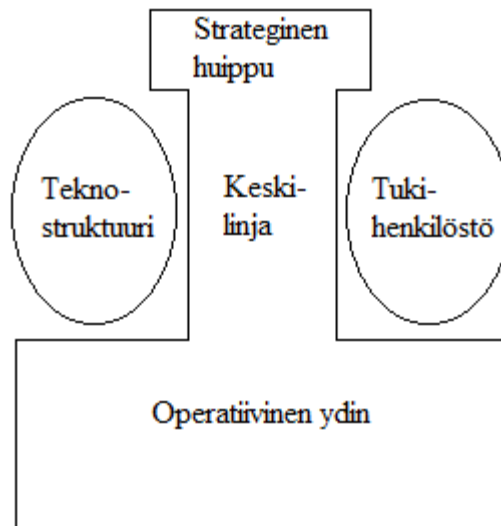
¹³³ Hakonen ym. 2005, 260–264

¹³⁴ Kauhanen 2006, 132

¹³⁵ Kauhanen 2003, 134–135; Rantamäki 2006, 17, 75

¹³⁶ Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16

organisaation toimintaa ylimmältä tasolta, keskilinja ohjaa myös organisaation toimintaa organisaation eri tasoilla. Teknostrukturi muodostuu organisaation toiminnan suunnittelijoista ja tukihenkilöstö ovat nimensä mukaisesti organisaation toimintaa tukevat palveluntuottajat.¹³⁷ Kuviossa 3 on kuvattu Mintzbergin organisaation viisi perusosaa.



Kuvio 3 Organisaation viisi perusosaa¹³⁸

3.2.1 Operatiivinen ydin

Operatiivinen ydin muodostuu organisaation henkilöstöstä, jotka toteuttavat organisaation perustehtäviä. Näitä ovat tuotantopanosten hankinta, tuotantopanosten muuttaminen tuotoksiksi, tuotosten jakaminen ja tehokas toimiminen panos-, muuttamis- ja tuotostoiminnoissa. Operatiivisen ytimen työntekijöiden toiminnan standardoinnin laajuus riippuu organisaatiotyypistä. Osassa organisaatioita toimijat saavat hyvin pitkälti päättää itse työn toteutuksesta, kun taas toisissa organisaatioissa työn standardointi voi olla erittäin pitkälle vietyä ja sääntöihin sidoksissa olevaa.¹³⁹

Organisaation toiminta edellyttää vähintään operatiivisen tason olemassaoloa, sillä kyseisellä tasolla toteutetaan organisaation toimintaa käytännössä. Monimuotoisissa organisaatioissa tarve myös muille organisaation osille on suuri, koska tehtävät suurissa organisaatioissa useimmiten monimutkaistuu ja laajenee. Lisäksi työntekijöiden määrä saattaa aiheuttaa toiminnalle haasteita ja

¹³⁷ Mintzberg 1990, 9

¹³⁸ Mintzberg 1990, 10

¹³⁹ Mintzberg 1990, 11

näin ollen toiminta vaatii pidemmälle vietyä organisoitumista.¹⁴⁰ Kohdeorganisaatiossa operatiivista ydintä edustavat työntekijät, jotka tarjoavat perusturvapalveluja Sastamalan perusturvakuntayhtymän asiakkaille.

3.2.2 Strateginen huippu

Organisaatio tarvitsee kasvaessaan strategisen huipun hoitamaan toimintaa ja työnjakoa. Strateginen huippu muodostuu johtajista ja heidän avustajistaan, jotka ovat vastuussa organisaation koko toiminnasta ja sen tuloksellisuudesta. Strateginen huippu tekee tavoitteelliset linjaukset ja toimintatavat koko organisaation toimintaa ajatellen. Sillä on myös vastuu ja velvollisuus ottaa huomioon sen toiminnassa mukana olevien tahojen kuten omistajien, valtion elimien ja ammattijärjestöjen edut.¹⁴¹

Strategisella huipulla on kolme päätehtävää. Ensimmäinen päätehtävä on organisaation toiminnan suora ohjaaminen, jolla pyritään saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Suoraan ohjaukseen kuuluvat laajasti eri organisaation osia koskettavia tehtäviä. Ohjauksen tavoitteena on pitää organisaation toiminta kasassa. Tähän pyritään määrittelemällä organisaation eri tehtävät, tekemällä päätöksiä, ratkaisemalla ristiriitoja sekä valvomalla työntekijöiden työsuorituksia ja näihin liittyviä kriittisiä tekijöitä, joita ovat työntekijän työmotivaatio ja oikeanlaiset sekä oikeudenmukaiset palkitsemiskeinot.¹⁴² Toinen strategisen huipun päätehtävistä on huolehtia organisaation suhteista ulkopuolisiin toimijoihin ja saada heiltä organisaation menestystä edistäviä tietoja ja taitoja. Kolmantena tehtävänä on suunnitella organisaation strategia. Strategian suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ympäristön ja suoran ohjauksen asettamat vaatimukset. Strategiaa on mahdollista muokata myöhemmin organisaation tarpeen mukaan ja myös operatiivisen ytimen on mahdollista olla mukana strategian suunnittelussa.¹⁴³

3.2.3 Keskilinja

Keskilinja toimii viestin välittäjänä strategisen huipun ja operatiivisen ytimen välillä. Keskilinjaan kuuluvat muun muassa työnjohtajat, tuotantojohtajat ja lähiesimiehet. Keskijohto yhdessä strategisen huipun kanssa muodostaa Mintzbergin kutsuman valvontajänteen, jossa työntekijät on

¹⁴⁰ Mintzberg 1990, 11–12

¹⁴¹ Mintzberg 1990, 12

¹⁴² Mintzberg 1990, 12

¹⁴³ Mintzberg 1990, 12–13

jaettu tietyn esimiehen valvonnan alaisuuteen. Vain pienimmät organisaatiot voivat toimii yhden esimiehen voimin, suuremmat organisaatiot tarvitsevat useamman esimiehen (muodostavat keskilinjan) apua toiminnan organisoinnissa.¹⁴⁴

Keskilinjan esimiehet ja heidän valvonta-alueet muodostavat organisaation hierarkian. Heidän tehtävänä on seurata operatiivisen ytimen toimintaa. Keskilinjan tehtäviin kuuluu viestin välittäminen operatiiviselta tasolta strategiselle huipulle ja päinvastoin. Keskilinjan esimiehet toteuttavat suoraa ohjausta huipulta alemmille tasoille ja samalla myös huolehtivat suhteista organisaation ulkopuolisille toimijoille. Keskilinjan esimiehet näkevät läheltä kuinka organisaation työntekijät toimivat ja sen mitä kukin yksilö vaatii toimiakseen tehokkaasti.¹⁴⁵

3.2.4 Teknostrukturi

Teknostrukturi muodostuu toimijoista, jotka tukevat operatiivisen ytimen toimintaa ja työsuorituksia. Teknostruktuurin toimijoita ovat kouluttajat, ruokalajat ja muut työn tekemistä tukevat ja tehostavat tahot. Teknostruktuurin suunnittelijat pyrkivät yhdistämään työtehtävät toisiaan tukeviksi toiminnoiksi, selkiyttämään organisaation toimintatapoja ja antamaan tukea työtehtävien suorittamiseen.¹⁴⁶ Teknostruktuurin suunnittelijat on jaettu tehtäviensä mukaisesti kolmeen eri tyyppiin. Ensimmäisenä ovat työntekijät, joiden tehtävänä on selvittää kuinka työtehtävä voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Toisena ovat henkilöt, joiden tehtävänä on työn suunnittelu ja valvonta. Kolmantena ovat henkilöstösuunnittelijat, joiden tehtäviin kuuluu henkilöstön taitojen kehittäminen ja ylläpitäminen eli esimerkiksi henkilöstön koulutusten järjestäminen.¹⁴⁷

3.2.5 Tukihenkilöstö

Tukihenkilöstön tehtävänä on antaa epäsuoraa tukea operatiivisen ytimen perustehtävän toteutukselle. Tukitoimintoja ovat Mintzbergin (1990) mukaan postitus- ja ruokalapalvelut, palkanmaksu, tutkimus- ja tuotekehitys, tiedottaminen ja lainopillinen neuvonta. Jokaisella tukitoiminnon osalla on oma yksilöllinen tehtävänsä. Suuremmat organisaatiot tuottavat usein omat tukitoimintonsa, jolloin toimintojen ja tarjottavien palveluiden valvonta on helpompaa kuin jos ne

¹⁴⁴ Mintzberg 1990, 13

¹⁴⁵ Mintzberg 1990, 13

¹⁴⁶ Mintzberg 1990, 14

¹⁴⁷ Mintzberg 1990, 15

hankittaisiin organisaation ulkopuolisilta toimijoilta. Tukitoiminnot eivät tarjoa palveluja ainoastaan organisaation operatiiviselle ytimelle vaan myös muille organisaatiotasoille kuten keskilinjalle ja strategiselle huipulle.¹⁴⁸

3.3 Motivaatio

Erilaisia motivaatio tutkimuksia on tehty jo pitkän aikaan. Tutkimukset ovat keskittyneet etsimään vastuksia muun muassa siihen mitkä palkitsemiskeinot ovat työmotivaatioon kasvun kannalta tehokkaimpia ja sen myötä myös organisaation tulosta parantavia. Motivaatiotutkimukset ovat vertailleet eri-ikäisten, koulutustaustaisten ja sukupuolten välisiä kokemuseroja palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon. Työmotivaation on tutkittu vaikuttavan työn sisältö, työympäristö, työntekijän persoonallisuus¹⁴⁹, oikeudenmukaisuus, saavutukset ja yhteisöllisyys¹⁵⁰.

Työn sisällön-tutkimuksissa on havaittu, että työn sisällöllä on tiettyssä elämänvaiheessa oleville henkilöille palkkaa suurempi vaikutus. Työlle asetetaan entistä suuremmat vaatimukset, sillä työnkuvat ovat monipuolistuneet ja työntekijät ovat entistä tietoisempia omista kyvyistä ja mahdollisuuksista. Työpaikan valintaan ei vaikuta enää yksinomaan siitä maksettava palkka.¹⁵¹

Deci (1999) on havainnut, että aineelliset palkkiot, niin sanotut ulkoiset palkkiot, voivat vaikuttaa työmotivaatioon heikentävästi, jolloin tavoitteet jäävät saavuttamatta. Tiukka palkkausjärjestelmä saattaa jättää huomiotta työmotivaation kannalta tärkeitä asioita, kuten työntekijöiden itsenäisyyden. On tutkittu, että avoin ja itsenäisyyttä kannustava työympäristö lisää työmotivaatiota ja työntekijöiden halua menestyä työssä. Työympäristössä työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat tiukka asioiden seuranta ja kiire.¹⁵²

Palkan ja työmotivaation välistä suhdetta käsittelevissä tutkimuksissa on todettu, että työelämässä aloittaville palkka on erittäin tärkeässä asemassa. Palkan merkityksen on todettu heikkenevän korkeamman palkan myötä. Lisäksi työntekijän asemalla on todettu olevan vaikutus palkan merkitykselle työmotivaation kasvattajana. Mitä korkeammassa asemassa henkilö toimii, sitä vähäisempi merkitys palkalla on työmotivaatioon.¹⁵³

¹⁴⁸ Mintzberg 1990, 16–17

¹⁴⁹ Viitala 2009, 158–159

¹⁵⁰ Sirota, Mischkind & Meltzer 2005, 9

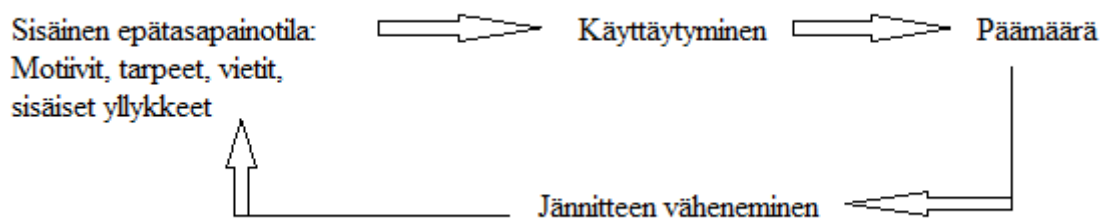
¹⁵¹ Viitala 2009, 158–159

¹⁵² Viitala 2009, 159

¹⁵³ Kauhanen 2010, 119

3.3.1 Motivaatioprosessi

Motivaatio on ihmisen sisäistä tahtoa toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin tietyn asian toteuttamista. Motivaatiossa avain asemassa ovat motiivit, tarpeet, vietit ja sisäiset yllykkeet¹⁵⁴. Näiden pohjalta luodaan tavoitteet ja käyttäytymismalli, jonka mukaan toimimalla uskotaan voivan täyttää syntynyt tarve ja purkamaan sen myötä syntynyt jännite. Yksiöiden erilaisten tarpeiden vuoksi jokainen asettaa omat henkilökohtaisesti tavoitteet.¹⁵⁵ Motivaatioprosessi on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Motivaatioprosessi¹⁵⁶

3.3.1.1 Motiivit

Motiivit ovat asioita, joita ihminen pyrkii toiminnallaan saavuttamaan tai välttämään. Motiiveja ovat tarpeet, halut, kannusteet, palkkiot ja rangaistukset.¹⁵⁷ Ne ovat yksilön henkilökohtaisia tuntemuksia tai puutostiloja, joiden epätasapaino saa ihmisen käyttäytymään määrättyllä tavalla¹⁵⁸. McClelland (1985) määrittelee motiivit seuraavasti: ”motiivi on tietynlaisen tavoitetilaan kohdistuva toistuva kiinnostus tai mielen askarrus, joka aktivoi, suuntaa ja valikoi yksilön toimintaa.” Motiivin tavoitteena on saada aikaan haluttu mielihyvän tila. Motiivit voidaan jakaa tunneperäisiin ja tietoperäisiin motiiveihin. Tunneperäiset motiivit ovat piileviä, tiedostamattomia ja osittain jo lapsuudessa hankittuja toimintamalleja. Tietoperäiset motiivit ovat asioita, joita yksilö oppii itse arvioinnin myötä lähiympäristöstään.¹⁵⁹

¹⁵⁴ Juuti 2006, 37

¹⁵⁵ Armstrong ym 2005, 70

¹⁵⁶ Juuti 2006, 38

¹⁵⁷ Ruohotie 1998, 36

¹⁵⁸ Juuti 2006, 39

¹⁵⁹ Salmela-Aro & Nurmi 2002, 45–46

3.3.1.2 Käyttäytyminen

Käyttäytymisellä ihminen pyrkii muuttamaan motiivien synnyttämän epätasapainon tilan takaisin tasapainoon. Käyttäytyminen perustuu ihmisen vaistoihin toimia tietyissä tilanteissa määrättyllä tavalla. Monien motivaatioteorioiden mukaan ihmisen käyttäytyminen on rationaalista toimintaa kohti asetettuja päämääriä ja käyttäytyminen muodostuu alitajunnasta joko tiedostettujen tai tiedostamattomien motiivien mukaisesti.¹⁶⁰

Käyttäytymiseen vaikuttaa ikä, elämässä tapahtuneet asiat, institutionaalinen ura ja yhteiskunnan toimintamahdollisuudet. Elämän eri vaiheissa ihmistä ohjaa hänen kehitysympäristönsä, johon kuuluvat perhe, koulu ja ystävät. Eri ikävaiheissa ihmisillä on ikään sidoksissa olevia kehitystehtäviä eli haasteita ja vaatimuksia. Nuoruusiässä yksilön käyttäytymistä ohjaavia asioita ovat identiteetin luominen, koulutuksen ja ammatin hankkiminen. Varhaisaikuisuuden keskeisimpiä haasteita ovat perheen perustaminen ja pääsy työelämään. Keski-iässä lasten kasvatus ja perhesuhteet sekä taloudellinen tasapaino ovat tärkeässä asemassa. Vanhuuteen siirryttäessä ihminen joutuu sopeutumaan fyysisiin muutoksiin ja ajatukseen työelämästä poistumiseen. Näissä tehtävissä onnistuminen parantaa tyytyväisyyttä.¹⁶¹

Elämässä tapahtuneet asiat voivat vaikuttaa merkittävästi siihen mitkä asiat vaikuttavat hyvinvointiin. Elämäntapahtumat voivat liittyä yksilön kehitykseen, historialliseen tapahtumaan tai yllättävään tapahtumaan kuten vakava sairastuminen. Institutionaalisella uralla tarkoitetaan yhteiskunnan tarjoamia mahdollisuuksia tai rajoituksia, jotka vaikuttavat ihmisen elämässä tehtäviin valintoihin. Koulutusmahdollisuudet ovat yksi institutionaalisen uraan liittyvistä asioista, joilla on suuri vaikutus ihmisen käyttäytymiseen myös tulevaisuudessa.¹⁶² On tutkittu (T-Media Professionals-tutkimus), että jo korkeakoulutetuissa on neljä eri asennetyyppiä, osa haluaa tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, osa haluaa varmistaa taloudellisen turvallisuuden ja riittävän vapaa-ajan, osa haluaa edetä tehokkaasti uralla ja osa haluaa tehdä kaikkensa tullakseen oman alansa asiantuntijaksi, vaikka se vaatisi ylimääräisiä työtunteja¹⁶³. Muut yhteiskunnalliset toimintamahdollisuudet ovat sidoksissa kulttuuriin ja lakiin.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Juuti 2006, 38–39

¹⁶¹ Salmela-Aro ym. 2002, 55–57

¹⁶² Salmela-Aro ym. 2002, 55–57

¹⁶³ Kauhanen 2010, 114, 117–119

¹⁶⁴ Salmela-Aro ym. 2002, 55–57

3.3.1.3 Päämäärä

Päämäärillä tarkoitetaan ihmisten itselleen asettamia tavoitteita, joita pyritään saavuttamaan käyttäytymisen kautta. Päämäärien saavuttaminen motivoi ihmistä toimimaan, mikäli päämäärää ei saavuteta, on seurauksena turhautuminen.¹⁶⁵ Ihmisen hyvinvointi on sidoksissa hänen itsensä asettamiin ja arvioimiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteet edesauttavat motiivien synnyttämän epätasapainon ratkaisemisessa. Tavoitteita tulisi muuttaa sen mukaan miten oma elämäntilanne muuttuu, jotta henkinen tasapaino ja motivaatio säilyisivät. Motivaatioon vaikuttaa myös itsensä kehittämiseen liittyvät tavoitteet. Tavoitteet eivät saisi olla liian abstrakteja, jolloin niiden saavuttaminen tuntuu vaikealta ja lisää tämän myötä ahdistuneisuutta. Itsensä kehittämiseen liittyvät tavoitteet aiheuttavat herkästi tyytymättömyyttä.¹⁶⁶

3.3.1.4 Jännitteen väheneminen

Ihminen on motivoituneena jatkuvassa sisäisessä jännitystilassa. Sisäinen jännitystila vähenee, kun päämäärä saavutetaan menestyksekkäästi odotusten mukaisesti. Jännitteen väheneminen aiheuttaa jälleen uuden motiivin, tarpeen ja tavoitteen syntymisen. Jonka vuoksi motivaatioprosessi alkaa alusta ja aiheuttaa näin ollen uuden epätasapainon tilan ja sisäisen jännityksen. Ilman sisäistä jännitystä ihminen ei toimisi tehokkaasti henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi.¹⁶⁷

3.3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen ja ulkoisen motivaation välissä ei ole selkeää rajaa. Sisäisestä motivaatiosta on kyse, kun työntekijän toimintaa ohjaa mielenkiintoinen työ. Työ itsessään antaa työntekijälle voimaa toimia entistä paremmin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työ itsessään, edistyminen, kasvu ja vastuu. Sisäistä motivaatiota lisääviä palkkioita ovat työn sisältöön ja työn suunnitteluun liittyvät asiat.¹⁶⁸ Ihmisen sisäisen motivaation on tutkittu muodostuvan neljästä eri tekijästä, joita ovat valinnanvapaus eli mahdollisuus valita ja toteuttaa työtehtävä parhaaksi katsomalla tavalla, pätevyyden tunne eli tuntee että tekee omasta

¹⁶⁵ Juuti 2006, 39

¹⁶⁶ Salmela- Aro ym. 2002, 158–160

¹⁶⁷ Juuti 2006, 39

¹⁶⁸ Luoma ym 2004, 21; Linkola 2007, 100

mielestä laadukasta työtä, mielekkyyden tunne eli pyrkii tekemään jotakin arvokasta ja tärkeää sekä edistyminen eli tunne siitä, että työllä voi saavuttaa jotakin merkityksellistä ¹⁶⁹.

Ulkoisesta motivaatiosta on kyse, kun työntekijän toimintaa ohjaa toiminnan ulkopuoliset tekijät kuten palkka, status ja tunnustus. Ulkoista motivaatiota edistetään aineellisilla ja aineettomilla palkkioilla sekä osallistumismahdollisuuksilla. ¹⁷⁰ Ulkoisilla motivaatiokeinoilla myös epämiellyttävään työhön voidaan saada motivoitunut työntekijä, mikäli ulkoinen motivaatiokeino on tarpeeksi houkutteleva ¹⁷¹.

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota lisääviä palkkiota käytetään rinnakkain, mutta on todettu, että sisäiset palkkiot ovat useimmiten tehokkaampia ja vaikutukseltaan pidempi aikaisempia kuin ulkoiset palkkiot ¹⁷². Ulkoisen palkitsemisen on tutkittu useimmiten heikentävän työntekijöiden työmotivaatiota. Sisäistä motivaatiota voidaan taasen lisätä vähentämällä työympäristön ja ulkoisten motivaatiotekijöiden hallitsevuutta. ¹⁷³

Yksilöiden motivoiminen erilaisin palkkioin on esimiehille hyvin haastavaa, sillä ihmiset motivoituvat eri asioista. Osalle haasteellisten työtehtävien tarjoaminen on erittäin palkitsevaa ja motivoivaa, kun taas toinen voi kokea uuden opettelun rasitteena ja näin ollen työmotivaatiota heikentävänä palkitsemisena. Yksilöiden palkitsemisessa esimiesten tulisi tuntee alaisensa yksilöinä, heidän persoonallisuutensa, pätevyyden kehittämismahdollisuudet sekä osata luoda erilaisia yksilöitä motivoivia työtehtäviä. ¹⁷⁴ Motivaatioteoriat auttavat ymmärtämään miksi ihmiset reagoivat asioihin eri tavoin ja miten eri palkitsemiskeinoilla voidaan vaikuttaa motivaatioon ¹⁷⁵.

3.3.3 Motivaatioteorioita

Motivaatioteorioita voidaan jaotella sen mukaan minkä pohjalta motivaatio syntyy. Ne voivat perustua työnteon prosessiin, uskomukseen, että on olemassa välineitä, joilla voimme vahvistaa ja lujittaa työntekijän työmotivaatiota sekä työntekijän uskollisuutta organisaatiota kohtaan ¹⁷⁶. On

¹⁶⁹ Luoma ym. 2004, 23

¹⁷⁰ Luoma ym 2004, 21

¹⁷¹ Linkola 2007, 100

¹⁷² Luoma ym. 2004, 22

¹⁷³ Vartiainen ym. 2005, s 143

¹⁷⁴ Linkola 2007, 101; Niermeyer 2004, 62–63

¹⁷⁵ Rantamäki ym. 2006, 20

¹⁷⁶ Armstrong ym. 2005, 72

kuitenkin huomattava, että oikeiden keinojen tietäminen ei riitä, vaan esimiehen on myös tunnettava henkilöstö ja sen yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet, toiveet ja tavoitteet ¹⁷⁷.

Motivaatioteoriat jakaantuvat kahteen eri koulukuntaan. Ensimmäinen koulukunta on syntynyt Freudin ajatusmaailmasta, jonka mukaan ihmistä ohjaavat alitajunnasta tulevat perityt motiivit. Toinen koulukunta on syntynyt Platonin ja Aristoteleen aikana, jonka mukaan ihminen toimii järkipäisesti tavoittelemaan asettamiaan päämääriään. ¹⁷⁸ Työmotivaatiota koskevat teoriat on jaettu edelleen sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin.

Frederick Herzbergin luoma Motivaatio-hygienia teoria keskittyy erityisesti löytämään selityksiä työmotivaation syntymiseen, työtytymättömyyteen ja työtyytyväisyyteen. Motivaatio-hygienia teoriasta käytetään myös nimitystä kaksifaktoriteoria, sillä teorian mukaan ihmisellä on kahdentyypisiä tarpeita, kivun välttämisen tarve ja henkisen kasvun tarve. Kipua pyritään välttämään hygientehtävien avulla ja henkisen kasvun edistämiseksi käytetään motivaatiotekijöitä. ¹⁷⁹

Työtyytyväisyyttä ja henkistä kasvua edistäviä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijät liittyvät usein työntekijän ja itse työn välisiin asioihin. Motivaatiotekijöitä ovat saavutukset, tunnustukset, työ itsessään, vastuullisuus ja uralla eteneminen. Näiden tekijöiden ei nähdä aiheuttavan työtytymättömyyttä. Motivaatiotekijät lisäävät työmotivaatiota, koska saavuttamalla tiettyjä asioita ihmisen on mahdollista kokea uusia asioita ja laajentaa toimintaympäristöään. Motivaatiotekijät eivät kuitenkaan puuttuessaan lisää työtytymättömyyttä.

180

Hygientehtävät aiheuttavat huonosti toimiessaan työtytymättömyyttä. Hygientehtävillä voidaan saada aikaan lyhytaikaisia työmotivaation parannuksia eli näillä tekijöillä ei voida lisätä työntekijän työmotivaatiota pitkäaikaisesti, mutta voidaan kuitenkin välttää työtytymättömyyttä ja epämiellyttävää tilannetta. Hygientehtävät liittyvät työntekijän ja työympäristön välisiin asioihin. Näitä ovat organisaation toimintatavat, johtaminen, palkka, ihmistenväliset suhteet ja työolosuhteet. Hygientehtävät eivät lisää työmotivaatiota, koska ne eivät sisällä ihmisen henkiseen kasvuun

¹⁷⁷ Vartiainen ym. 1993, 93

¹⁷⁸ Vartiainen ym 1993, 94

¹⁷⁹ Herzberg 1974, 71-77

¹⁸⁰ Herzberg 1974, 71-78

edellyttäviä tekijöitä. Ne eivät anna ihmisille onnistumisen tunnetta saavutetuista tehtävistä, sillä ne liittyvät työympäristöön ei itse työn tekemiseen. Työtyytyväisyyden vähentäminen hygieniatekijöillä tuo lyhytaikaisen helpotuksen huonoon tilanteeseen ja edellyttää esimieheltä jatkuvaa panostusta työympäristöön liittyviin tekijöihin.¹⁸¹ Kokonaisvaltainen tyytyväisyys ja motivaatio vaativat siis kahden erityyppisten tarpeiden tyydyttymistä.

Victor Vroom (1964) on kehittänyt odotusarvoteorian kuvaamaan ihmisen motivaation syntymiseen liittyvää monimutkaista prosessia. Teorian mukaan motivaatio syntyy kolmiosaisen valintaprosessin kautta, jonka ihminen joutuu tekemään esimerkiksi eri työvaihtoehtojen välillä. Ensimmäisenä arvioidaan työtä suhteessa omiin odotuksiin, toisena arvioidaan työsuorituksesta saatavaa palkkaa ja kolmantena arvioidaan saatavaa palkkaa suhteessa omiin odotuksiin.¹⁸² Tämän arvioinnin ja oman kiinnostuksen perusteella teemme päätöksen siitä kuinka haluttavana pidämme tarjolla olevaa työtehtävää¹⁸³. Odotusarvoteoria tuo esille ajatuksen, jonka mukaan ihminen ohjaa käyttäytymistään sen mukaan miten hän on tehnyt valintansa olemassa olevista toimintamalleista¹⁸⁴.

E. A. Locke (1968) on kehittänyt päämääräteorian, jossa työmotivaation syntymisen tärkein elementti on päämäärän asettaminen. Päämäärien saavuttaminen kasvattaa työmotivaatiota. Haasteellisten ja kiinnostavien tavoitteiden on havaittu vaikuttavan tehokkaammin työmotivaatioon kuin yleisten ja helposti saavutettavien.¹⁸⁵ Päämäärät voivat olla ovat asioita tai esineitä, joita työntekijät yrittävät käyttäytymisellään saavuttaa. Työmotivaatioon vaikuttaa päämäärän tarkkuus eli kuinka tarkasti tavoite on määritelty, päämäärän saavuttamisen vaikeus ja työntekijän sitoutuminen päämäärän saavuttamiseen. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutus motivaatioon, joten on tärkeää, että organisaatio osaa asettaa työntekijälle mielenkiintoisia tavoitteita. Tavoitteet tulee olla sellaisia, jotka työntekijä itse hyväksyy.¹⁸⁶

J. Stacey Adamsin tasapainoteoria käsittelee oikeudenmukaisuutta suhteessa muihin ihmisiin. Tasapainoteorian pääajatuksena on työntekijän tekemän panoksen ja siitä saavutetun palkkion vertaaminen vertaistyöntekijän antamaan panokseen ja hänen saavuttamaan palkkioon. Näiden kahden eli siis oman ja toisen työntekijän panos-tuotos yhtälö pitäisi olla tasapainossa, jotta

¹⁸¹ Herzberg 1974, 71–80

¹⁸² Salmela-Aro ym. 2005, 134

¹⁸³ Rantamäki 2006, 21; Thorpe ym. 1991, 148

¹⁸⁴ Vartiainen ym. 1993, 101

¹⁸⁵ Salmela-Aro ym. 2005, 134

¹⁸⁶ Thorpe ym. 1991, 157

työntekijälle syntyisi tunne oikeudenmukaisuudesta.¹⁸⁷ Työntekijöiden motivaatio syntyy oikeudenmukaisesta kohtelusta muihin työntekijöihin nähden ja vastaavasti se heikkenee, jos kohtelu ei koeta tasa-arvoiseksi¹⁸⁸.

A. H. Maslow (1954) on kehittänyt ehkäpä tunnetuimman motivaatioteorian, tarvehierarkiateorian, joka muodostaa viisiportaisen hierarkian ihmisen perustarpeista. Tarvetasot syntyvät seuraavista tarpeista: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, kunnioituksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet¹⁸⁹ Alimmalla tasolla tarvehierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, joita ilman eläminen olisi mahdotonta ja seuraavan tason tarpeiden tyydyttäminen ei olisi enää tarpeellista. Näitä ovat esimerkiksi ruoan ja juoman tarpeet. Seuraava taso muodostuu turvallisuuden tarpeista, jotka tarkoittavat sekä fyysisen että emotionaalisen turvallisuuden tavoittelua. Seuraavana tarvehierarkiassa tulevat sosiaaliset tarpeet, sisältäen hyväksynnän ja ystävyyden tarpeet. Neljännellä tasolla ovat kunnioituksen ja arvostuksen tarpeet. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet ja taitojen kehittäminen.¹⁹⁰ Ihminen pyrkii tyydyttämään ensin alemman tason tarpeensa ennen kuin tavoittelee korkeammalle. Motivaation syntymisen perustana ovat Maslown mukaan tyydyttämättömät tarpeet. Tyydytetyillä tarpeilla ei ole merkitystä, sillä ihminen siirtyy aina seuraavalle tarvetasolle tarpeensa tyydyttyään.¹⁹¹ Tämän vuoksi organisaation onkin tärkeää huomioida, että myös ihmisten perus- ja muut tarpeet ovat turvattuina palkitsemista toteuttaessaan.

Paul R. Lawrence ja Nitin Nohria ovat luoneet uuden tyyppisen motivaatioteorian. Teoria on muodostunut useiden eri alojen tutkimusten kokonaisuudesta. Se käsittelee ihmisten motivaation syntyä neljän perusvietin kautta. Vietit ovat hankkimisvietti, sitoutumisvietti, ymmärtämisvietti ja puolustamisvietti. Viettien tyydyttämiset eivät ole sidoksissa toisiinsa vaan jokainen vietti on oma erillinen kokonaisuus. Kokonaisvaltaisen työmotivaation syntyminen vaatii kuitenkin kaikkien neljän vietin tyydyttämistä. Viettiteorian avulla on tutkittu sekä johtoasemassa toimivia henkilöitä että alemman tason työnsuorittajia.¹⁹²

¹⁸⁷ Thorpe ym. 1991, 152; Vartiainen ym. 1998, 28

¹⁸⁸ Armstrong ym. 2005, 83. Thorpe ym. 1991, 152

¹⁸⁹ Huizinga 1976, 21–25; Salmela-Aro ym. 2005, 134

¹⁹⁰ Salmela-Aro ym. 2005, 133

¹⁹¹ Gibson ym. 1991, 102

¹⁹² Nohria, Groysberg & Lee 2008, 78–84

4 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi on valittu Sastamalan perusturvakuntayhtymä (SASPE). Tutkimuksen kohteena ovat koko perusturvakuntayhtymän henkilöstö, pois lukien hallintoelinten jäsenet. Sastamalan perusturvakuntayhtymä on useamman kunnan (Kiikoinen, Lavia, Punkalaidun ja Sastamala) yhteenliittymä, joka tarjoaa kuntien 32 000 asukkaalle perus- ja ympäristöterveydenhuollon palveluita. Sastamalan perusturvakuntayhtymässä on yhteensä noin 650 työntekijää, jotka työskentelevät perusturvakuntayhtymän eri tehtävissä.¹⁹³ Palvelujen tuottajana toimii Sastamalan perusturvakuntayhtymä, joilla on velvollisuus tuottaa jäsenkunnan tilaama palvelu. Tarkemmat tiedot tilatusta palvelusta määritellään kuntayhtymän ja jäsenkunnan välille laadittavassa palvelusopimuksessa.¹⁹⁴

Sastamalan perusturvakuntayhtymältä vaadittavia tehtäviä ja palveluita ovat:

- ”Kansanterveyslain mukaisten terveydenhoitopalveluiden tuottaminen
- Sosiaalihuoltolain mukaisten kotipalveluiden tuottaminen
- Kasvatus- ja perheneuvolapalvelut
- Lapsiperheiden kotipalvelut
- Vanhuspalvelut
- Ympäristöterveydenhuollonpalvelut, joita ovat
 - eläinlääkintähuollon, ympäristönsuojelu-, terveydensuojelu, elintarvikevalvonta- ja tuoteturvallisuusvalvontaviranomaisen tehtävät ja kunnalle kuuluvat kemikaalilain, tupakkalain sekä lääkelain mukaiset nikotiinivalmisteita koskevat valvontatehtävät elintarvikelaboratorio tutkimukset.
- Jäsenkuntien erikoissairaanhoidon käytön yhteensovittaminen¹⁹⁵”

Sastamalan perusturvakuntayhtymä muodostuu hallintoelimistä, viranhaltijoista ja tukipalveluista. Hallintoelimet muodostaa valtuusto, yhtymäkokous sekä luottamusmieselimet. Jokaisella jäsenkunnalla on oma valtuustonsa. Valtuustot käyttävät kuntayhtymässä ylintä päätösvaltaa. Jäsenkuntien valtuustot hyväksyvät kuntayhtymän talousarvion ja taloussuunnitelman, poistojen laskentaperusteet, kuntayhtymän toimintaa koskevat johtosäännöt, tilinpäätöksen, vastuuvapauden myöntämisen,

¹⁹³ Saspen [www-sivut](http://www.saspe.fi). < www.saspe.fi >. 20.9.2010

¹⁹⁴ ”Saspen perussopimus”. Saspen www-sivut. < www.saspe.fi >. 20.9.2010

¹⁹⁵ ”Saspen perussopimus”. Saspen www-sivut. < www.saspe.fi >. 20.9.2010

kuntakohtaiset palvelusopimukset ja muut yhtymähallituksen esittämät asiat. Yhtymäkokoukseen kuuluu tietty määrä edustajia ja varaedustajia jokaisesta jäsenkunnasta. Yhtymäkokouksella on puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Yhtymähallituksen päätösvallan piiriin kuuluvat muut kuin valtuustolle kuuluvat päätökset tai erikseen muille toimielimille siirretty päätösvalta erikseen mainituista asioista. Lisäksi yhtymäkokous kutsutaan koolle yhtymähallituksen toimesta, siinä tapauksessa, mikäli valtuustot tai toimielimet, jotka olivat velvoitettuja tekemään päätös heille kuuluvasta asiasta, eivät ole pystyneet ratkaisemaan asiaa tietyssä määräajassa. Tehdyistä päätöksistä yhtymähallituksen on velvollisuus laatia päätösesitys, lukuun ottamatta tarkastusasioita, joista päätösesityksen laatii tarkastuslautakunta.¹⁹⁶

Luottamusmieheselimiin kuuluvat yhtymähallitus, ympäristöjaosto ja tarkastuslautakunta. Valtuustot valitsevat kuntayhtymän hallitukseen yhteensä 9 jäsentä ja heille henkilökohtaiset varajäsenet. Jäsenkunnat tulee kaikki olla edustettuina yhtymähallituksessa. Yhtymähallituksella on puheenjohtaja ja kaksi varapuheenjohtajaa, jotka valitaan kahden vuoden välein. Puheenjohtaja valitaan aina Sastamalan kaupungista. Yhtymähallituksen tehtäväkuva on hyvin laaja. Sen tehtäviin kuuluvat esimerkiksi kuntayhtymän toiminnan ohjaaminen, kehittäminen ja valvonta, valtuustossa käsiteltyjen asioiden päätösehdotuksen laatiminen jäsenkunnille sekä valtuustojen ja yhtymäkokouksen päätösten toimeenpano. Ympäristöjaosto kuuluu yhtymähallituksen alaisuuteen. Jaostossa toimii 7 jäsentä ja heillä jokaisella omat henkilökohtaiset varajäsenet. Ympäristöjaosto huolehtii muun muassa ympäristönsuojelusta ja terveydensuojelusta. Tarkastuslautakunnan 7 jäsentä ja heidän henkilökohtaista varajäsentä valitaan jäsenkuntien valtuustojen jäsenistä. Tarkastuslautakunnan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja valitaan joka vuosi lautakunnan jäsenistä. Puheenjohtajan on oltava eri kuin yhtymänhallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja. Tarkastuslautakunnan tehtäviin kuuluu kuntayhtymän talouden ja hallinnon tarkastuksesta huolehtiminen.¹⁹⁷

Kuntayhtymän johtamisesta, tuloksellisuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta vastaa kuntayhtymän johtaja. Kuntayhtymän viranhaltijat on jaettu neljään vastuualueeseen, joilla kaikilla on omat esimiehensä. Vastuualueet ovat avoterveydenhuolto, koti- laitos ja vanhuspalvelut, ympäristöterveyspalvelut ja hallinto- ja tukipalvelut (keittiö, laitoshuolto ja välinehuolto, varastointi). Kuntayhtymä on asettanut jokaiselle vastuualueelle talousarvioon sidotut strategiset vastuualuekohtaiset ja kaikkia koskevat yleiset tavoitteet. Vastuualueiden yleiset tavoitteet (2010) ovat osaava ja hyvinvoiva

¹⁹⁶ ”Saspen perussopimus”. Saspen www-sivut. < www.saspe.fi. >. 20.9.2010

¹⁹⁷ ”Saspen hallintosääntö” Saspen www-sivut. < www.saspe.fi. >. 20.9.2010

henkilökunta, henkilöstöressurssien saattaminen valtakunnallisten suositusten tasolle sekä motivoitunut ja palveleva henkilökunta.¹⁹⁸

Avoterveydenhuollon vastuualueeseen kuuluvat seuraavat vastuuyksiköt: lääkärien- ja hoitajien vastaanotto, hammashuolto, fysioterapia, kasvatus- ja perheneuvola, sosiaalityö, ennaltaehkäisevät terveydenhoitopalvelut, työterveyshuolto. Koti-, laitos- ja vanhuspalveluiden vastuualueeseen kuuluvat seuraavat vastuuyksiköt: vuodeosastot, kotihoito, palveluasunnot, muisti- ja mielipiste ja vanhainkodit. Ympäristöterveydenhuollon vastuualueen vastuuyksiköt ovat eläinlääkintähuolto ja ympäristöterveyspalvelu. Hallinto- ja tukipalveluiden vastuualueeseen kuuluvat seuraavat vastuuyksiköt: Hallinto, toimisto- ja hallintopalvelut, laitoshuolto, keittiö ja varahenkilöstö. Sastamalan perusturvakuntayhtymän toimintaa on määritelty tarkemmin palvelusopimuksessa. Palvelusopimus sisältää jokaisella vastuualueella tapahtuvan toiminnan selvittäminen, tehdyt muutokset ja kehitysalueet.¹⁹⁹

¹⁹⁸ ”Saspen hallintosääntö”. Saspen www-sivut. < www.saspe.fi >. 20.9.2010

¹⁹⁹ ”Saspen palvelusopimus”. Saspen www-sivut. < www.saspe.fi >. 20.9.2010

5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Karkeasti määriteltynä kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä asioiden merkityksiä.²⁰⁰ Olen valinnut tutkimukseeni kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Perustelen valintaani sillä, että tarkoituksena oli kerätä tutkimusaineisto suurelta joukolta ihmisiä ja näin ollen katsoin, että kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuisi käytettävissä olevan ajan tiimoilta tähän tarkoitukseen paremmin kuin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Lisäksi tarkoitukseni on tuottaa tuloksia numeerisen tiedon pohjalta.

Tutkimusaineisto voidaan kerätä erilaisin tiedonkeruumenetelmin. Tiedonkeruumenetelmän valitaan tutkimuksen luonteen ja tutkimusongelman perustella. Kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi postikysely, puhelinhaastattelu, informoitu kysely tai www-kyselyt. Olen valinnut tiedonkeruumenetelmäksi www-kyselyn. Tutkimusaineiston olen kerännyt sähköisellä e-kyselylomakkeella. Edellytyksenä e-lomakkeen käytölle on, että kaikki tutkittavat kohdehenkilöt ovat sähköisesti tavoitettavissa.²⁰¹ E-lomaketta oli mahdollista käyttää valitun kohdeorganisaation kohdalla, sillä koko organisaation henkilöstöllä oli käytössään henkilökohtaiset sähköpostiosoitteet, jonne e-lomake oli mahdollista lähettää. Toinen perusteluni sähköisen e-lomakkeen käytölle on sen helppokäyttöisyys, niin vastaajille kuin itsellenikin. Vastaajat saivat Internet-linkin sähköpostiinsa, jota kautta he pääsivät vastaamaan sähköiseen kyselyyn. Sekä vastaaminen, että valmiin täytetyn lomakkeen lähettäminen tapahtui helposti painamalla kyselyn lopussa olevaa Tallenna-painiketta. Vastaajan ei tarvinnut erikseen postittaa vastauksiaan. Itselleni e-lomake oli myös mielekäs vaihtoehto, sillä Tampereen yliopiston opiskelijat saivat vaivattomasti oikeudet e-lomake ohjelmaan. Vastaajien lähettämät lomakkeet tulivat suoraan tietokantaan, jonne vain minun oli mahdollista päästä tarkastelemaan vastauksia sähköisessä muodossa. Tietokannasta oli mahdollista siirtää vastaukset suoraan SPSS-tilasto-ohjelmaan. Täten yksi aineiston käsittelyn vaihe, vastausten kirjaaminen taulukko-ohjelmaan, jäi väliin.

²⁰⁰ Hirsjärvi 2008, 133

²⁰¹ Heikkilä 2010, 18

Kuten kaikkiin tiedonkeruumenetelmiin myös e-kyselylomakkeeseen liittyy huonoja puolia. Vastausten tarkkuus voi joissakin tapauksissa olla hieman kyseenalainen ja käsitteiden väärinymmärrys riski on kohtalaisen suuri, koska vastaajalla ei ole mahdollista kysyä tarkennusta kyselylomakkeilla esiintyviin käsitteisiin. Sen vuoksi kysymyksiä laadittaessa oli kiinnitettävä erityisen suurta huomiota käytettäviin käsitteisiin ja niiden muotoilemiseen mahdollisimman selkeiksi.²⁰² Joissakin tapauksissa e-lomakkeen käyttöön voi liittyä riski tutkimuskohteiden ulkopuolisista vastaajista. Tutkimukseeni liittyvässä e-lomakkeessa ulkopuolisten vastaajien riski on melko alhainen, koska kyselyyn vastaajat joutuivat kirjautumaan heidän sähköpostiinsa lähetetyillä tunnuksilla ennen kuin he pääsivät tarkastelemaan itse lomaketta.

Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin kokonaistutkimuksena Sastamalan perusturvakuntayhtymän henkilöstöltä. Kokonaistutkimuksen tekemiseen päädyttiin, sillä tarkoituksena oli saada tilastollisen analyysin teon kannalta riittävä määrä vastauksia. Lisäksi perusjoukko kohdistui yhteen tutkimuskohteena olevaan organisaatioon, jonka henkilöstön lukumäärä ei kuitenkaan ollut kohtuuttoman suuri tutkittavaksi. Perusjoukon koko oli n=550. Vaihtoehtona olisi ollut otantatutkimus, jossa perusjoukosta olisi ennalta määritellyin kriteerein valittu otos, jonka mukaan tuloksia olisi yleistetty koskemaan koko perusjoukkoa²⁰³. Tämän tutkimustavan hylkäsin jo heti alkuvaiheessa.

Kyselylomake lähetettiin 550 vastaajalle heidän henkilökohtaiseen sähköpostiinsa 8.4.2010. Vastausaikaa oli annettu 16 päivää, joten kyselyn viimeiseksi vastauspäiväksi muodostui 23.4.2010. Suurin osa vastauksista saapui heti kyselylomakkeen lähettämisen jälkeisinä päivinä, jonka jälkeen vastausvirta heikentyi. Muistutusviesti lähetettiin ensimmäisen viikon jälkeen, jonka jälkeen vastauksia tuli merkittävästi lisää. Vastauksia saapui yhteensä 117 kappaletta. Vastausprosentiksi tuli näin ollen 21 %, joka on melko alhainen. Yksi syy alhaiseen vastausprosenttiin saattoi olla, että organisaatiossa on ollut meneillään useampia tutkimuksia, joiden kyselyihin osa henkilöstöstä on jo lähiaikoina vastannut ja näin ollen saattanut laskea heidän vastausintoaan. Kohdehenkilöt eivät välttämättä ole kiinnostuneita vastaamaan moniin kyselyihin lyhyen ajan sisällä. Toinen selittävä tekijä voi olla kyselylomakkeelle vaadittu kirjautuminen. Kyseessä on pieni asia, mutta jotkut saattavat kokea sen hankalana ja jättävät sen vuoksi vastaamatta.

²⁰² Heikkilä 2010, 20

²⁰³ Uusitalo 1991, 72

5.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Kyselylomake on muodostettu kahdeksasta kysymyspatterista. Ensimmäisessä kysymyspatterissa tiedustellaan vastaajan taustatietoja. Seuraavat kuusi kysymyspatteria on johdettu tutkimuksen keskeisistä käsitteistä, jotka löytyvät tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä luvusta 3. Kysymyspattereiden kysymykset liittyvät eri palkitsemisen keinoihin ja erityisesti siihen kuinka ne vaikuttavat vastaajan työmotivaatioon eli haluun kehittyä työssä. Kysymykset ovat seuraavista aihealueista: työn sisältö, työn suunnittelu, aineettomat - ja aineelliset palkkiot, kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet sekä osallistumismahdollisuudet. Kyselylomakkeen lopuksi tiedustellaan vielä kuinka työmotivaatio kasvaisi, jos edellä mainittuihin asioihin panostettaisiin organisaatiossa nykyistä enemmän. Kysymyspatterit sisältävät jokainen 3-6 kysymystä liittyen otsikoiden osoittamiin aiheisiin. Kyselylomake löytyy tutkimuksen lopusta liitteestä 2.

Valtaosa lomakkeen kysymyksistä on suljettuja kysymyksiä, joissa on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot, lukuun ottamatta ensimmäisen patteriston kysymyksiä, jotka koskevat syntymävuotta, ammattia ja työskentely vuotta nykyisessä tehtävässä. Kyselylomakkeessa on valmiiden vastausvaihtoehtojen esittämisessä käytetty 5-portaista Likert-asteikkoa. Vastausvaihtoehdot on jaoteltu 1-5 niin, että 1 = täysin samaa mieltä, 2 = Melko samaa mieltä, 3 = Vaikea sanoa, 4 = Melko eri mieltä, 5 = Täysin eri mieltä.

Kyselylomakkeelle ei ole tehty pilottitutkimusta. Lomakkeen ulkomuotoon ja kysymysten asetteluun olen saanut apua ohjaajaltani sekä kohdeorganisaation, Sastamalan perusturvakuntayhtymän johtajalta, Maarit Sihvoselta sekä henkilöstöpäälliköltä Kirsti Peuraniemeltä. Kyselylomake pyrittiin tehdä selkeäksi ulkomuodoltaan. Kysymysten asetteluun ja muotoiluun käytettiin paljon aikaa, jotta ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä käsitteistöltään ja mittaisivat haluttua asiaa. Se kuinka tässä tavoitteessa on onnistuttu, on vaikea arvioida jälkikäteen, koska käsitteiden selkeydestä ei ole laadittu erikseen kysymyksiä.

Tutkimusaineiston analyysi tehtiin SPSS- tilasto-ohjelmalla. Aineisto voitiin siirtää suoraan Internetistä e-lomakkeen tietokannasta SPSS- tilasto-ohjelmaan, jolloin erillistä vastausten syöttöä ei tarvinnut tehdä. Iän, ammatin ja työssäolo vuosien osalta erillinen luokittelu oli kuitenkin muodostettava, koska kyseisiä taustatietoja kysyttiin lomakkeella avoimina kysymyksinä. Ammatin luokittelu jälkikäteen osoittautui hyvin hankalaksi, jonka vuoksi päätin jättää kyseisen

taustamuuttujan analyysien ulkopuolelle. Analyysissa ei olisi saanut aikaan järkeviä ja hyödyllisiä tutkimus tuloksia.

Aineiston käsittelyn aloitin selvittämällä muuttujien frekvenssijakaumat ja laskemalla jokaiselle muuttujalle sille mahdolliset tunnusluvut. Tarkoitukseni oli verrata jokaista väittämää taustamuuttujiin ja tutkia niiden välisiä riippuvuussuhteita joko korrelaatiokertoimella tai ristiintaulukoinnilla sekä Khii neliö-testillä testien mahdollisuuksien mukaan. Mikäli riippuvuutta voitiin havaita väittämän ja taustamuuttujan välillä, tutkin tarkemmin kyseisen taustamuuttujan luokkien välisiä keskiarvoeroja ja niiden tilastollista merkitsevyyttä. Taustamuuttujien luokkien välisiä keskiarvoeroja tutkin ei-parametrisilla testeillä Mann-Whitneyn U-testillä sekä Kruskal-Wallis H-testillä. Päädyin ei-parametrisiin testeihin, sillä aineisto ei ollut normaalistijakautunut, mikä on edellytyksenä monille parametrisille testeille kuten t-testille ja varianssianalyysille.²⁰⁴

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleisesti käsitteitä reliabiliteetti ja valideetti. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja sen mahdollisuuksia antaa luotettavia tuloksia. Luotettavuuden mittaamiseen on olemassa erilaisia keinoja, joilla tutkimusta testataan. Yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta on pyrkiä mittausten toistettavuuteen. Esimerkiksi tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava, jos tutkittaessa samaa tutkimuskohdetta eri aikoina saadaan täysin samat tulokset. Luotettavuutta voidaan testata kvantitatiivisissa tutkimuksissa lisäksi erilaisilla tilastollisilla testeillä.²⁰⁵ Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuuden testauksessa on käytetty 5 % merkitsevyystasoa. Lisäksi jokaisesta kysymyspatteristosta on muodostettu summamuuttuja, joka tarkoitus on kuvata koko osiota yhtenä muuttujana. Summamuuttujien muodostuksessa on korkean reliabiliteetin varmistuksessa käytetty apuna Cronbachin alfaa.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkimuksessa pystytty mittaamaan juuri niitä asioita mitä oli haluttu mitattavan. Asia voidaan ilmaista myös toisin, kvantitatiivisissa tutkimuksissa asioita selvitetään valmiilla kysymyksillä tutkimushenkilöiltä ja tärkeintä on, että kysyttävät asiat ovat mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa ja yksiselitteisiä, jotta vastaukset

²⁰⁴ Heikkilä 2004, 225, 230.

²⁰⁵ Hirsjärvi ym. 2008, 226

saadaan juuri siitä mistä oli tarkoitus.²⁰⁶ Kyselylomaketta laadittaessa pyrittiin kiinnittämään huomiota erityisesti kysymysten ymmärrettävyyteen. Täysin varmoja ei voida olla, että kaikki vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. Tämä vaikuttaa luonnollisesti tutkimuksen validiteettiin. Vaikeimmiksi ajatellut käsitteet pyrittiin avaamaan yksinkertaisempaan muotoon. Erityisesti sanan työmotivaatio ajateltiin tuottavan paljon eri tulkintoja, jonka vuoksi kyselomakkeella käsite työmotivaatio muutettiin muotoon ”halu kehittyä työssä”. Myös käsitteiden aineellinen ja aineeton palkitseminen ajateltiin tuovan vaikeuksia ymmärtää, tästä syystä on päätetty käyttää sanoja aineeton ja aineellinen palkitseminen ainoastaan kysymyspattereiden otsikoissa. Jokainen kysymyspatteristo sisälsi otsikon mukaisia kysymyksiä, joiden katsottiin avaavan enemmän kyseisiä termejä.

Tutkimuksen luotettavuuden edellytyksenä on, että se on tehty tieteellisen tutkimuksen vaatimien ehtojen mukaisesti. Tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä aineiston keruun yhteydessä sekä aineistoa analysoitaessa. Tyypillisiä virheitä ovat käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Käsittely- ja mittausvirheet ovat yleisiä aloittelevilla tutkijoilla ja näin ollen mahdollisia myös tässä työssä. Virheet voivat syntyä mittausvälineiden epätarkkuudesta, mittausmenetelmistä, mittarin heikkoudesta ja vaikeista käsitteistä johtuvista syistä. Peitto- ja kato virheet syntyvät, jos perusjoukosta ei ole ajankohtaista luetteloa tai vastauskato on suuri. Tässä tutkimuksessa perusjoukon yhteystiedot on saatu kohdeorganisaation yhteyshenkilöltä Maarit Sihvoselta. Listan ajantasaisuutta on näin ollen tukijan itse vaikea arvioida, jonka vuoksi peittovirheen mahdollisuus on olemassa.²⁰⁷

Erityisesti pienissä aineistoissa, kuten tässä tutkimuksessa (vastausprosentti 21 %), katovirheet ovat erittäin todennäköisiä. Saatuja tuloksia ei voida luotettavasti yleistää koko perusjoukkoon alhaisen vastausprosentin vuoksi. Vastauskadon aiheuttamaa tulosten vääristymää voidaan tutkia erilaisin menetelmin. Mikäli koko perusjoukon taustatiedot ovat selvillä, voidaan aineistoa verrata perusjoukon jakaumiin. Tässä tutkimuksessa vastaajista oli tiedossa ainoastaan heidän nimet, jonka vuoksi kadon aiheuttamaa vääristymää ei ollut mahdollista analysoida.²⁰⁸

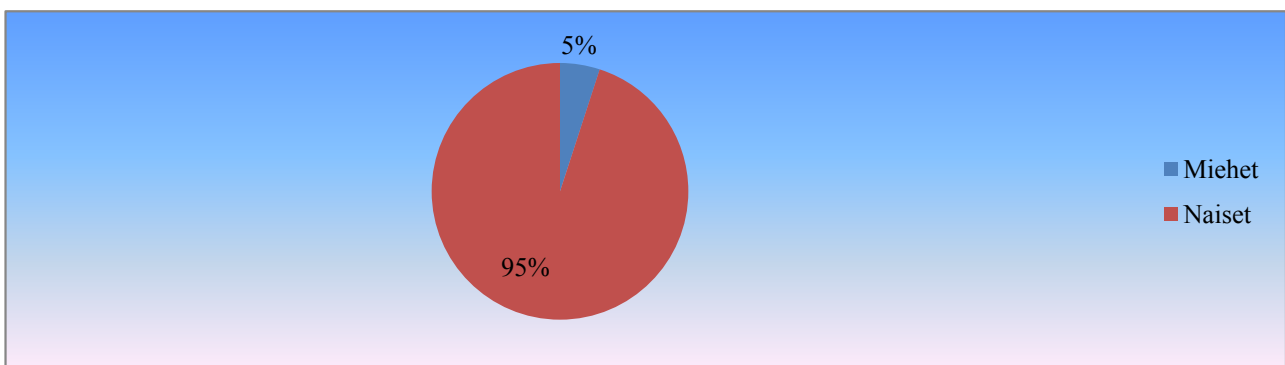
²⁰⁶ Hirsjärvi ym. 2008, 226–227

²⁰⁷ Heikkilä 2004, 185–186

²⁰⁸ Heikkilä 2004, 188–189

6 TAUSTAMUUTTUIJEN ESITTELY

Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyspatteriston muodostivat taustamuuttajat. Taustamuuttajien avulla voitiin muodostaa vastaajista ryhmiä, joiden välisiä vastauksia tultaisiin tutkimuksessa vertailemaan. Vastaajalta kysyttiin hänen sukupuoltaan, ikää, ammattia, työvuosia sekä yleistä kiinnostusta omaa alaansa kohtaan. Kiinnostusta omaan alaan on pyritty selvittämään kahdella kysymyksellä: Kuinka paljon sinua kiinnostaa omaan alaasi liittyvät ajankohtaiset asiat sekä kuinka paljon sinua kiinnostaa hankkia ajankohtaista tietoa esimerkiksi lukemalla alasi lehtiä tai käymällä alaasi liittyviä kursseja. Kaikkien taustamuuttajien normaalijakautuneisuutta testattiin Kolmogorov-Smirnov testillä. Taustamuuttajat eivät olleet normaalijakautuneita, jonka vuoksi keskiarvojen välisiä eroja oli testattava ei-parametrisillä testeillä, kuten Mann-Whitneyn U-testillä ja Kruskal-Wallis H-testillä.²⁰⁹

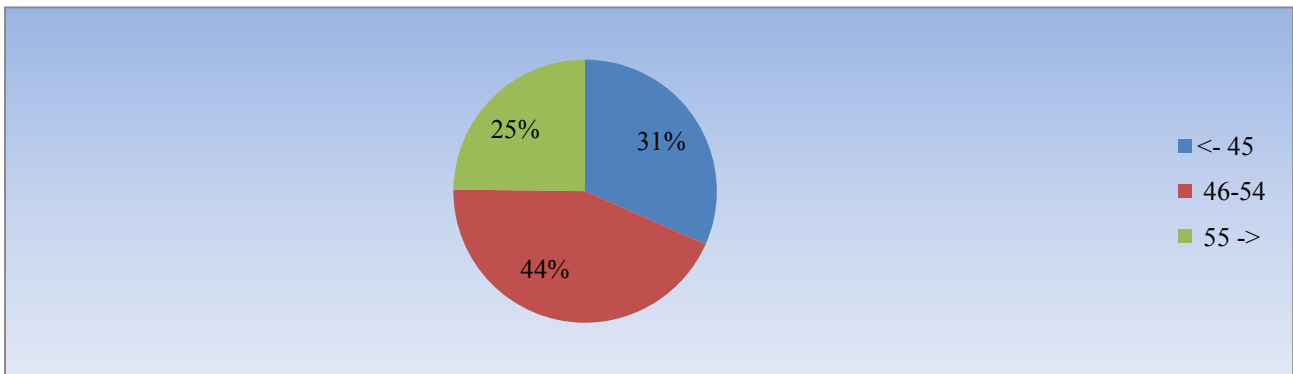


Kuvio 5 Sukupuolijakauma

Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan sukupuolta. Vastaajien sukupuolijakaumaa on kuvattu kuviossa 5. Vastaajia oli yhteensä 117, joista 95 % (n=111) oli naisia ja 5 % (n=6) miehiä. Vastaajista valtaosa oli siis naisia. Asiaa voidaan selittää sillä, että koko Sastamalan perusturvakuntayhtymän henkilöstöstä suurin osa on naisia. Taustamuuttujan ollessa nominaalisasteikollinen, ei siitä voida esittää muita tunnuslukuja kuin moodi²¹⁰. Moodin esittäminen ei ole tässä tapauksessa myöskään tarpeellista, sillä se ei tuo tuloksiin varsinaista lisätietoa, sillä vastaajien sukupuolijakauma on jo selkeästi prosenttiluvuilla esitettävissä.

²⁰⁹ Heikkilä 2004, 225, 230.

²¹⁰ Heikkilä 2004, 90



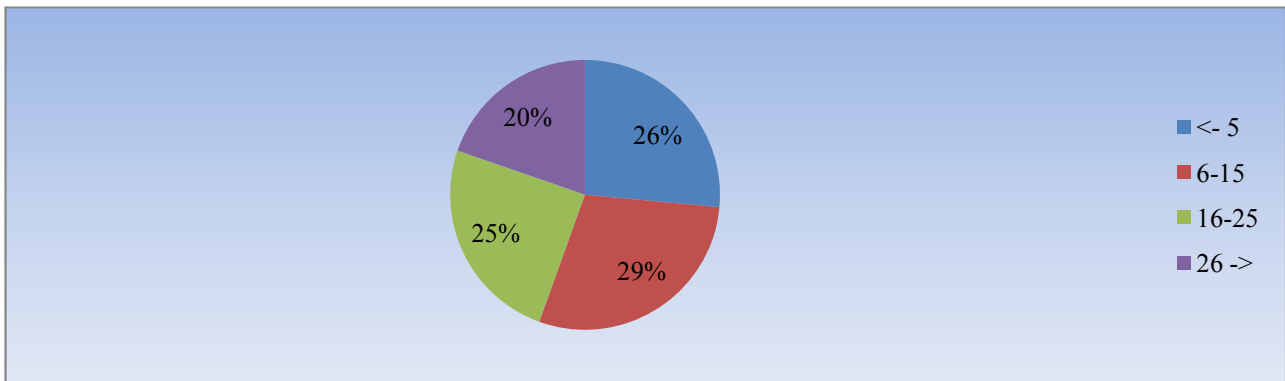
Kuvio 6 Ikäjakauma

Vastaajan syntymävuotta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, sillä valmista luokitusta ei haluttu antaa, koska se voisi pahimmassa tapauksessa tuoda liikaa vastauksia yhteen luokkaan, jolloin muuttujaa ei voida käyttää yhtenä vertailutekijänä tai se ei anna mielekkäitä tuloksia ²¹¹. Syntymävuoden perusteella saatiin vastaajien ikäjakauman, josta edelleen tehtiin seuraava ikäluokitus: 45 vuotta ja sitä nuoremmat, 46–54-vuotiaat, 55 vuotta ja sitä vanhemmat. Ikäluokat pyrin muodostamaan sen mukaan, että jokaisessa luokassa olisi riittävä määrä vastaajia.

Vastaajien ikäjakauma luokiteltuna näkyy kuviossa 6. Vastaajat olivat iältään 25–64-vuotiaita. Vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta. 32 % (n=37) vastaajista oli 45 vuotta ja sitä nuorempia 44 % (n=51) vastaajista oli 46–54-vuotiaita ja 25 % (n=29) vastaajista oli iältään 55 vuotta ja sitä vanhempia. Kuusi vastausta jouduttiin hylkäämään, koska syntymävuotta ei ollut ilmoitettu tai se oli ilmoitettu kaksinumeroisena, jolloin se voidaan tulkita joko syntymävuodeksi tai ikävuosiksi. Mikäli lukuja olisi lähdetty vapaasti tulkitsemaan, olisi tulosten reliiäbelius vaarantunut. Tarkempi huomio lomakkeen tekovaiheessa olisi estänyt ongelman syntymisen.

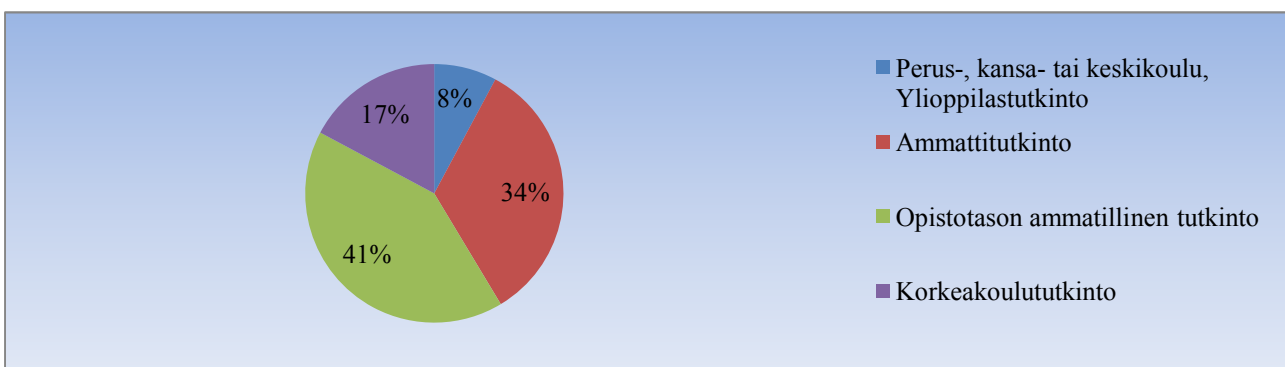
Seuraavana taustamuuttujana tiedusteltiin vastaajan ammattia. Ammattia kysyttiin avoimella kysymyksellä ja erilaisia ammattinimikkeitä saatiin yhteensä 38. Ammateista ei pystynyt muodostamaan järkevää ryhmittelyä, sillä kyselylomakkeen kohteena oli koko Sastamalan perusturvakuntayhtymän henkilökunta ja näin ollen ammatteja oli laidasta laitaan. Tämän syystä päätin hylätä kyseisen taustamuuttujan ja olla käyttämättä sitä aineiston analysoinnissa. Kyseisen taustamuuttujan kohdalla valmis luokittelu olisi ollut järkevämpää.

²¹¹ Heikkilä 2010, 52



Kuvio 7 Työvuosijakauma

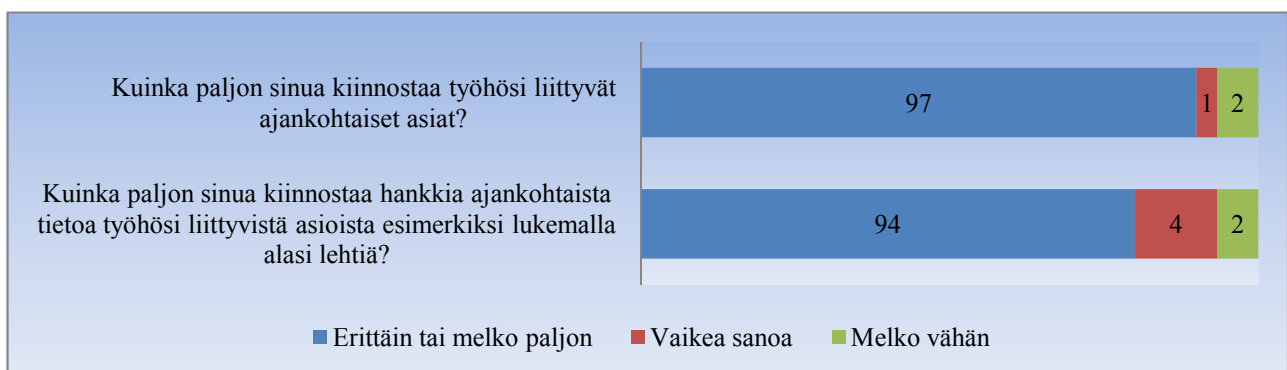
Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin työvuosia nykyisessä tehtävässä. Työvuodet olivat jakaantuneet 1-36 työvuoden välillä. Keskimääräinen työvuosi oli kertynyt nykyisessä tehtävässä 15 vuotta. Kuviossa 7 on esitetty vastaajien työvuodet luokiteltuina. Työvuosiluokittelu oli tehtävä, jotta aineiston tulosten tulkitsemisella saataisiin järkeviä tuloksia aikaan, lisäksi luokittelu helpottaa aineiston käsittelyä. 117 vastaajasta kaksi ei ollut ilmoittanut työvuosiaan laisinkaan. Keskiarvo saattaa olla todellisuutta vääristävä, mikäli vastaajat ovat vastanneet kysymykseen koko työuraa ajatellen. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, kuinka kauan vastaaja on toiminut nykyisessä tehtävässä. Vastaaja on esimerkiksi voinut tehdä pitkän työuran, mutta vastikään vaihtanut uuteen tehtävää, jolloin 20 työvuoden sijasta antanut vastauksen 2. 27 % (n=31) vastaajista on työskennellyt nykyisessä tehtävässään 5 vuotta tai sitä vähemmän, 29 % (n=34) vastaajista 6-15 vuotta, 25 % (n=29) vastaajista 16–25 vuotta ja 20 % (n=23) on työskennellyt nykyisessä tehtävässään 26 vuotta tai sitä kauemmin.



Kuvio 8 Koulutusjakauma

Viidentenä kysymyksenä henkilöstöltä kysyttiin heidän koulutustaustansa. Vastaajille annettiin valmiit vaihtoehdot, joista heidän tuli valita ylin koulutustasonsa. Kaikki vastausvaihtoehdot saivat vastauksia lukuun ottamatta vaihtoehtoa ”ei koulutusta”. Jouduin luokittelemaan koulutustasot

uudelleen, jotta vastausryhmät olisivat tarpeeksi suuria. Päätin myös jättää vastaus vaihtoehdon Muu pois, sillä vastauksia tähän oli tullut ainoastaan yhdeltä henkilöltä ja sillä ei olisi jatkoanalyysin kannalta suurta merkitystä. Ensimmäisessä koulutusluokassa ovat vastaajat joiden koulutus on peruskoulu, kansakoulu, keskikoulu tai ylioppilastutkinto. Toiseen koulutusluokkaan kuuluvilla on ammattitutkinto. Kolmanteen koulutusluokkaan kuuluvat opistotason ammatillisen tutkinnon omaavat henkilöt. Neljännessä koulutusluokassa ovat korkeakoulututkinnon saaneet henkilöt. Vastausjakaumat näkyvät kuviossa 8. 41 % (n=48) vastaajista oli käynyt opistotasaisen ammatillisen tutkinnon. Seuraavaksi yleisin koulutustaso oli ammattitutkinto, joka oli 34 % (n=39) vastaajista. Muut koulutustasot olivat jakaantuneet seuraavasti: korkeakoulututkinto 17 % (n=20) vastaajista, peruskoulu, kansakoulu, keskikoulu tai ylioppilastutkinto 8 % (n=9) vastaajista.



Kuvio 9 Vastaajan kiinnostusta omaan alaan kohtaan mittaavien kysymysten vastausjakauma

Viimeisinä kysymyspatterin kysymyksinä oli kaksi kysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää vastaajan kiinnostusta omaan alaan liittyviin asioihin. Kysymykset olivat: Kuinka paljon sinua kiinnostaa työhösi liittyvät ajankohtaiset asiat ja Kuinka paljon sinua kiinnostaa hankkia ajankohtaista tietoa työhösi liittyvistä asioista esimerkiksi lukemalla alasi lehtiä tai käymällä alaasi liittyviä kursseja? Kuviossa 9 näkyy kysymysten 5 ja 6 vastausjakaumat prosentteina. Noin 97 % (n=114) vastaajista on kiinnostunut erittäin paljon tai melko paljon omaan työhön liittyvistä ajankohtaisista asioista. Vain yhdelle prosentille vastaajista eli tässä tapauksessa tarkoittaa yhtä henkilöä, oli vaikea sanoa kiinnostuksensa tasoa. 2 % (n=29) vastaajista koki melko vähäistä kiinnostusta omaan työhönsä liittyviä ajankohtaisia asioita kohtaan. Keskimäärin vastaajat olivat hyvin kiinnostuneita omaan työhönsä liittyvistä ajankohtaisista asioista, sillä vastausten keskiarvo oli 1,54 (1=kiinnostaa erittäin paljon, 5=kiinnostaa erittäin vähän). Keskiarvoa ei normaalisti

lasketa järjestysasteikolliselle muuttujalle, mutta tässä keskiarvon on tarkoitus antaa yleiskuva vastaajien mielipiteistä ja sitä voidaan käsitellä myös välimatka-asteikollisena ²¹².

Vastaajilta kysyttiin myös kuinka paljon heitä kiinnostaa hankkia ajankohtaista tietoa omaan työhön liittyvistä ajankohtaisista asioista, olivat vastausten prosenttiluvut lähes samankaltaiset, kuin kysymyksessä numero 5. Noin 94 % (n=110) vastaajista on kiinnostunut erittäin paljon tai melko paljon hankkimaan ajankohtaista työhönsä liittyvää tietoa. 4 % (n=5) vastaajista oli vaikea sanoa kiinnostustaan ja 2 % (n=2) vastaajista koki olevansa melko vähän kiinnostuneita hankkimaan ajankohtaista tietoa omaan työhönsä liittyvistä ajankohtaisista asioista. Keskiarvo väitteelle oli hieman alhaisempi yleisen kiinnostukseen verrattuna. Keskiarvo kysymykselle kuusi oli 1,66 (1= kiinnostaa erittäin paljon, 5= kiinnostaa erittäin vähän).

Seuraavaksi tarkoitus on tutkia löytyykö taustamuuttujien väliltä riippuvuuksia. Tarkoitus on tuoda esille yleisesti onko taustamuuttujien välillä riippuvuutta vai ei. Pois jää näin ollen tarkempi tarkastelu mahdollisista syy-seuraussuhteista. Riippuvuutta tarkastellaan sukupuolen, iän, työvuosien sekä yleistä kiinnostusta mittavien kysymysten 5 ja 6 osalta korrelaatiokertoimella.

Riippuvuutta voidaan todeta olevan iän ja nykyisten työvuosien sekä kysymysten kuinka paljon sinua kiinnostaa työhösi liittyvät ajankohtaiset asiat ja kuinka paljon sinua kiinnostaa hankkia ajankohtaista tietoa työhösi liittyvistä asioista esimerkiksi lukemalla alasi lehtiä tai käymällä alaasi liittyviä kursseja kysymysten välillä. Vahvin riippuvuus voidaan havaita olevan yleistä kiinnostusta omaan alaansa mittaavien kysymysten välillä. Korrelaatiokertoimeksi saadaan 0,625 ja riippuvuuden voidaan sanoa olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=0,000). Merkitsevyystasona on käytetty 0,05, 5 %. Tämä ei sinänsä ole yllättävä tulos, sillä kysymykset ovat hyvin lähellä toisiaan ja mittavat samantyyppistä asiaa. Yleisellä tasolla näyttäisi, että mikäli henkilö on kiinnostunut omaan alaansa liittyvistä ajankohtaisista asioista, olisi hän myös itse halukas etsimään tietoa ja näkemään vaivaa tietotaitonsa päivittämisessä. Muuttujia on tässä käsitelty välimatka-asteikollisina, koska kyseessä on vastaajien mielipiteiden tutkiminen ²¹³.

Iän ja työvuosien välillä voidaan havaita myös vahva lineaarinen riippuvuus, sillä korrelaatiokerroin 0,548 on lähellä arvoa yksi. Riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä (p= 0,000). Tätä voitaisiin selittää sillä, että vanhemmat henkilöt ovat ehtineet olla töissä nuoria pidempään.

²¹² Heikkilä 2010, 81

²¹³ Heikkilä 2010, 81

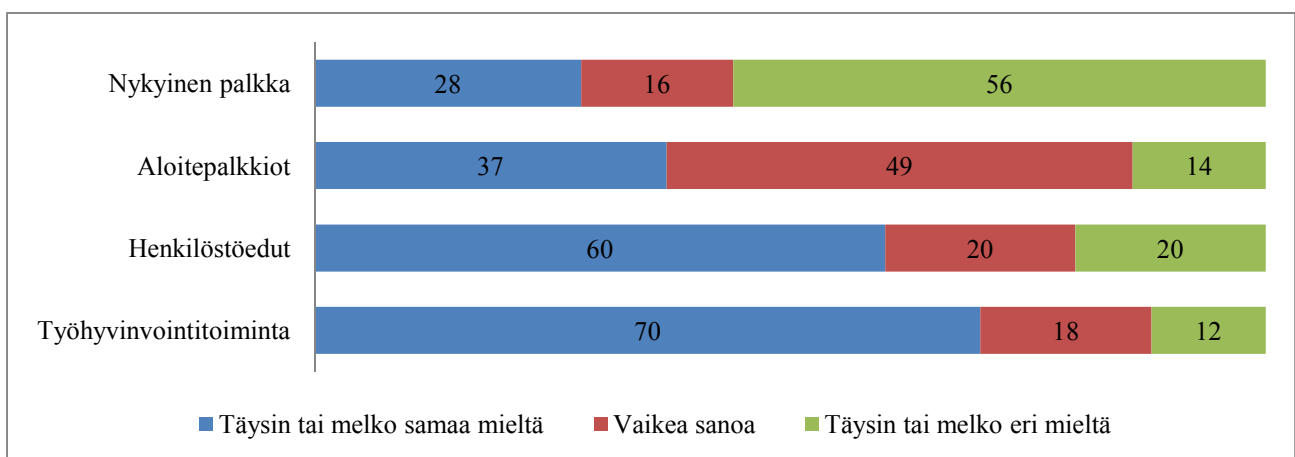
Koulutuksen riippuvuutta muihin taustamuuttujiin nähden selvitettiin ristiintaulukoinnin sekä Khiin neliö-testin avulla. Korrelaatiokertoimen käyttö ei kyseisen muuttujan osalta ollut sallittua, sillä koulutus on ei-dikotominen, nominaaliasteikon tasoinen muuttuja²¹⁴. Koulutuksella ei näyttäisi olevan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta muiden taustamuuttujien kanssa. Sukupuolen ja koulutuksen välistä riippuvuutta ei ole järkevää mitata, sillä 117 vastaajasta vain 6 oli miehiä eli noin 5 %. Riippuvuuden tutkiminen on myös mahdotonta ristiintaulukoinnin ja Khiin neliötestin avulla, sillä Khiin neliö-testin käytön edellytykset eivät täyty. Sama tilanne toistuu myös iän ja koulutuksen, työvuosien ja koulutuksen sekä yleistä kiinnostusta omaa alaa kohtaan mittavien kysymysten välillä

²¹⁴ Heikkilä 2010, 203

7 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

7.1 Aineellisten palkkioiden vaikutus työmotivaatioon

Henkilöstölle esitettiin kuusi väittämää liittyen aineellisiin palkkioihin. Vastaajien tuli ottaa väittämiin kantaa valitsemalla omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista. Alla olevassa kuviossa 10 näkyvät väittämien % -jakaumat.

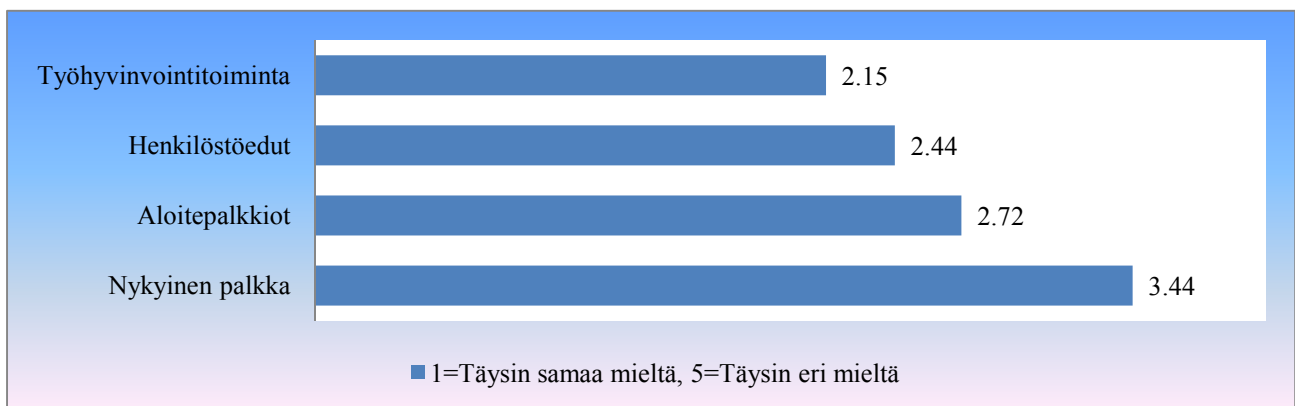


Kuvio 10 Aineellisia palkkioita koskevien väittämien % -jakaumat

Henkilöstölle esitettiin ensimmäisenä väittämä *Nykyinen palkkani realiteetit huomioon ottaen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 28 % (n=33) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 16 % (n=19) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 56 % (n=65) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Henkilöstölle esitettiin seuraavaksi väittämä *Aloitepalkkiot organisaation uudistusta koskevista aloitteista lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 37 % (n=43) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 49 % (n=57) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 14 % (n=17) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Kolmantena väittämänä oli, *Henkilöstöedut (kuten ruokaetu, puhelinetu, liikuntaetu) lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 60 % (n=70) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 20 % (n=23) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 20 % (n=24) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Neljäntenä väittämänä oli *Työhyvinvointitoiminta lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon

70 % (n=82) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 18 % (n=21) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 12 % (n=14) vastaajista oli väitteen kanssa täysin eri tai melko eri mieltä.

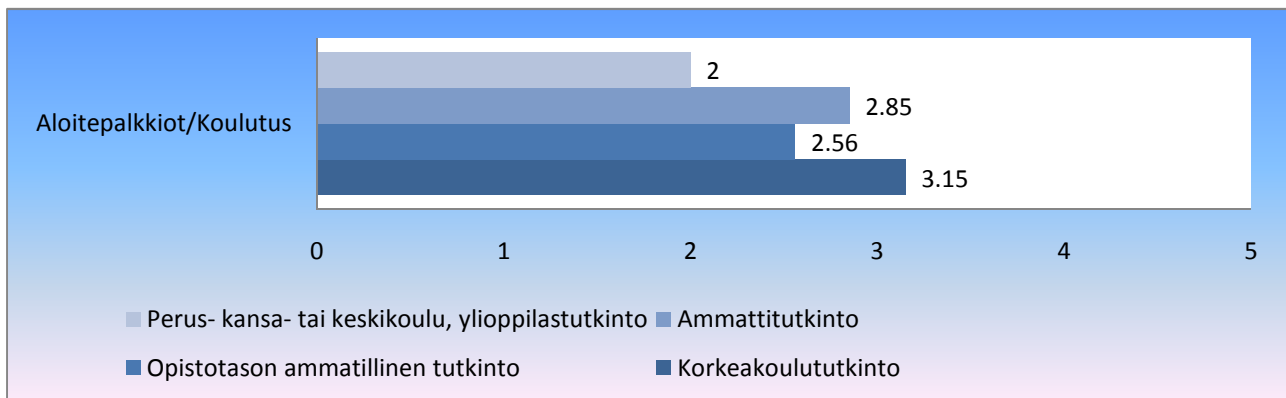
Lisäksi vastaajille esitettiin väittämät *Aineelliset palkkiot (kuten palkka, aloitepalkkiot, henkilöstöedut, työhyvinvointitoiminta) ovat lisänneet pitkällä aikavälillä erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* sekä *Aineellisten palkkioiden (kuten palkka, aloitepalkkiot, henkilöstöedut, työhyvinvointitoiminta) väheneminen alentaisi merkittävästi haluani kehittyä työssä.* Vastaajista 53 % (n=61) koki, että aineelliset palkkiot ovat lisänneet pitkällä aikavälillä erittäin tai melko merkittävästi työmotivaatiota. 32 % (n=37) ei osannut sanoa ja 16 % (n=19) vastaajista koki olevansa väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä eli heidän osaltaan aineelliset palkkiot eivät ole lisänneet merkittävästi heidän työmotivaatiota pitkällä aikavälillä. 68 % (n=80) vastaajista koki, että aineellisten palkkioiden väheneminen alentaisi merkittävästi heidän työmotivaatiotaan. 23 % (n=27) vastaajista ei osannut sanoa ja 9 % (n=10) vastaajista koki, että aineellisten palkkioiden väheneminen vaikuttaisi vain vähän tai ei laisinkaan heidän työmotivaatioonsa.



Kuvio 11 Aineellisia palkkioita koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä

Asettamalla väittämät keskiarvojen mukaiseen järjestykseen, väittämiä 5 ja 6 lukuun ottamatta saadaan yllä oleva kuvio 11. Työhyvinvointitoiminta koettiin keskiarvon perusteella eniten työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi (keskiarvo 2,15). Seuraavana ovat henkilöstöedut (keskiarvo 2,44), aloitepalkkiot (keskiarvo 2,72) ja nykyinen palkka (keskiarvo 3,44). Aineelliset palkkiot koettiin yleisesti ottaen hieman heikommin työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä kuin esimerkiksi aineettomat palkkiot.

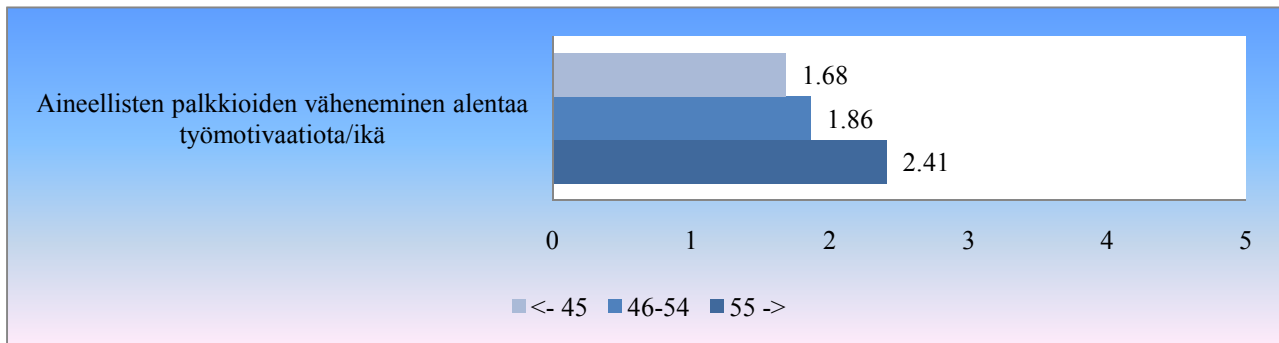
Aineellisiin palkkioihin liittyvien väittämien vastausten normaalijakautuneisuutta testasin Kolmogorov-Smirnov- testillä. Muuttujien vastaukset olivat hyvin kaukana normaalijakautuneisuudesta, jonka vuoksi varianssianalyysin ja t-testin käyttäminen muuttujien ryhmien välisten keskiarvojen vertailussa ei ollut mahdollista vaan keskiarvojen tutkimisessa oli käytettävä ei-parametrisia testejä²¹⁵.



Kuvio 12 Aloitepalkkiot. Keskiarvot koulutusluokittain.

Tutkitaan taustamuuttujien sukupuoli, ikä, koulutus ja vuodet nykyisessä tehtävässä luokkien välisiä keskiarvoja. Kruskal-Wallis H-testiin perustuen voidaan todeta, että eri koulutusluokkien keskiarvojen (kuviokuva 12) välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja (p-arvo 0,005) väitteen *Aloitepalkkiot organisaation uudistusta koskevista aloitteista lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*. Koulutusluokka 1 (Perus-, kansa- ja keskikoulu, Ylioppilastutkinto) vastusten keskiarvo oli 2,00. Koulutusluokka 2 (Ammattitutkinnon) keskiarvo väittämälle oli 2,85, koulutusluokka 3 (Opistotason ammatillisen tutkinnon) keskiarvo väittämälle oli 2,56 ja koulutusluokka 4 (Korkeakoulututkinnon) keskiarvo oli 3,15. Mann-Whitney U-testin tuloksiin pohjautuen ryhmien välisiä tilastollisesti merkitseviä keskiarvoeroja voidaan havaita koulutusryhmä 1 ja 2 välillä (z-arvo -2,673 ja p-arvo 0,012), koulutusryhmä 1 ja 4 välillä (z-arvo -3,080 p-arvo 0,003) sekä koulutusryhmä 3 ja 4 välillä (z-arvo -2,372 ja p-arvo 0,018). Voidaan todeta, että peruskoulun, kansakoulun, keskikoulun tai lukion käyneet henkilöt kokevat aloitepalkkiot ammattitutkinnon tai korkeakoulututkinnon saaneita henkilöitä voimakkaammin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Samoin opistotason ammatillisen tutkinnon omaavat henkilöt kokevat korkeakoulutettuja henkilöitä voimakkaammin aloitepalkkiot työmotivaatiota lisäävänä.

²¹⁵ Heikkilä 2010, 224



Kuvio 13 Aineellisten palkkioiden väheneminen alentaa työmotivaatiota. Keskiarvot koulutusluokittain.

Ikäluokan 1 (45 vuotiaat ja sitä nuoremmat) keskiarvo väitteelle oli 1,68. Ikäluokka 2 (46–54 vuotiaat) keskiarvo oli 1,86 ja ikäluokka 3 (55 vuotta sitä vanhemmat) keskiarvo oli 2,41. Ikäluokkien välillä on selkeitä keskiarvoeroja (kuvio 13), mutta erojen tilastollista merkitsevyyttä on tutkittava vielä Kruskal-Wallis H-testillä. Testin perusteella voidaan todeta, että keskiarvoerot ikäluokkien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,020). Mann-Whitneyn U-testi osoittaa, että tilastollisesti merkitsevät erot ovat sekä ikäluokan 1 ja 3 välillä (z-arvo -2,684 ja p-arvo 0,007) sekä ikäluokan 2 ja 3 välillä (z-arvo -2,107 ja p-arvo 0,035). Näin ollen aineellisten palkkioiden väheneminen vaikuttaisi huomattavasti enemmän alle 54-vuotiaiden henkilöiden työmotivaatioon kuin 55 vuotta ja sitä vanhempien henkilöiden työmotivaatioon.

Aineellisiin palkkioihin liittyvistä neljästä muuttujasta muodostetaan summamuuttuja, jotta voidaan paremmin saada kokonaiskuva aineellisten palkkioiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Summamuuttujan muodostus aloitetaan Cronbachin alfan laskemisesta, jotta saadaan selville onko kaikkien neljän muuttujan mukaanotto tarpeellista. Kaikki neljä muuttujaa mukaan otettuna saadaan α -arvoksi 0,504, joka voidaan todeta olevan liian alhainen. Poistamalla summamuuttujasta väittäjä *Nykyinen palkkani realiteetit huomioon ottaen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, saadaan reliabiliteetikertoimeksi 0,698 (Liite 3), joka todetaan riittäväksi. Summamuuttujaan valitaan seuraavat aineellisen palkitsemisen muuttujat

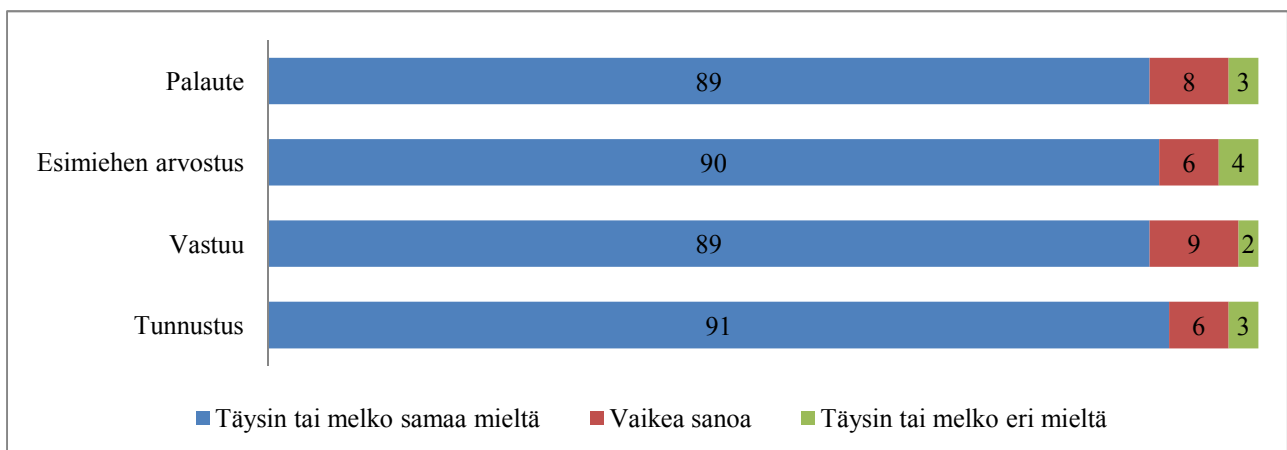
- Aloitepalkkiot organisaation uudistusta koskevista aloitteista lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Henkilöstöedut (kuten ruokaetu, puhelinetu, liikuntaetu) lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Työhyvinvointitoiminta lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Tutkimalla tarkemmin taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, työvuodet ja koulutus) luokkien välisiä keskiarvoeroja sekä riippuvuuksia (Liite 4), voidaan todeta, että taustamuuttujien luokkien keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja tai riippuvuuksia.

7.2 Sosiaalisten palkkioiden vaikutus työmotivaatioon

7.2.1 Aineettomat palkkiot

Seuraavassa osiossa vastaajilta tiedusteltiin, kuinka erilaiset aineettomat palkkiot vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Vastaajille esitettiin kuusi aineettomiin palkkoihin liittyvää väittämää, johon heidän tuli ottaa kantaa valitsemalla valmiista vastaus vaihtoehdoista omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto. Aineettomia palkkioita koskevien väittämien % -jakaumat on esitetty kuviossa 14.

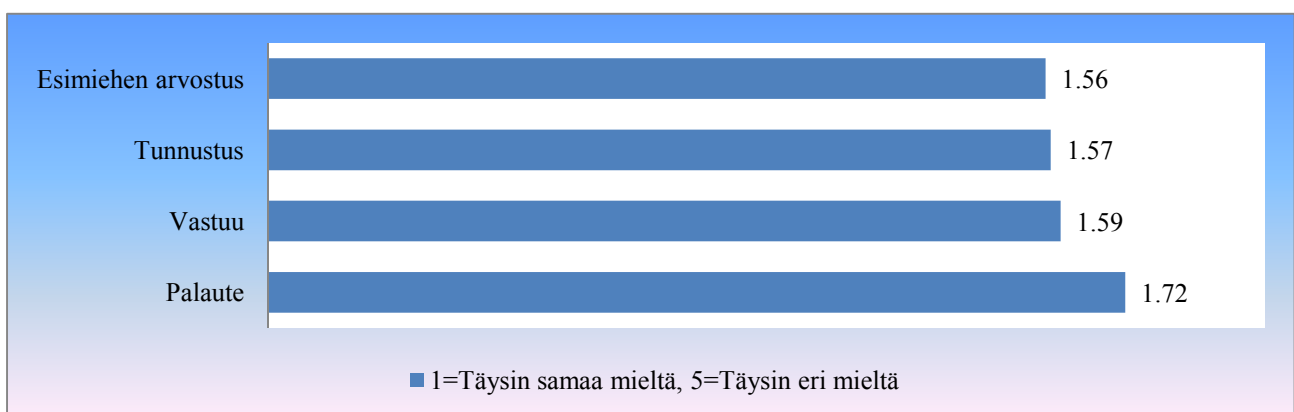


Kuvio 14 Aineettomia palkkioita koskevien väittämien % -jakaumat

Ensimmäisenä väittämänä henkilöstölle esitettiin *Esimieheltä saatava palaute lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 89 % (n=104)vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 8 % (n=10) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 3 % (n=3)vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Seuraavana väittämänä henkilöstölle esitettiin *Esimiehen arvostus minua kohtaan lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* johon 90 % (n=105)vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 6 % (n=7) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 4 % (n=5)vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Kolmantena väittämänä henkilöstölle esitettiin *Vastuun saaminen työssä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä*

työssäni, johon 89 % (n=104) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 9 % (n=11) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 2 % (n=2) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Neljäntenä aineettomiin palkkioihin liittyvänä väittämänä henkilöstölle esitettiin *Tunnustuksen saaminen työstä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 91 % (n=106) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 6 % (n=7) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 3 % (n=4) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä.

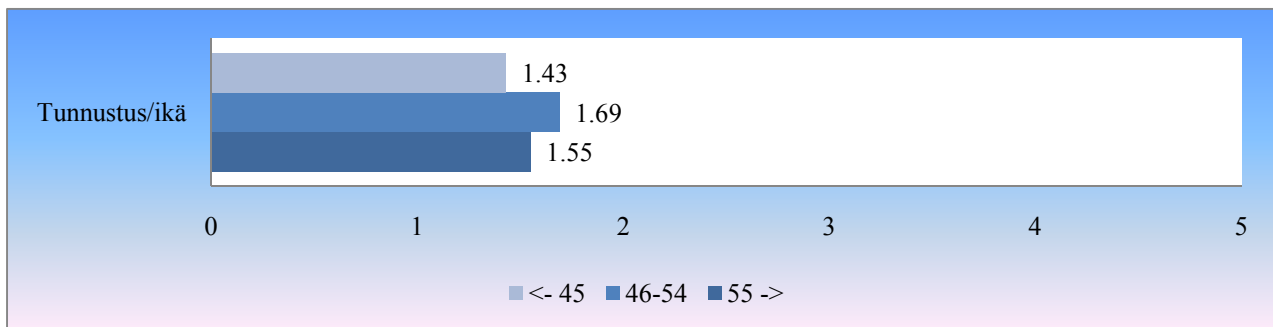
Viides ja kuudes väittäjä liittyi aineettomien palkkioiden vaikutuksiin pitkällä aikavälillä ja miten palkkioiden väheneminen vaikuttaisi heidän työmotivaatioon. Viidentenä väittämänä esitettiin, *Aineettomat palkkiot (kuten esimiehen palaute, esimiehen arvostus, vastuun saaminen ja tunnustus) ovat pitkällä aikavälillä lisänneet erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*” johon 73 % (n=85) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 21 % (n=25) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 6 % (n=7) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Viimeisenä väittämänä esitettiin, *Aineettomien palkkioiden (kuten esimiehen palaute, esimiehen arvostus, vastuun saaminen, tunnustus) väheneminen alentaisi erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*” johon 58 % (n=68) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 27 % (n=32) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 15 % (n=17) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä.



Kuvio 15 Aineettomia palkkioita koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä

Aineettomat palkkiot koettiin yleisesti ottaen erittäin tai melko tärkeinä työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä. Keskiarvojen perusteella (kuviot 15) eniten työmotivaatiota lisää esimiehen arvostus (keskiarvo 1,56). Seuraavaksi aineettomista palkkioista työmotivaatiota lisäävät tunnustuksen

saaminen työstä (keskiarvo 1,57), vastuun saaminen työssä (keskiarvo 1,59) ja esimieheltä saatu palaute (keskiarvo 1,72).



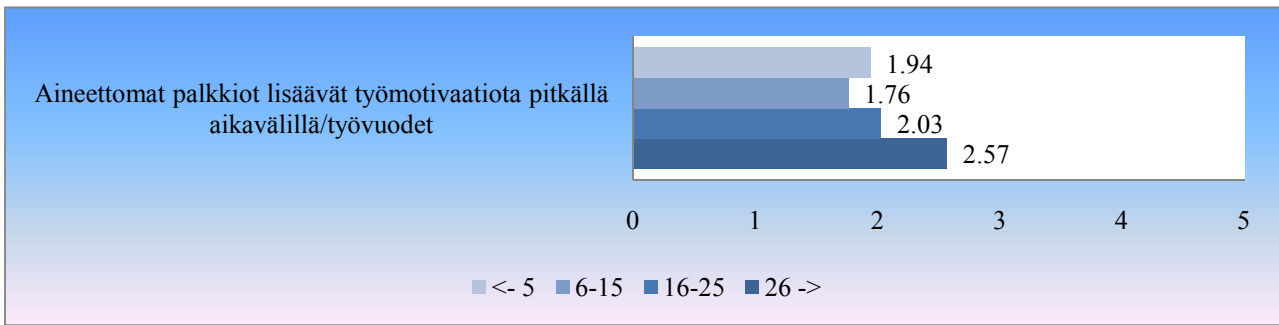
Kuvio 16 Tunnustuksen saaminen työstä. Keskiarvot ikäluokittain.

Tutkittaessa taustamuuttujien ja väittämien välisiä yhteyksiä voidaan todeta, että tilastollisesti merkitsevä yhteys (korrelaatiokerroin 0,239 ja p-arvo 0,011) löytyy iän ja väittämän *Tunnustuksen saaminen työstä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*. Tutkitaan tarkemmin ikäluokkien vastauksista saatuja keskiarvoja (Kuvio 16). Ikäluokan 1 (45 vuotta ja sitä nuoremmat) antamat vastaukset saivat keskiarvon 1,43, ikäluokan 2 (46–54-vuotiaat) keskiarvo oli 1,69 ja ikäluokan 3 (55 vuotta ja sitä vanhemmat) keskiarvo oli 1,55.

Aineettomiin palkkioihin liittyvien väittämien vastausten normaalijakautuneisuutta testasin Kolmogorov-Smirnov- testillä. Muuttujien vastaukset olivat hyvin kaukana normaalijakautuneisuudesta, jonka vuoksi varianssianalyysin ja t-testin käyttäminen taustamuuttujien ryhmien välisten keskiarvojen vertailussa ei ollut mahdollista vaan keskiarvojen tutkimisessa oli käytettävä ei-parametrisia testejä Mann-Whitneyn U-testiä sekä Kruskal-Wallis H-testiä²¹⁶.

Tutkitaan vielä tarkemmin keskiarvojen eroja ryhmien välillä Kruskal-Wallis H-testillä. Kruskal-Wallis testin perusteella voidaan todeta, että erot ikäluokkien keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,076) vaan kyseessä olisi sattuma. Tutkitaan vielä ikäluokkien välisiä eroja tarkemmin Mann-Whitneyn U-testillä. Testin antamien tulosten perusteella voidaan todeta, että tilastollisesti merkitsevä ero löytyy kuitenkin ikäluokkien 1 j 2 väliltä (z-arvo -2,250 ja p-arvo 0,024). Tämän perusteella 45-vuotiaat ja sitä nuoremmat henkilöt kokevat 46–54-vuotiaita henkilöitä vahvemmin tunnustuksen saamisen työstä työmotivaatiota lisäävänä tekijänä.

²¹⁶ Heikkilä 2010, 224



Kuvio 17 Aineettomat palkkiot lisäävät työmotivaatiota pitkällä aikavälillä. Keskiarvot työvuosiluokittain.

Tutkittaessa taustamuuttujien sukupuoli, ikä, koulutus ja työvuodet sekä väittämän *Aineettomat palkkiot (kuten esimiehen palaute, esimiehen arvostus, vastuun saaminen ja tunnustus) ovat pitkällä aikavälillä lisänneet erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* suhdetta toisiinsa, voidaan tilastollisesti merkitsevä yhteys (korrelaatiokerroin 0,227 ja p-arvo 0,015) havaita työvuosien kanssa. Työvuosiluokan 1 (5 vuotta tai sitä vähemmän nykyisessä tehtävässä työskennelleet) vastausten keskiarvo oli 1,94, työvuosiluokan 2 (6-15 työvuotta) keskiarvo oli 1,76, työvuosiluokan 3 (16–25 työvuotta) keskiarvo oli 2,03 ja työvuosiluokan 4 (26 vuotta ja sitä pidempään nykyisessä työssä olleet) vastausten keskiarvo oli 2,57.

Tutkitaan luokkien välisiä keskiarvojen eroja (kuvio 17) vielä tarkemmin Kruskal-Wallisin H-testillä. Testin antamien tulosten perusteella voidaan todeta, että erot luokkien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,014). Mann-Whitneyn U-testillä saadaan selville minkä ryhmien välillä tilastollisesti merkitsevät erot ovat. Voidaan todeta, että tilastollisesti merkitsevät erot ovat työvuosiluokan 1 ja 4 välillä (z-arvo -2,547 ja p-arvo 0,011) sekä työvuosiluokan 2 ja 4 väliltä (z-arvo -3,063 ja p-arvo 0,002). Aineettomat palkkiot ovat näin ollen pitkällä aikavälillä vaikuttaneet vahvemmin 0-15 vuotta nykyisessä tehtävässä olleiden työmotivaatioon kuin yli 25 vuotta nykyisessä tehtävässä työskennelleiden työmotivaatioon.

Aineettomien palkkioiden vaikutuksia kokonaisuutena yksittäisten muuttujien sijaan tutkitaan muodostamalla summamuuttuja *Aineettomat palkkiot*. Aloitetaan määrittämällä uuden muuttujan reliabiliteettikerroin ja sen myötä tehdään valinnat yksittäisen muuttujan liittämistä summamuuttujaan. Valitsemalla kaikki neljä aineettomiin palkkoihin liittyvät väittämät saadaan Cronbachin alfaksi 0,773, jonka voidaan todeta olevan tarpeeksi korkea. Mahdollisuus saada vieläkin korkeampi reliabiliteettikerroin ($\alpha = 0,836$) on jättämällä pois muuttuja *Vastuun saaminen*

työssä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni (Liite 3). Summamuuttujaan otetaan näin ollen seuraavat väittämät:

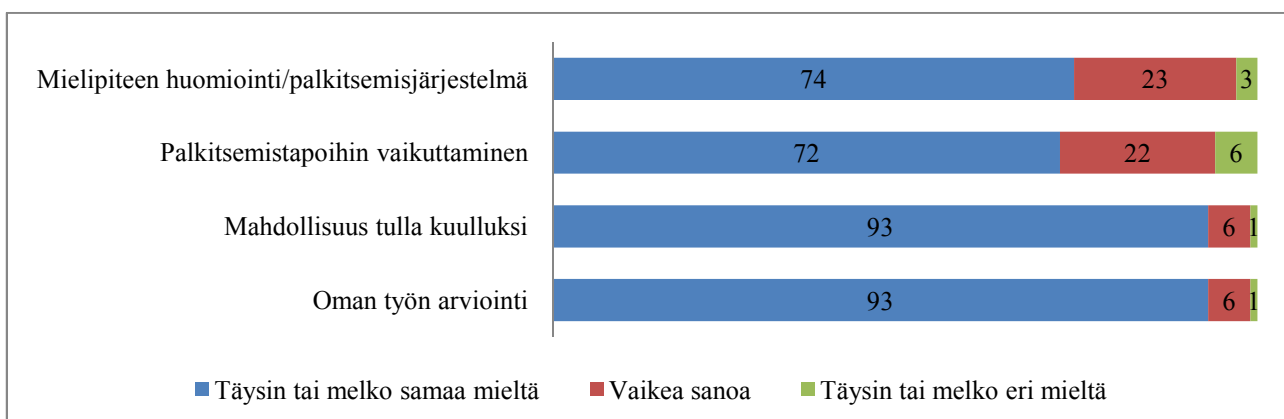
- Esimieheltä saatava palaute lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Esimiehen arvostus minua kohtaan lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä
- Tunnustuksen saaminen työstä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Seuraavaksi verrataan summamuuttujaa taustamuuttujiin ja voidaan havaita Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla (Liite 4), että vastaajan sukupuolella, iällä ja työvuosilla ei ole yhteyttä siihen, kuinka aineettomat palkkiot koetaan työmotivaatiota lisäävänä tekijänä.

Tutkitaan vielä taustamuuttujien sukupuoli, ikä, työvuodet ja koulutus luokkien välisiä keskiarvoja. Taustamuuttujien luokkien välisiä keskiarvoeroja tutkitaan Mann-Whitneyn U-testillä sekä Kruskal-Wallis H-testillä. Testin tulokset kertovat, että taustamuuttujien luokkien välisissä keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. P-arvo kaikilla muuttujilla on yli 0,05, joka osoittaa, että tilastollisesti merkitseviä eroja ei voida havaita vaan erot ovat sattumaa.

7.2.2 Osallistuminen

Osallistumiseen liittyen henkilöstölle esitettiin neljä väittämää, joihin heidän tuli ottaa kantaa. Vastajat saivat valita viidestä vastausvaihtoehdosta omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto. Väittämien saamat vastaukset jakautuivat kuvion 18 mukaisesti.



Kuvio 18 Osallistumista koskevien väittämien % -jakaumat.

Henkilöstölle esitettiin ensimmäisenä osallistumiseen liittyvänä väittämänä *Mielipiteeni huomioon ottaminen palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 74 % (n=87) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 23 % (n=27) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 3 % (n=3) vastaajista oli väitteen kanssa täysin eri tai melko eri mieltä. Seuraavaksi henkilöstölle esitettiin väittämä *Mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 72 % (n=84) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 22 % (n=26) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 6 % (n=7) vastaajista oli väitteen kanssa täysin eri tai melko eri mieltä. Kolmantena väittämänä oli *Mahdollisuus tulla kuulluksi työhöni liittyvissä asioissa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 93 % (n=109) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 6 % (n=7) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 1 % (n=1) vastaajista oli väitteen kanssa täysin eri tai melko eri mieltä. Viimeisenä väittämänä esitettiin *Mahdollisuus osallistua oman työn arviointiin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 93 % (n=109) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 6 % (n=7) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 1 % (n=1) vastaajista oli väitteen kanssa täysin eri tai melko eri mieltä.



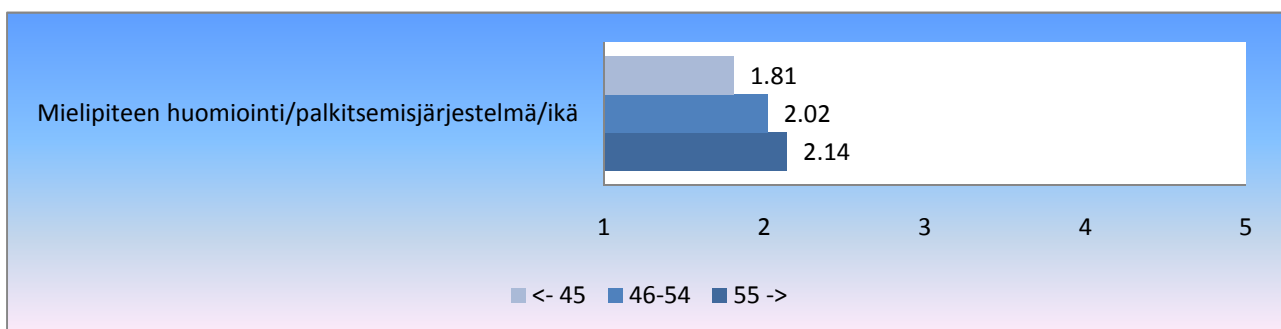
Kuvio 19 Osallistumista koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä

Tarkasteltaessa kaikkien osallistumiseen liittyvien väittämien saamia keskiarvoja (kuvio 19), eniten työmotivaatiota lisäävänä tekijänä pidetään mahdollisuutta tulla kuulluksi työhön liittyvissä asioissa (keskiarvo 1,46). Seuraavana ovat mahdollisuus osallistua oman työn arviointiin (keskiarvo 1,58), mielipiteen huomioon ottaminen palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa (keskiarvo 1,98) sekä mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin (keskiarvo 2,10). Yleisesti ottaen kaikkien väittämien

kanssa oltiin keskimäärin täysin tai melko samaa mieltä. Osallistumismahdollisuuksia pidetään yleisesti ottaen erittäin tai melko tärkeänä työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä.

Osallistumiseen liittyvien väittämien vastausten normaalijakautuneisuutta testasin Kolmogorov-Smirnov- testillä. Muuttujien vastaukset olivat hyvin kaukana normaalijakautuneisuudesta, jonka vuoksi t-testin ja varianssianalyysin käyttö ei ole sallittua. Taustamuuttujien ryhmien välisten keskiarvojen vertailussa oli käytettävä, kuten myös aiemmissa osioissa, ei-parametrisia testejä Mann-Whitneyn U-testiä sekä Kruskal-Wallis H-testiä²¹⁷.

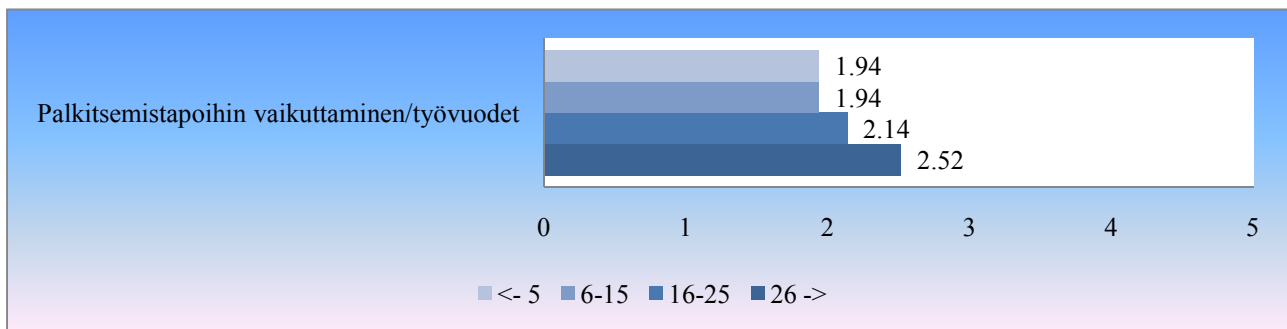
Taustamuuttujien ja väittämien välisiä yhteyksiä tutkittaessa voidaan todeta, että iällä on vaikutusta siihen (korrelaatiokerroin 0,219 ja p-arvo 0,021), miten tärkeäksi työmotivaation kannalta oman mielipiteen huomiointi palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa koetaan. Alla olevassa kuviossa 20 on kuvattu väitteen saamia keskiarvoja ikäluokittain.



Kuvio 20 Mielipiteen huomiointi palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa. Keskiarvot ikäluokittain.

Ikäluokan 1 (45-vuotiaat ja sitä nuoremmat) keskiarvo oli 1,81. Ikäluokan 2 (46–54-vuotiaat) keskiarvo oli 2,02 ja ikäluokan 3 (55 vuotta sitä vanhemmat) oli 2,14. Ikäryhmien keskiarvoissa on nähtävillä selkeitä eroja (kuvio 28), mutta erojen tilastollista merkitsevyyttä on tutkittava vielä Kruskal-Wallis H-testillä. Testin tuloksena saadaan, että keskiarvoerot ikäluokkien välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,260) vaan erot johtuisivat sattumasta. Tutkin ikäluokkien välisiä eroja vielä tarkemmin Mann-Whitneyn U-testillä. Mann-Whitneyn U-testin tuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että tilastollisesti merkitseviä eroja ei ikäluokkien välillä todellakaan ole, kuten jo Kruskal-Wallis H-testi näytti. Keskiarvojen erot johtuvat sattumasta

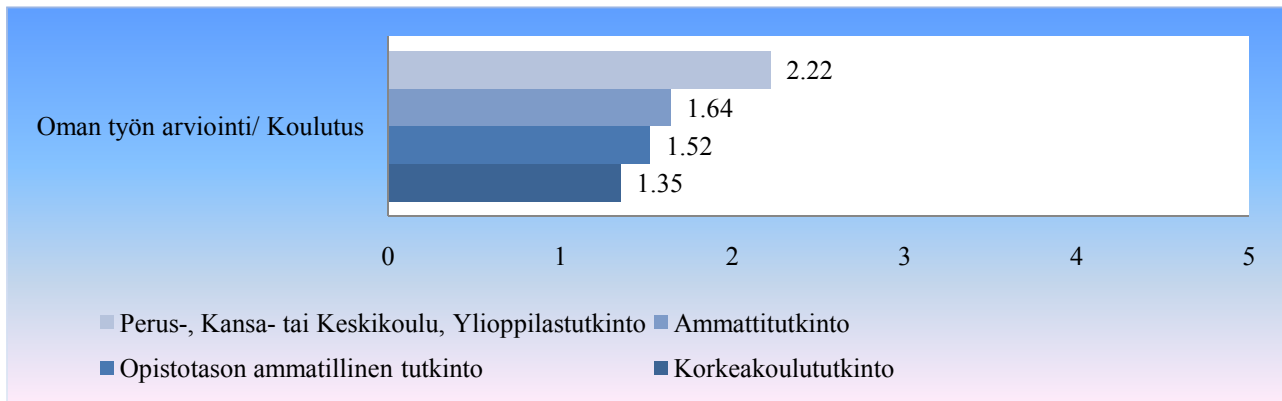
²¹⁷ Heikkilä 2010, 224



Kuvio 21 Palkitsemistapoihin vaikuttaminen. Keskiarvot työvuosiluokittain.

Tilastollisesti merkitsevä riippuvuus (korrelaatiokerroin 0,198 ja p-arvo 0,034) voidaan havaita taustamuuttujan vuosia nykyisessä työtehtävässä ja väittämän *Mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* välillä. Kuviossa 21 on kuvattu työvuosiluokkien välisiä keskiarvoja. Työvuosiluokan 1 (5 työvuotta tai sitä vähemmän) vastausten keskiarvo oli 1,94. Saman keskiarvon sai myös työvuosiluokka 2 (6-15 työvuotta). Työvuosiluokan 3 (16–25 työvuotta) keskiarvo oli 2,14 ja työvuosiluokan 4 (26 työvuotta ja sitä enemmän) keskiarvo oli 2,52. Tutkitaan ryhmien välisiä keskiarvoeroja vielä tarkemmin Kruskal-Wallisn H-testillä. Testin tuloksena on, että keskiarvoerot eivät olisi tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,054). Koska riippuvuus muuttujien välillä on havaittu ja p-arvo on hyvin lähellä tilastollisen merkitsevyystason rajaa ($\leq 0,05$), tutkitaan työvuosiluokkien välisiä eroja vielä tarkemmin Mann-Whitneyn U-testillä. Testin tulosten perusteella voidaan todeta, että tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy työvuosiluokkien 1 ja 4 väliltä (z-arvo 2,396 ja p-arvo 0,017) sekä työvuosiluokkien 2 ja 4 väliltä (z-arvo -2,186 ja p-arvo 0,029). Alle 16 vuotta nykyisessä tehtävässä toimineet henkilöt kokevat yli 25 vuotta nykyisessä tehtävässä työskennelleitä henkilöitä vahvemmin, että mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin lisää heidän työmotivaatiotaan erittäin merkittävästi.

Koulutuksen yhteyttä väittämiin ei voitu tutkia luotettavasti ristiintaulukoinnilla, sillä Khiin neliö-testin ehdot eivät täyttyneet. Khiin neliö-testin p-arvot osoittivat, että riippuvuus olisi olemassa (p-arvo $\leq 0,05$). Uudelleen luokittelun kautta olisi mahdollisesti voitu saada testin ehdot täytettyä, mutta katsoin parhaaksi jättää uudelleen luokittelun tekemättä ja siirtyä suoraan tutkimaan koulutusluokkien välisiä keskiarvoja ja niiden eroja. Koulutusluokkien keskiarvot on nähtävillä kuviossa 22.



Kuvio 22 Oman työn arviointi. Keskiarvot koulutusluokittain.

Koulutusluokan 4 (Korkeakoulututkinto) vastausten keskiarvo oli 1,35. Koulutusluokan 3 (Opistotason ammatillinen tutkinto) keskiarvo oli 1,52, koulutusluokan 2 (Ammattitutkinto) keskiarvo oli 1,64 ja koulutusluokan 1 (Peruskoulu, kansakoulu, keskkoulu tai ylioppilastutkinto) keskiarvo oli 2,22. Kruskal-Wallis H-testin tuloksiin perustuen voidaan todeta, että eri koulutusluokkien keskiarvoissa on tilastollisesti merkitseviä eroja (p-arvo 0,014). Tutkitaan kyseisiä keskiarvoeroja tarkemmin Mann-Whitneyn U-testin avulla, jotta saadaan selville minkä luokkien keskiarvot eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Testin tuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että tilastollisesti merkitseviä eroja on koulutusluokkien 1 ja 2 välillä (z-arvo -2,052 ja p-arvo 0,040), koulutusluokkien 1 ja 3 välillä (z-arvo -2,542 ja p-arvo 0,011) sekä koulutusluokkien 1 ja 4 välillä (z-arvo -2,911 ja p-arvo 0,004) Voidaan siis todeta, että korkeakoulutetut henkilöt kokevat muita koulutusluokkia vahvemmin, että mahdollisuus osallistua oman työn arviointiin lisää erittäin merkittävästi heidän työmotivaatiotaan. Muiden koulutusluokkien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä vaan erot johtuvat sattumasta.

Osallistumiseen liittyvistä neljästä muuttujasta muodostetaan vielä summamuuttuja, jotta voidaan paremmin saada kokonaiskuva osallistumisen vaikutuksesta työmotivaatioon. Summamuuttujan muodostuksessa lähdetään liikkeelle Cronbachin alfan laskemisesta, jotta saadaan selville onko kaikkien neljän muuttujan mukaanotto summamuuttujaan tarpeellista. Kaikki neljä muuttujaa mukaan otettuna saadaan α -arvoksi 0,810, joka voidaan todeta olevan riittävä. Poistamalla summamuuttujasta väittämä *Mahdollisuus osallistua oman työn arviointiin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* saataisiin reliabiliteettikertoimeksi hieman korkeampi α -arvo 0,814 (Liite 3). Kyseisen muuttujan poistaminen ei ole tarpeellista, koska reliabiliteettikertoimen muutos ei olisi tulosten kannalta merkitsevä.

Summamuuttujaan valitaan seuraavat osallistumisen eri muotoja kuvaavat muuttujat

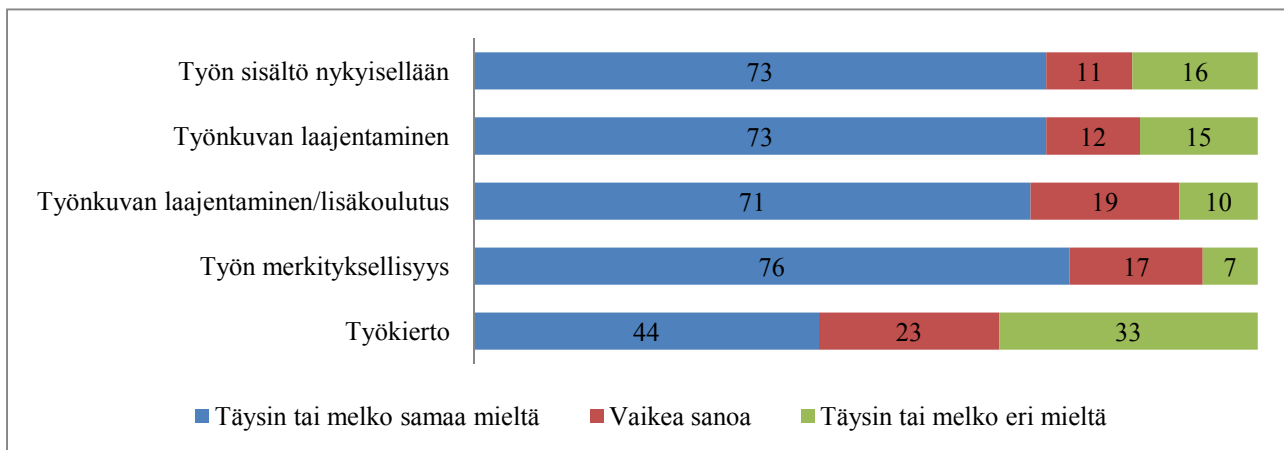
- Mieleni huomioon ottaminen palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Mahdollisuus tulla kuulluksi työhöni liittyvissä asioissa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Mahdollisuus osallistua oman työn arviointiin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Seuraavaksi tutkin taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, työvuodet) ja summamuuttujan *Osallistuminen* välisiä riippuvuuksia korrelaatiokertoimen avulla (Liite 4). Voidaan havaita, että taustamuuttujilla ei ole yhteyttä summamuuttujan kanssa. Tutkimalla tarkemmin taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, työvuodet ja koulutus) luokkien välisiä keskiarvoeroja sekä riippuvuuksia, voidaan todeta, että taustamuuttujien ryhmien keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja tai riippuvuuksia.

7.3 Urapalkkioiden vaikutus työmotivaatioon

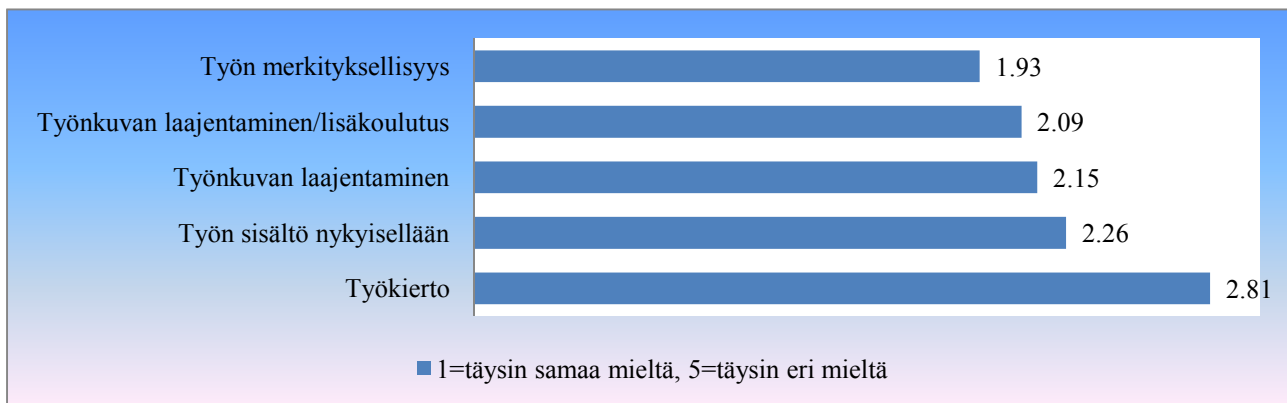
7.3.1 Työn sisältö

Vastaajilta tiedusteltiin heidän mielipiteitään työn sisältöön liittyviin väittämiin osiossa ”Työn sisällön vaikutus haluun kehittyä työssä”. Työn sisältöön liittyvien väittämien tarkoituksena oli selvittää vastaajien mielipiteitä siitä miten eri työn sisältöön liittyvät palkitsemistekijät vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Vastaajille esitettiin viisi väittämää, joihin heidän tuli ottaa kantaa valitsemalla viidestä annetusta vaihtoehdosta omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot olivat Likertin 5-portaisella asteikolla. 1= Täysin samaa mieltä, 2= Melko samaa mieltä, 3= Vaikea sanoa, 4= Melko eri mieltä, 5= Täysin eri mieltä. Väittämien saamat vastaukset on nähtävissä kuviossa 23.



Kuvio 23 Työn sisältöä koskevien väittämien % -jakaumat

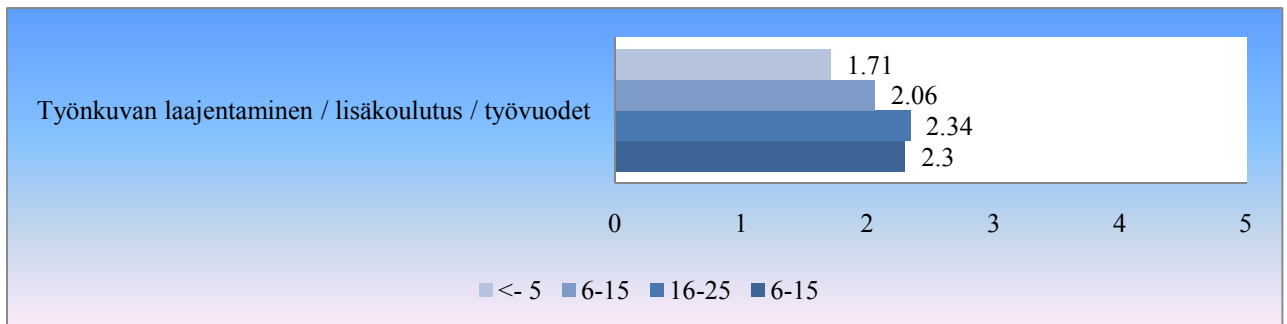
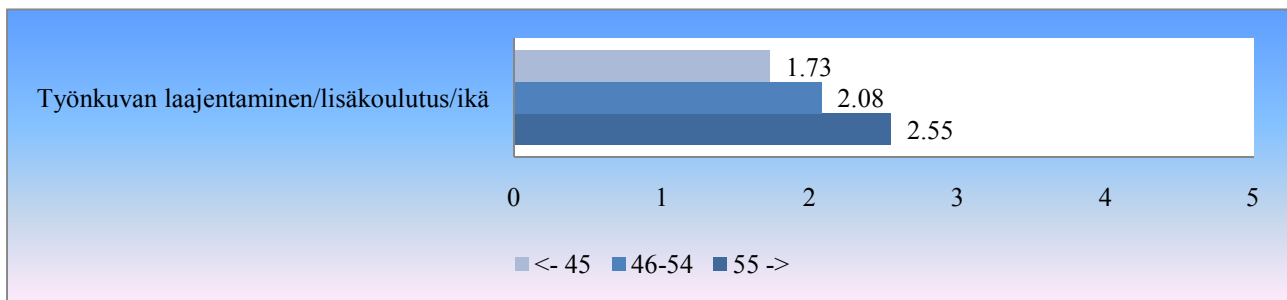
Ensimmäisenä työn sisältöön liittyvä väittämä, johon vastaajan tuli ottaa kantaa oli, *Työni sisältö nykyisellään riittää pitämään yllä kiinnostustani työn tekemiseen myös tulevaisuudessa*. Täysin tai melko samaa mieltä väitteen kanssa oli 73 % (n=85) vastaajista. Vastaajista 11 % (n=13) oli vaikea sanoa mielipidettään väittämään ja 16 % (n=19) oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Seuraava työn sisältöön liittyvä väittämä, johon vastaajan tuli ottaa kantaa oli *Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin samantasoisiiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*. Täysin tai melko samaa mieltä väitteen kanssa oli 73 % (n=85) vastaajista. Vastaajista 12 % (n=14) oli vaikea sanoa mielipidettään väittämään ja 15 % (n=18) oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Kolmantena väittämänä oli *Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin, lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*. Täysin tai melko samaa mieltä väitteen kanssa oli 71 % (n=83) vastaajista. Vastaajista 19 % (n=22) oli vaikea sanoa mielipidettään väittämään ja 10 % (n=12) oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Neljäntenä väitteenä esitettiin *Mahdollisuus tehdä jotakin merkityksellistä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon täysin tai melko samaa mieltä väitteen kanssa oli 76 % (n=89) vastaajista. Vastaajista 17 % (n=20) oli vaikea sanoa mielipidettään väittämään ja 7 % (n=8) oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Viimeisenä väittämänä oli *Mahdollisuus työkiertoon lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*. Vastaajista täysin tai melko samaa mieltä väitteen kanssa oli 44 % (n=51). Vastaajista 23 % (n=27) oli vaikea sanoa mielipidettään väittämään ja 33 % (n=39) oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä.



Kuvio 24 Työn sisältöä koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä

Kaikkien työn sisältöön liittyvien väittämien keskiarvot (kuvio 24) olivat välillä 1-3. Voidaan todeta, että työn sisältöön liittyvät asiat koetaan yleisesti ottaen myönteisesti työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä. Työn sisältöön liittyvät asiat voidaan niiden saamien keskiarvojen perusteella laittaa tärkeysjärjestykseen työmotivaatiota merkittävimmin lisäävinä tekijöinä. Merkittävimmäksi työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi nousee mahdollisuus tehdä merkityksellisiä asioita (keskiarvo 1,93). Seuraavana tulevat työnkuvan laajentaminen lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin (keskiarvo 2,09), työnkuvan laajentaminen samansisältöisiin tehtäviin (keskiarvo 2,15) sekä työn sisältö nykyisellään (keskiarvo 2,26). Heikoimmin työmotivaatiota lisäävänä tekijänä koettiin työkierto (keskiarvo 2,81).

Työn sisältöä koskevien väittämien ja taustamuuttujien, sukupuoli, ikä, koulutus sekä työvuodet välisiä riippuvuuksia tarkastelemalla, voidaan havaita, että tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä on olemassa. Riippuvuuksia on tutkittu Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroimen avulla, jonka antamien tulosten perusteella voidaan todeta, että ikä (korrelaatiokerroin 0,310 ja p-arvo 0,001) ja vuodet nykyisessä tehtävässä (korrelaatiokerroin 0,202 ja p-arvo 0,030) korreloivat positiivisesti väitteen *Mahdollisuus laajentaa työkuvaan lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* kanssa. Vastaajan iällä ja hänen työvuosillaan nykyisessä tehtävässä on näin ollen vaikutusta siihen kuinka hän on väitteeseen vastannut.



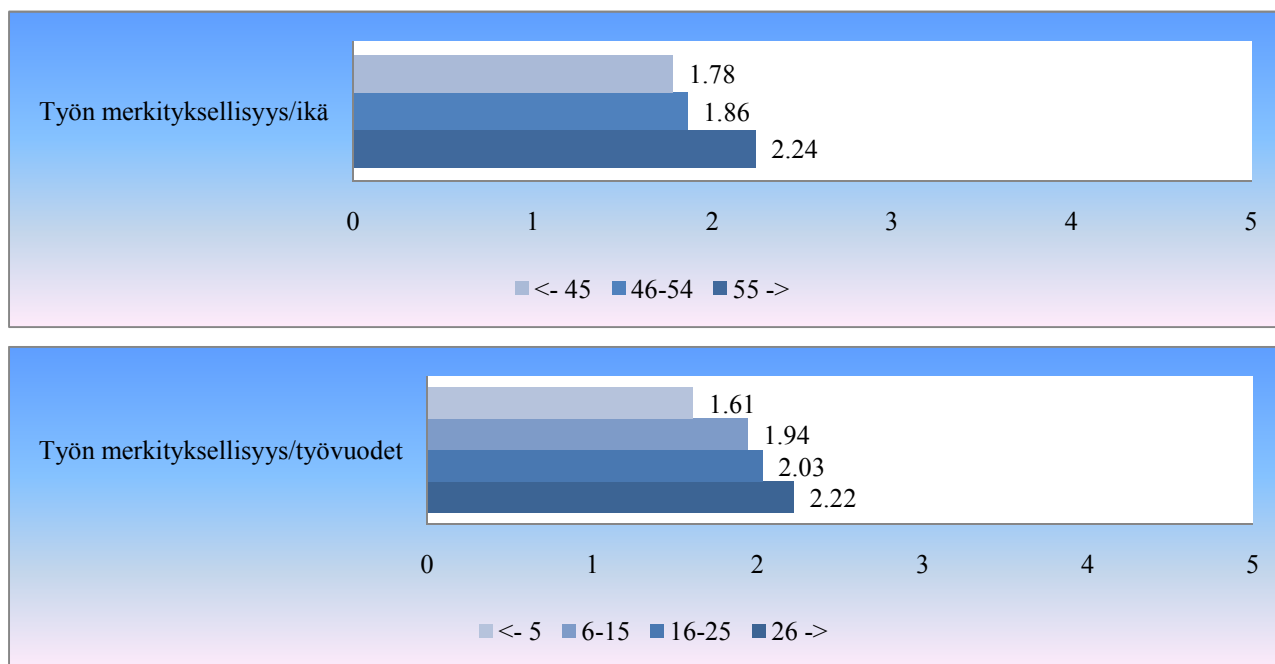
Kuvio 25 Työnkuvan laajentaminen lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin. Keskiarvot ikä- ja työvuosiluokittain.

Vertaillaan vielä ikäluokkien ja työvuosiluokkien välisiä keskiarvoja (kuvio 25). Työn sisältöä koskevien väittämien vastausten normaalijakautuneisuutta testasin Kolmogorov-Smirnov-testillä. Kakkien muuttujien vastaukset olivat hyvin kaukana normaalijakautuneisuudesta (p -arvot $\leq 0,05$), jonka vuoksi parametristen testien (Varianssianalyysi ja T-testi) käyttäminen taustamuuttujien ryhmien välisten keskiarvojen vertailussa ei ollut mahdollista vaan keskiarvojen tutkimisessa oli käytettävä ei-parametrisia testejä Mann-Whitneyn U-testiä sekä Kruskal-Wallisn H-testiä²¹⁸.

Ikäluokan 1 (45-vuotiaat ja sitä nuoremmat) antamat vastaukset saivat keskiarvoksi 1,73, ikäluokan 2 (46–54-vuotiaat) vastausten keskiarvo oli 2,08 ja ikäluokan 3 (55-vuotiaat ja sitä vanhemmat) keskiarvo oli 2,55. Keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä testattiin Kruskal-Wallisn H-testillä ja tuloksena saatiin, että keskiarvoerot ovat luokkien välillä tilastollisesti merkitseviä (p -arvo 0,007). Tutkitaan eroja vielä tarkemmin Mann-Whitneyn U-testillä, jotta saadaan selville minkä luokkien välillä erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Testiin perustuen tilastollisesti merkitsevät erot (z -arvo-3,053 ja p -arvo 0,002) löytyvät ikäluokkien 1 ja 3 väliltä. Voidaan siis todeta, että alle 45-vuotiaat kokevat 55 vuotta ja sitä vanhempia henkilöitä vahvemmin, että työn kuvan laajentaminen lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin lisää heidän työmotivaatiotaan.

²¹⁸ Heikkilä 2010, 224

Työvuosiluokka 1 (5 työvuotta tai vähemmän) vastausten keskiarvo oli 1,71, Työvuosiluokka 2 (6-15 työvuotta) keskiarvo oli 2,06, Työvuosiluokka 3 (16–25 työvuotta) keskiarvo oli 2,34 ja työvuosiluokka 4 (26 työvuotta tai enemmän) keskiarvo oli 2,30. Kuten myös ikäluokkien kohdalla, voidaan myös tässä todeta Kruskal-Wallis H-testiin perustuen, että keskiarvoerot luokkien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,033). Tutkitaan työvuosiluokkien välisiä eroja vielä Mann-Whitneyn U-testillä. Testin antamiin tuloksiin perustuen voidaan todeta, että tilastollisesti merkitsevät erot löytyvät työvuosiluokan 1 ja 3 väliltä (z-arvo -2,850 ja p-arvo 0,004) sekä työvuosiluokkien 1 ja 4 väliltä (z-arvo -2,060 ja p-arvo 0,039). Viisi vuotta tai sen alle nykyisessä tehtävässä olleet henkilöt kokevat yli 16 vuotta nykyisessä tehtävässä olleita henkilöitä vahvemmin, että työn kuvan laajentaminen lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin lisää heidän työmotivaatiotaan erittäin merkittävästi.



Kuvio 26 Työn merkityksellisyys. Keskiarvot ikä- ja työvuosiluokittain.

Tilastollisesti merkitsevä riippuvuus löytyi myös iän (korrelaatiokerroin 0,219 ja p-arvo 0,021) ja työvuosien (korrelaatiokerroin 0,219 ja p-arvo 0,019) sekä väitteen ”mahdollisuus tehdä jotakin merkityksellistä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni” väliltä. Tutkittaessa tarkemmin kyseisten taustamuuttujien luokkien välisiä keskiarvoeroja (kuvio 26) Kruskal-Wallis H-testillä saadaan tulokseksi, että erot sekä ikäluokkien välillä (p-arvo 0,078) että työvuosiluokkien välillä (p-arvo 0,069) eivät ole tilastollisesti merkitseviä vaan kyseessä olisi sattuma (p-arvo on 0,05 <). Koska riippuvuus on havaittu, tutkitaan luokkien välisiä keskiarvoeroja vielä Mann-Whitneyn

U-testillä, josta saadaan tulokseksi, että ikäluokkien 1 ja 3 keskiarvoissa on tilastollisesti merkitsevä ero (z-arvo -2,146 ja p-arvo 0,032). 45-vuotiaat ja sitä nuoremmat henkilöt kokevat 55 vuotta ja sitä vanhempia henkilöitä vahvemmin työn merkityksellisyyden lisäävän heidän työmotivaatiotaan. Mann-Whitneyn U-testi kertoo, että tilastollisesti merkitsevä ero löytyy myös työvuosiluokan 1 ja 4 väliltä (z-arvo -2,596 ja p-arvo 0,009). Viisi vuotta ja sitä vähemmän nykyisessä työssä olleet henkilöt kokevat 26 vuotta ja sitä kauemmin nykyisessä tehtävässä olleita henkilöitä vahvemmin, että merkityksellinen työ lisää merkittävästi heidän työmotivaatiotaan.

Työn sisältöön liittyviä väittämiä esitettiin vastaajille viisi, jotka näkyivät jo edellä kuviossa 23. Näiden viiden kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää onko työn sisällöllä merkittävä vaikutus työntekijän työmotivaation kasvuun. Asiaa on selvitetty jo edellä väittämittäin, mutta koen vielä tarpeelliseksi tutkia aihetta aihekokonaisuutena. Muodostetaan näin ollen viidestä työn sisältöön liittymästä väittämästä yksi summamuuttuja *Työn sisältö* ja tutkitaan sen yhteyttä taustamuuttujiin sukupuoli, ikä, työvuodet ja koulutus. Summamuuttujan muodostus lähtee liikkeelle reliabiliteetin laskemisesta, jolla pyritään varmistamaan, että summamuuttujasta tulee mahdollisimman luotettava uusi muuttuja. Reliabiliteetin laskemiseen käytän klassista mittarin sisäisen konsistenssin mittaustapaa Cronbachin alfaa ²¹⁹.

Cronbachin alfan laskeminen perustuu valittujen muuttujien korrelaatiokertoimien keskiarvon käyttöön ²²⁰. Otettaessa mukaan työn sisältöön liittyvät kaikki viisi väittämää saadaan alfan ($=\alpha$) arvoksi 0,559. Cronbachin alfa voi saada arvoja väillä [0,1]. Mitä lähempänä ykköstä reliabiliteettikerroin on, sitä korkeampi reliabiliteetti on ja eri muuttujat mittaavat samantyyppistä asiaa. Cronbachin alfan suositellaan olevan vähintään 0,6. ²²¹ Voidaan siis todeta, että saatu reliabiliteettikerroin 0,559 on liian alhainen. Alfan arvoon on mahdollista vaikuttaa poistamalla alhaisen reliabiliteettikertoimen aiheuttama muuttuja. Tutkitaan saatua taulukkoa (Liite 3) ja muuttujien saamia α - arvoja, jos kyseinen muuttuja poistetaan. Taulukkoon perustuen voidaan todeta, että poistamalla muuttuja *Työni sisältö nykyisellään riittää pitämään yllä kiinnostustani työn tekemiseen myös tulevaisuudessa*, saadaan α - arvoksi 0,753, joka on riittävän korkea. Testataan asiaa vielä laskemalla uudelleen Cronbachin alfa, jättämällä kyseinen muuttuja pois ja saadaan reliabiliteettikertoimeksi 0,753. Summamuuttuja voidaan näin ollen muodostaa käyttämällä neljää työn sisältöön liittyvää väittämää, jotka ovat:

²¹⁹ Metsämuuronen 2000, 32–33

²²⁰ Metsämuuronen 2000, 33

²²¹ Metsämuuronen 2000, 36

- Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin samantasoisiiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin, lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Mahdollisuus tehdä jotakin merkityksellistä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Mahdollisuus työkiertoon lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Seuraavaksi tarkastelen taustamuuttujien sukupuoli, ikä, työvuodet ja koulutus sekä summamuuttujan Työn sisältö välisiä riippuvuuksia. Riippuvuuksia voidaan tarkastella Pearsonin tulomomentti korrelaatiokertoimen avulla taustamuuttujien sukupuolen, iän ja työvuodet osalta. Koulutuksen osalta riippuvuutta ei voida testata korrelaatiokertoimella, sillä sen käytön edellytyksenä on, että muuttuja on dikotominen nominaalisasteikollinen tai välimatka-asteikollinen. Riippuvuuksien tutkimiseen on käytettävä ristiintaulukointia ja Khiin neliö-testiä. Khiin neliö testin edellytykset ovat:

- Muuttujat ovat vähintään nominaalisasteikontasoisia
- Korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5
- Jokaisen odotetun frekvenssin on oltava suurempi kuin 1 ²²²

Koska Khiin neliö-testin edellytykset eivät täyty, päädyn tutkimaan koulutuksen osalta ainoastaan ryhmien välisiä keskiarvoeroja. Korrelaatiokertoimet muiden taustamuuttujien osalta on esitetty liitteessä 4.

Taustamuuttujista ikä sekä työvuodet korreloivat positiivisesti summamuuttujan Työn sisältö kanssa. Iän voidaan todeta olevan yhteydessä siihen, kuinka merkittävästi työn sisältöön liittyvien asioiden koetaan lisäävän työmotivaatiota. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä [1,-1]. Iän ja työn sisällön välinen korrelaatiokerroin on 0,273. Tutkitaan vielä lisäksi korrelaation tilastollista merkittävyyttä. Sig. arvon (p-arvo) tulee olla \leq 0,05, jotta yhteys olisi tilastollisesti merkittävä ²²³. Korrelaation todetaan olevan tilastollisesti merkittävä (p-arvo 0,004). Samoin työvuosien ja työn sisällön välillä on havaittavissa yhteys (korrelaatiokerroin 0,222 ja p-arvo 0,017).

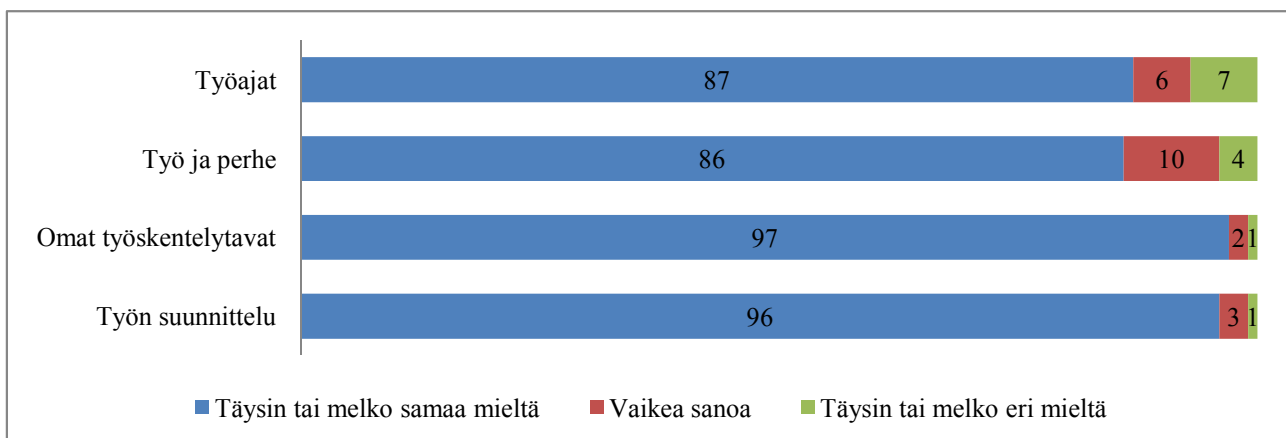
²²² Heikkilä 2010, 213

²²³ Metsämuuronen 2000, 57

Kruskal-Wallis H-testillä tutkitaan onko taustamuuttujien (ikä, työvuodet) eri luokkien välisistä vastauksista tilastollisesti merkitseviä eroja. Ikäluokkien väliset vastaukset eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ($p=0,046$), samoin työvuosiluokkien välillä on havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja ($p= 0,039$). Tutkitaan vielä tarkemmin luokkien välisiä eroja Mann-Whitneyn U-testillä. Testiin pohjautuen voidaan todeta, että tilastollisesti merkitseviä eroja on ikäluokkien 1 ja 3 välillä (z-arvo -2,406 ja p-arvo 0,016). 45-vuotiaat ja sitä nuoremmat kokevat 55-vuotiaita ja sitä vanhempia henkilöitä vahvemmin työn sisältöön liittyvien asioiden lisäävän työmotivaatiota. Samoin työvuosiluokan 1 ja 3 välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja (z-arvo -2,499 ja p-arvo 0,012) sekä työvuosiluokan 1 ja 4 välillä (z-arvo -2,250 ja p-arvo 0,024). Viisi vuotta tai sitä vähemmän työssä olleet kokivat yli 16 vuotta nykyisessä työssä olleisiin henkilöihin verrattuna vahvemmin työn sisältöön liittyvien asioiden lisäävän heidän työmotivaatiotaan.

7.3.2 Työn suunnittelu

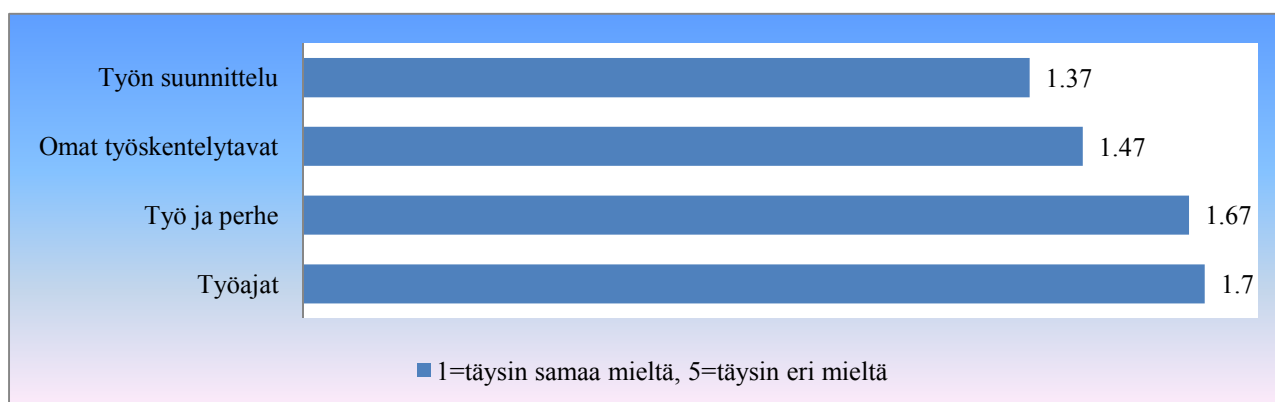
Kyselomakkeen seuraavassa osiossa vastaajilta tiedusteltiin heidän mielipiteitään työn suunnittelun vaikutuksista heidän työmotivaatioon. Vastaajille esitettiin neljä työn suunnitteluun liittyvää väittämää. Heille annettiin samat viisi vastausvaihtoehtoa (1 täysin samaa mieltä - 5 täysin eri mieltä) kuin edellisessä osiossa, josta heidän tuli valita omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto. Vastausten % -jakaumat väittämittäin on esitetty kuviossa 27.



Kuvio 27 Työn suunnittelua koskevien väittämien % -jakaumat

Ensimmäisenä työn suunnitteluun liittyvänä väittämänä henkilöstölle esitettiin *Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 87 %

(n=102) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 6 % (n=7) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 7 % (n=8) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Seuraavana työn suunnitteluun liittyvänä väittämänä oli *Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuus lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 86 % (n=101) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 10 % (n=12) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 3 % (n=4) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Kolmantena työn suunnitteluun liittyvänä väittämänä oli *Omiin työskentelytapoihini vaikuttaminen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 97 % (n=114) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 2 % (n=2) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 1 % (n=1) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Viimeisenä työn suunnitteluun liittyvänä väittämänä oli *Mahdollisuus olla mukana työn suunnittelussa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 96 % (n=113) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 3 % (n=3) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 1 % (n=1) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä.

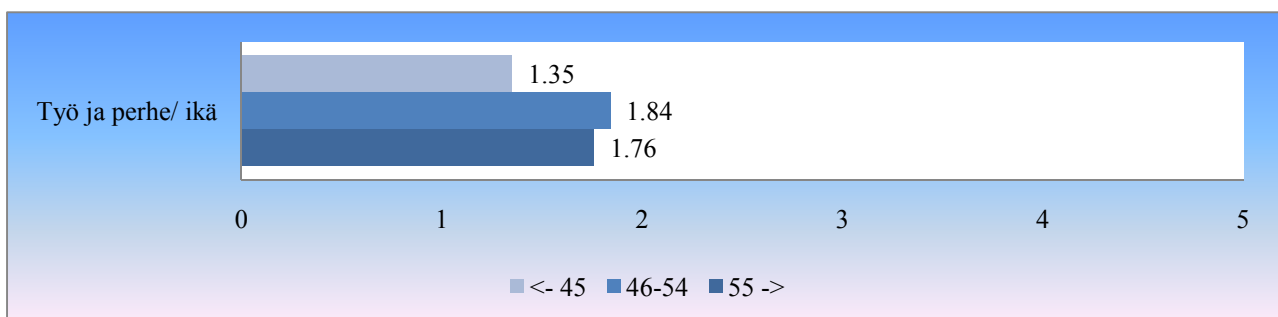


Kuvio 28 Työn suunnittelua koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä

Esitettyjen väittämien keskiarvot näkyvät kuviossa 28 keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä. Työn suunnittelua koskevat asiat koettiin yleisesti erittäin tai melko merkittävänä työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä. Keskiarvoerot väittämien välillä olivat hyvin pienet. Keskiarvojen mukaan mahdollisuus olla mukana työsuunnittelussa lisää merkittävimmin työmotivaatiota (keskiarvo 1,37). Seuraavana ovat omiin työskentelytapoihin vaikuttaminen (keskiarvo 1,47) ja mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen (keskiarvo 1,67). Viimeisenä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin (keskiarvo 1,70).

Tutkittaessa taustamuuttujien sukupuoli, ikä ja työvuodet sekä väittämien välisiä yhteyksiä Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroin avulla voidaan todeta, että ainoastaan sukupuolella on tilastollisesti merkitsevä positiivinen korrelaatio (korrelaatiokerroin 0,234 ja p-arvo 0,011) väittämään *Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuus lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*. Naisten keskiarvo väitteelle annetuista vastauksista on 1,62 ja miesten 2,50.

Työn suunnitteluun liittyvien väittämien vastausten normaalijakautuneisuutta testasin Kolmogorov-Smirnov- testillä. Muuttujien vastaukset olivat hyvin kaukana normaalijakautuneisuudesta (p-arvot $\leq 0,05$), jonka vuoksi varianssianalyysin ja t-testin käyttäminen ryhmien välisten keskiarvojen vertailussa ei ollut mahdollista vaan keskiarvojen tutkimisessa oli käytettävä ei-parametrisia testejä Mann-Whitneyn U-testiä sekä Kruskal-Wallis H-testiä ²²⁴ . Tutkitaan vielä tarkemmin keskiarvoerojen tilastollista merkitsevyyttä naisten ja miesten välillä Mann-Whitneyn U-testillä. Tulokseksi saadaan, että keskiarvojen erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä (z-arvo -1,377 ja p-arvo 0,168) vaan kyseessä on sattuma. Keskiarvoero on kuitenkin suuri miesten ja naisten välillä, mutta syynä tähän voi olla mies vastaajien huomattavasti alhaisempi määrä (n=6), naisiin verrattuna (n=111). Ryhmät eivät ole vertailukelpoisia.



Kuvio 29 Työn ja perheen yhteensovittaminen. Keskiarvot ikäluokittain.

Tutkitaan muiden taustamuuttujien ikä, työvuodet ja koulutus luokkien välisiä keskiarvoeroja. Kruskal-Wallis H-testiin perustuen voidaan todeta, että tilastollisesti merkitseviä eroja vastausten keskiarvoissa (kuvio 29) on havaittavissa ikäluokkien välillä koskien väittämää *Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuus lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* välillä (p-arvo 0,007). Ikäluokan 1 (45 vuotta ja sitä nuoremmat) vastausten keskiarvo on 1,35, ikäluokan 2 (46–54-vuotiaat) vastausten keskiarvo on 1,84 ja ikäluokan 3 (55-vuotiaat ja sitä vanhemmat) vastausten keskiarvo on 1,76. Ikäluokkien välisiä eroja on syytä tutkia tarkemmin Mann-Whitneyn

²²⁴ Heikkilä 2010, 224

U-testillä, jotta saadaan selville minkä ikäluokkien välillä keskiarvoerot ovat tilastollisesti merkitseviä. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy sekä ikäluokan 1 ja 2 väliltä (z-arvo -2,992 ja p-arvo 0,003) että ikäluokan 1 ja 3 väliltä (z-arvo -2,539 ja p-arvo 0,011). Voidaan siis todeta, että 45-vuotiaat ja sitä nuoremmat kokevat muita ikäryhmiä merkittävämmiin työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuden lisäävän heidän työmotivaatiotaan.

Työn suunnittelusta esitettyjen väittämien pohjalta muodostetaan summamuuttuja *Työn suunnittelu*, jolla halutaan kuvata työn suunnittelua yhtenä kokonaisuutena. Uuden muuttujan muodostaminen aloitetaan reliabiliteetin laskemisesta, apuna käytetään Cronbachin alfaa. Otettaessa mukaan kaikki neljä työn suunnitteluun liittyvää väittämää saadaan α - arvoksi 0,683. Kuten jo edellä todettu α - arvo 0,6 voidaan todeta olevan alin hyväksytty arvo ²²⁵. α -arvoa ei saada nostettua muuttujia poistamalla, kuten liitteen 3 taulukosta voimme havaita, joten tyydymme tähän reliabiliteettikertoimeen. Summamuuttuja muodostetaan näin ollen seuraavasta neljästä muuttujasta:

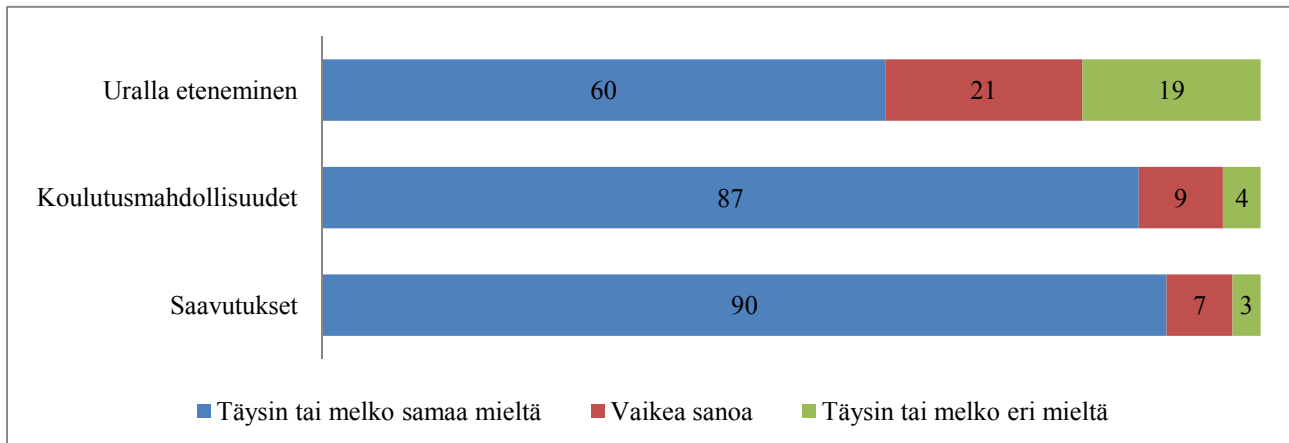
- Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuus lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Omiin työskentelytapoihini vaikuttaminen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Mahdollisuus olla mukana työn suunnittelussa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Koska Khiin neliö-testin edellytykset eivät täyty, päädyn tutkimaan koulutuksen osalta ainoastaan ryhmien välisiä keskiarvoeroja. Korrelaatiokertoimet muiden taustamuuttujien osalta on esitetty liitteessä 4. Tutkimalla tarkemmin taustamuuttujien sukupuoli, ikä, työvuodet ja koulutus luokkien välisiä keskiarvoeroja sekä riippuvuuksia, voidaan todeta, että taustamuuttujien ryhmien keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja tai riippuvuuksia.

²²⁵ Metsämuuronen 2000, 36

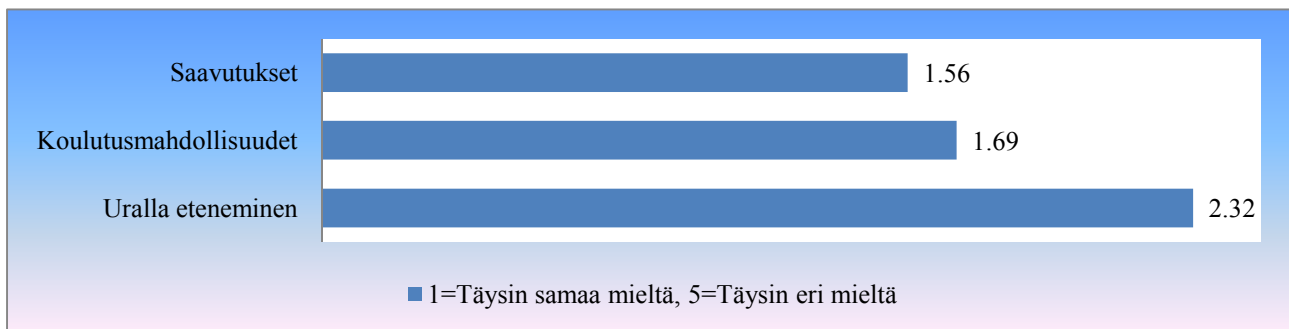
7.3.3 Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet

Seuraavassa osiossa esitettiin henkilöstölle väittämiä koskien kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia. Väittämiä esitettiin kolme, joihin vastaajien tuli valita valmiista vaihtoehdoista omaa mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto. Vastausten %-jakaumat on esitetty kuvio 30.



Kuvio 30 Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia koskevien väittämien %-jakaumat

Ensimmäisen kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvänä väittämänä oli *Mahdollisuus uralla etenemiseen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 60 % (n=70) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 21 % (n=25) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 19 % (n=20) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Seuraava henkilöstölle esitetty väittäminen oli *Koulutusmahdollisuudet lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 87 % (n=102) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 9 % (n=10) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 4 % (n=5) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä. Viimeinen henkilöstölle esitetty väittäminen oli *Työlläni aikaansaamani saavutukset lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*, johon 90 % (n=105) vastaajista oli vastannut olevansa väitteen kanssa täysin tai melko samaa mieltä. 7 % (n=9) vastaajista oli vaikea sanoa mielipidettään ja 3 % (n=3) vastaajista oli väitteen kanssa täysin tai melko eri mieltä.



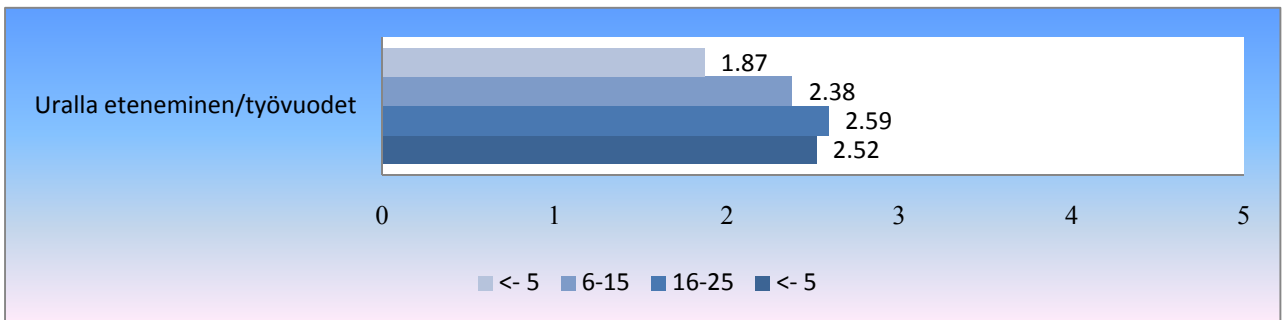
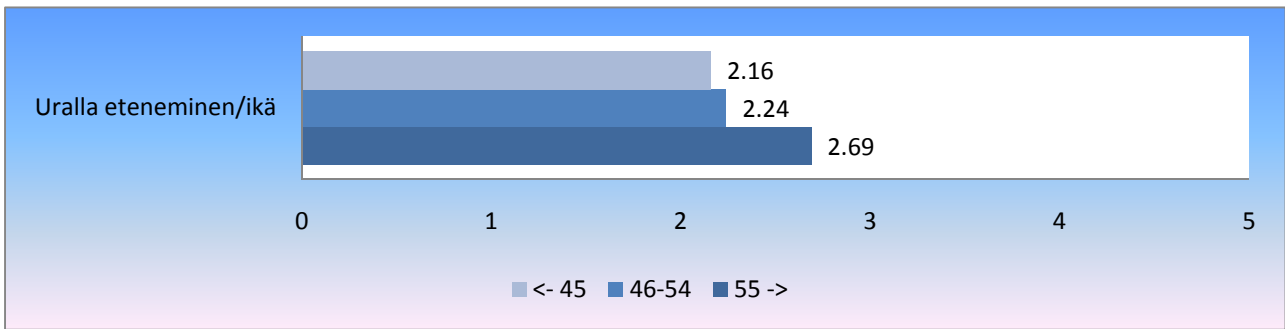
Kuvio 31 Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia koskevat väittämät keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä

Väittämien saamat keskiarvot (kuvio 31) voidaan laittaa keskiarvojen mukaiseen järjestykseen. Eniten työmotivaatiota lisäävän tekijänä koettiin saavutukset (keskiarvo 1,56). Seuraavana ovat koulutusmahdollisuudet (keskiarvo 1,69) ja viimeisenä uralla eteneminen (keskiarvo 2,32). Kaikki kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia koskevat väittämät koettiin erittäin tai melko tärkeinä, sillä vastausten keskiarvot olivat kaikki välillä 1-3.

Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvien väittämien vastausten normaalijakautuneisuutta testasin Kolmogorov-Smirnov-testillä. Muuttujien vastaukset olivat hyvin kaukana normaalijakautuneisuudesta (p -arvot $\leq 0,05$), jonka vuoksi varianssianalyysin ja t-testin käyttäminen muuttujien ryhmien välisten keskiarvojen vertailussa ei ollut mahdollista vaan keskiarvojen tutkimisessa oli käytettävä ei-parametrisia testejä Mann-Whitneyn U-testiä sekä Kruskal-Wallis H-testiä²²⁶.

Tutkittaessa taustamuuttujien ja väittämien välisiä yhteyksiä voidaan todeta Pearsonin tulomentti korrelaatiokerroimen havainnoista, että tilastollisesti merkitsevä yhteys väittämään *Mahdollisuus uralla etenemiseen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni* voidaan havaita olevan työvuosien (korrelaatiokerroin 0,203 ja p -arvo 0,030) ja iän (korrelaatiokerroin 0,264 ja p -arvo 0,005) välillä. Tutkitaan vielä hieman tarkemmin työvuosiluokkien sekä ikäluokkien keskiarvoeroja Kruskal-Wallis H-testillä.

²²⁶ Heikkilä 2010, 224



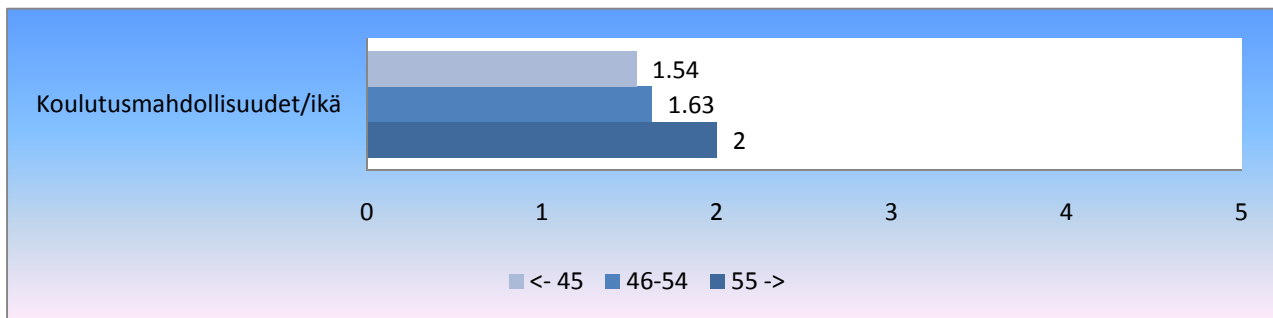
Kuvio 32 Mahdollisuus uralla etenemiseen. Keskiarvot ikä- ja työvuosiluokittain.

Ikäluokkien keskiarvot (kuvio 32) jakaantuvat siten, että alle 45-vuotiaiden vastaajien keskiarvo väittämälle oli 2,16, 46–54-vuotiaiden keskiarvo oli 2,24 ja 55-vuotiaiden ja sitä vanhempien keskiarvo oli 2,69. Ikäluokkien väliset keskiarvoerot eivät ole Kruskal-Wallis H-testin mukaan tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,117) vaan erot johtuisivat sattumasta. Tutkitaan asiaa vielä tarkemmin Mann-Whitneyn U-testillä. Mann-Whitneyn U-testin antamien tulosten mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja on ikäluokan 1 ja 3 välillä. Alle 46-vuotiaat kokevat uralla etenemismahdollisuuden lisäävän vahvemmin heidän työmotivaatiotaan kuin yli 54-vuotiaat henkilöt (z-arvo -1,989 ja p-arvo 0,047).

Työvuosiluokka 1 (5 vuotta ja sitä vähemmän nykyisessä tehtävässä työskennelleet) kokivat puhtaasti keskiarvoihin perustuen muita työvuosiluokkia vahvemmin (keskiarvo 1,87) mahdollisuuden uralla etenemiseen lisäävän heidän työmotivaatiotaan. Työvuosiluokka 2 (6-15 työvuotta) antamien vastausten keskiarvo oli 2,38, työvuosiluokka 3 (16–25 työvuotta) keskiarvo oli 2,59 ja työvuosiluokka 4 (26 vuotta ja sitä pidempään nykyisessä tehtävässä olleet) vastaukset saivat keskiarvon 2,52. Keskiarvot näkyvät myös taulukossa 3.

Keskiarvojen ero on syytä tutkia vielä tarkemmin. Työvuosiluokkien väliset keskiarvot eivät kuitenkaan ole Kruskal-Wallis H-testin antamien tulosten mukaan tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,059). Koska p-arvo on melko lähellä tilastollisen merkitsevyyden rajaa, tutkin vielä luokkien

välisiä eroja Mann-Whitneyn U-testillä. Testin antamiin tuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että tilastollisesti merkitseviä eroja on havaittavissa työvuosiluokkien 1 ja 3 (z-arvo -2,444 ja p-arvo 0,015) sekä 1 ja 4 väillä (z-arvo -2,181 ja p-arvo 0,029). Näin ollen 0-5 vuotta nykyisessä tehtävässä olleet kokevat uralla etenemisen mahdollisuuden vahvemmin työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi kuin yli 15 vuotta nykyisessä tehtävässä toimineet henkilöt.



Kuvio 33 Koulutusmahdollisuudet. Keskiarvot ikäluokittain.

Edellä olevien lisäksi voidaan havaita yhteys (korrelaatiokerroin 0,213 ja p-arvo 0,025) myös taustamuuttujan ikä ja väitteen *Koulutusmahdollisuudet lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni*. Tutkitaan vielä hieman tarkemmin ikäluokkien keskiarvojen välisiä eroja (kuvio 33). Keskiarvojen perusteella näyttäisi siltä, että ikäluokka 1 (45 vuotta ja sitä nuoremmat) koki muita ikäluokkia vahvemmin, että koulutusmahdollisuudet lisäävät heidän työmotivaatiotaan (keskiarvo 1,54). Ikäluokan 2 (46–54-vuotiaat) vastausten keskiarvo oli 1,63 ja ikäluokan 3 (55 vuotta ja sitä vanhemmat) vastausten keskiarvo oli 2,00. Tutkitaan vielä Kruskal-Wallis H-testillä ikäluokkien keskiarvoerojen tilastollista merkitsevyyttä. Kruskal-Wallis H-testiin perustuen voidaan todeta, että erot ikäluokkien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (p-arvo 0,039). Mann-Whitneyn U-testin kertoo, että alle 46-vuotiaat (z-arvo -2,364 ja p-arvo 0,018) sekä 46–54-vuotiaat (z-arvo -2,164 ja p-arvo 0,030) kokivat yli 54-vuotiaita henkilöitä vahvemmin koulutusmahdollisuuksien lisäävän heidän työmotivaatiotaan.

Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvistä väittämistä muodostetaan vielä summamuuttuja, jotta voidaan paremmin saada kokonaiskuva niiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Summamuuttujan muodostaminen aloitetaan Cronbachin alfan laskemisesta, jotta saadaan selville onko kaikkien muuttujien mukaanotto tarpeellista. Kaikki kolme muuttujaa mukaan otettuna saadaan α -arvoksi 0,654. Suurempaa reliabiliteettikerrointa ei saada poistamalla muuttujia (Liite 3).

Summamuuttujaan otetaan mukaan seuraavat muuttujat:

- Mahdollisuus uralla etenemiseen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Koulutusmahdollisuudet lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- Työlläni aikaansaamani saavutukset lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Tutkimalla taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, työvuodet ja koulutus) ja summamuuttujan välisiä yhteyksiä voidaan havaita, että ainoastaan iällä on yhteys kyseisen summamuuttujan kanssa ja sekin melko heikko (korrelaatiokerroin on 0,189 ja p-arvo 0,048), joten kyseessä voi olla myös sattuma. Koska aineisto ei ole normaalistijakautunut, tutkitaan vielä tarkemmin ikäluokkien välisten keskiarvojen eroja Kruskal-Wallis H-testillä. Testin mukaan ikäluokkien välisissä keskiarvoissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja (p-arvo 0,095), erot ovat siis sattuman aiheuttamia. Myöskään Mann-Whitneyn U-testi ei tuo tilastollisesti merkitseviä eroja ikäluokkien välille.

8 POHDINTAA

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää palkitsemiskeinojen vaikutusta Sastamalan perusturvakuntayhtymän (SASPE) työntekijöiden työmotivaatioon ja mitkä palkitsemiskeinot koetaan vahvimpina työmotivaatiota lisäävinä tekijöinä. Lisäksi tarkoitukseni oli selvittää onko iällä, koulutustaustalla, työuran pituudella ja sukupuolella merkitystä kuinka eri palkitsemiskeinot parantavat työmotivaatiota. Tarkoitukseni on tarkastella saatuja tuloksia Frederick Herzbergin Motivaatio-hygienia teorian valossa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut jo esille, että työntekijöiden sisäistä motivaatiota voidaan lisätä panostamalla työn monipuolisuuteen, työn merkityksellisyyteen, työn kokonaisvaltaisuuteen, itsenäisyyteen ja säännöllisen palautteen antamiseen, myös esimieheltä saatavalla tuella, osallistumismahdollisuuksilla sekä oikeudenmukaisuudella on tutkittu olevan vaikutusta sisäiseen motivaatioon.²²⁷ Seuraavassa tulen tarkastelemaan aineistoni pohjalta saatuja tuloksia.

Saspe:ssa käytössä olevat palkitsemiskeinot sekä aineelliset, että aineettomat näyttäisivät parantavan merkittävästi Saspe:n henkilöstön työmotivaatiota. Aineettomien palkkioiden osalta henkilöstö näyttäisi olevan asian suhteen yksimielisempi kuin aineellisten palkkioiden. Mielipiteissä näyttäisi olevan suurinta hajontaa aloitepalkkioiden suhteen ja siinä onko nykyinen palkka riittävä pitämään yllä tai parantamaan työmotivaatiota myös tulevaisuudessa. Pitkällä aikavälillä aineettomat palkkiot näyttäisivät olevan aineellisia palkkioita merkittävämmässä roolissa työmotivaatiota parantavana tekijänä. Yleisesti voitaisiin todeta, että aineellisten palkkioiden väheneminen vaikuttaisi hieman aineettomia palkkioita enemmän Saspe:n henkilöstön työmotivaation laskuun. Kuten Herzberg on todennut aineettomat palkkiot (motivaatiotekijät) eivät puuttuessaan vähennä työmotivaatiota tai lisää työtyytymättömyyttä yhtä merkittävästi kuin aineellisten palkkioiden puuttuminen tai heikentyminen, mutta voivat toimiessaan olla tehokas työmotivaatiota parantava tekijä pitkällä aikavälillä. Sen sijaan aineelliset palkkiot pitkällä aikavälillä eivät lisää yksistään työmotivaatiota. Aineellisilla palkkioilla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon vain lyhyt aikaisesti ja niiden avulla voidaan poistaa työtyytymättömyyttä. Palkkaan liittyvien negatiivisten kokemusten on todettu vähentävän työmotivaatiota²²⁸ ja näin näyttäisi olevan myös Saspe:ssa.

²²⁷ Luoma ym. 2004, 25

²²⁸ Sistonen 2007, 177

Palkan rooli yksilön elämässä ei riipu ainoastaan tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta, vaan myös siitä, minkälaisia tekijöitä yksilön motivaation syntymisen taustalla on. Palkan tarkoitus on tasapainottaa elämää taloudellisesti, mutta sillä voidaan myös vahvistaa omaa asemaa muiden silmissä.²²⁹ Huomioitavaa on kuitenkin, että palkan olisi oltava oikeudenmukainen tehtävään työhön nähden, mutta sen korottaminen ei pitkällä aikavälillä välttämättä paranna työmotivaatiota²³⁰ ellei koe, että on ylipalkattu omassa toimessaan, jolloin työtehokkuutta tai laatua pyritään lisäämään palkkaa vastaavaksi²³¹. Saspe:n henkilöstön kohdalla näyttäisi siltä, että panostamalla nykyistä enemmän palkitsemiseen voitaisiin parantaa yleisesti henkilöstön työmotivaatiota. Aineellisiin palkkioihin toivottiin hieman enemmän panostusta kuin aineettomiin. Tämän perusteella voisi päätellä, että aineeton palkitseminen toimisi Saspe:ssa tällä hetkellä melko hyvin verrattuna aineelliseen palkitsemiseen. Vastaavasti aineellisiin palkkioihin toivottiin palkitsemiskeinoista eniten organisaation lisäpanostusta. Vaikka raha ei olisi ainoa työmotivaatiota nostattava tekijä, se on kuitenkin tärkeää osa kokonaispalkitsemista. Työstä maksettava korvaus on oltava oikeudenmukainen suhteessa tehtyyn työhön, muihin organisaation työtehtäviin sekä omaan osaamistasoon.²³²

Sosiaalisia palkkioita kuten osallistumismahdollisuuksia pidettiin yleisesti merkittävinä työmotivaatiota parantavina tekijöinä. Saspe:n henkilöstö näyttäisi olevan tässä asiassa hyvin yksimielinen. Henkilöstö näyttäisi arvostavan hieman enemmän henkilökohtaisiin asioihin ja omaan työhön liittyvää osallistumista kuin osallistumista yhteisten asioiden suunnitteluun. Erityisesti korkeakoulutetut näyttäisivät kokevan, että oman työn arviointi on heille työmotivaation kannalta hyvin tärkeää. Osallistumismahdollisuudet luovat organisaation sisällä yhteenkuuluvuutta ja lisää samalla yksilön sitoutumista organisaatioon. Mahdollisuus osallistua yhteisen päämäärän luomiseen ja sen tavoitteluun pitää yllä organisaation ryhmähenkeä, joka on edellytys koko ryhmän olemassaololle.²³³ Yksilö voi tuoda esimerkiksi esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa esille ajatuksensa itse työstä, sen suorittamisesta ja siitä saatavasta palkkiosta. Keskusteluissa pohditaan kuinka asetettuihin tavoitteisiin on päästy ja missä asioissa on vielä parannettavaa. Tarkoitus on löytää keskustelun avulla molempia osapuolia tyydyttävät keinot siihen, miten työ olisi entistä mielekkäämpää.²³⁴ Kehityskeskusteluja pidetään muutamia vuodessa, jonka vuoksi yksilölle on tarjottava mahdollisuus tulla kuulluksi myös muina aikoina. Keskusteluiden ja

²²⁹ Kauhanen 2010, 119

²³⁰ Sistonen 2007, 177

²³¹ Juuti 2006, 58

²³² Luoma ym. 2004, 53

²³³ Juuti 2006, 121

²³⁴ Kauhanen 2010, 102–103

palautteiden tulisi olla mukana työarjessa joka päivä.²³⁵ Paremmilla osallistumismahdollisuuksilla näyttäisi olevan myös merkittävä vaikutus Saspe:n henkilöstön työmotivaation parantamisessa.

Urapalkkioita kuten työn sisältöä ja suunnittelua koskevat palkitsemistekijät koettaisiin Saspe:n henkilöstön keskuudessa yleisesti ottaen työmotivaatiota hyvin parantavina tekijöinä. Työn merkityksellisyyden, menestyksen, onnistumisen tunteiden ja työn laajentamisen on tutkittu vaikuttavan työn laatuun, yksilöiden tyytyväisyyteen ja työmotivaatioon²³⁶. Herzbergin mukaan oikeanlaiset työolosuhteet takaavat sen, että tyytymättömyyttä ei pääse henkilöstön keskuudessa syntymään. Mikäli työolosuhteet ovat huonot, on myös tyytymättömyys verrattain korkea. Työolosuhteilla ei itsessään voida vaikuttaa työmotivaation kasvuun, mutta sillä voidaan poistaa tyytymättömyyttä.²³⁷ Työn suunnittelussa sekä esimiehen, että työntekijän panos on tärkeä. Työntekijän ollessa mukana työnsä tavoitteiden asettamisessa, voidaan paremmin varmistua siitä, että tavoitteet on ymmärretty ja että niihin sitoudutaan.²³⁸

Saspe:n henkilöstön mielipiteet näyttäisivät kuitenkin eroavan työkierron merkityksellisyydessä, vain 44 % piti työkiertoa työmotivaatiota parantavana palkitsemistekijänä. Tästä voisi päätellä, että henkilöstö olisi halukkaampi laajentamaan nykyistä työtehtävää pysyvästi kuin vaihtamaan tilapäisesti tehtävää, sillä mielipiteet työn kuvan laajentamisesta näyttäisi olevan yhteneväisemmät ja yleisesti ottaen myönteisemmät. Kuten Herzbergin on todennut, voidaan uramahdollisuuksilla lisätä työntekijän työmotivaatiota. Hänen mukaansa työ itsessään ja sen sisältö parantaa merkittävästi työntekijöiden työmotivaatiota²³⁹, mikäli ne ovat riittävän haastavia, saavutuksellisia, vastuullisia ja työntekijää kehittäviä. Sisäistämällä työn tarkoituksen ja sen tuomat haasteet, on yksilön mahdollista kasvattaa työmotivaatiotaan itse työn avulla. Organisaation tarjoamat uudet työtehtävät tuovat työn sisältöön entistä enemmän monipuolisuutta, jolla on vaikutusta myös työmotivaatioon.²⁴⁰ Työn sisällöllä on saatujen vastausten perusteella hyvinkin merkittävä vaikutus työntekijöiden työmotivaation kasvuun. Saatujen vastausten perusteella 73 % (n=85) vastaajista koki nykyisen työnsä erittäin tai melko motivoivaksi. On tutkittu, että keskimäärin 76 % organisaatioiden työntekijöistä on tyytyväinen nykyiseen työhönsä²⁴¹. Tämän perusteella voitaisiin todeta, että myöskään Saspe:ssa tilanne ei ole poikkeava. Tästäkin huolimatta suurin osa

²³⁵ Luoma 2004, 82

²³⁶ Juuti 2006, 68; Luoma 2004, 77

²³⁷ Sistonen 2007, 177

²³⁸ Luoma 2004, 97

²³⁹ Sistonen 2007, 177

²⁴⁰ Juuti 2006, 67–68

²⁴¹ Sirota ym. 2005, 8

henkilöstöstä koki, että Saspe:ssa voitaisiin panostaa nykyistä enemmän työn sisältöön sekä suunnitteluun ja sitä myötä henkilöstön työmotivaation parantamiseen.

Saspe:n henkilöstö näyttäisi olevan hyvin yksimielinen, että kehitys- ja koulutusmahdollisuudet parantavat heidän työmotivaatiota erittäin merkittävästi. Uralla etenemisen kohdalla vastauksissa oli hieman enemmän vaihtelua. 60 % vastaajista kokisi uralla etenemisen tärkeäksi työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi. Itsensä kehittäminen ja uralla eteneminen ovat Herzbergin mukaan erittäin merkittäviä työmotivaation kasvattajia. Uusien kokemusten ja työn tarjoamien haasteiden avulla voidaan motivoida yksilö parempiin tuloksiin ja saavutuksiin.²⁴² Saspe:n henkilöstön työmotivaatio näyttäisi paranevan nykyisestä, jos organisaatiossa panostettaisiin entistä enemmän kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin.

	Palkitsemiskeino	Luokat (merkittävät erot)
Ikä	<ul style="list-style-type: none"> * Tunnustus * Aineellisten palkkioiden väheneminen heikentää työmotivaatiota * Työn sisältö * Työnkuvan laajentaminen * Työn merkityksellisyys * Työn ja perheen yhteensovittaminen * Uralla eteneminen * Koulutusmahdollisuudet 	<p>alle 45-vuotiaat vs. 46-54-vuotiaat alle 45-vuotiaat vs. yli 54-vuotiaat</p> <p>alle 45-vuotiaat vs yli 54-vuotiaat alle 45-vuotiaat vs yli 54-vuotiaat alle 45-vuotiaat vs yli 54-vuotiaat alle 45-vuotiaat vs. yli 45-vuotiaat alle 45-vuotiaat vs. yli 54-vuotiaat alle 45-vuotiaat vs. yli 54-vuotiaat</p>
Työvuodet	<ul style="list-style-type: none"> * Aineettomat palkkiot parantavat työmotivaatiota * Palkitsemistapoihin vaikuttaminen * Työn sisältö * Työnkuvan laajentaminen * Työn merkityksellisyys * Uralla eteneminen 	<p>alle 15 työvuotta vs. yli 25 työvuotta alle 15 työvuotta vs. yli 25 työvuotta alle 6 työvuotta vs. yli 15 työvuotta alle 6 työvuotta vs. yli 15 työvuotta alle 6 työvuotta vs. yli 25 työvuotta alle 6 työvuotta vs. yli 15 työvuotta</p>
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> * Aloitepalkkiot 	<p>Perus-, kansa- ja keskikoulu, ylioppilastutkinto/ opistotason ammatillinen tutkinto vs. Ammattitutkinto/Korkeakoulututkinto</p>

Taulukko 1 Merkittävimmät luokkien väliset erot eri palkitsemiskeinojen välillä.

²⁴² Sistonen 2007, 177

Taulukossa 1 näkyy listattuna ne palkitsemiskeinot, joissa voitiin havaita tilastollisesti merkitseviä eroja, joko eri-ikäisten, työuran pituuden ja koulutustaustaisten henkilöiden välillä. Levinsonin mukaan eri elämänkaaren vaiheissa olevat ihmiset voivat kokea asiat hyvinkin eri tavoin. Elämänkaaren lisäksi asioiden kokemiseen vaikuttaa elämänrakenne sekä elämäntyyli. Elämänkaaren eri vaiheissa olevat ihmiset kokevat näin ollen myös palkitsemiskeinot eri tavoin.²⁴³

Kuten jo aiemmin on todettu, aineettomien palkkioiden merkityksen on havaittu kasvavan iän myötä. Asiaa voidaan lähestyä myös toiselta kannalta. Vastuun ja tunnustuksen kautta voi avautua uusia työtehtäviä ja uralla etenemismahdollisuuksia, jolloin aineettomat palkkiot ovat houkuttelevia jo uran alkuvaiheessa ja pidemmän aikaa työssä olleet henkilöt ovat voineet jo saavuttaa haluamansa työtehtävät ja mielenkiintoisen uran, jolloin nykyisten työtehtävien tuomat haasteet pitävät jo yllä heidän työmotivaatiotaan.²⁴⁴ Uralla eteneminen on tehokas palkitsemiskeino niiden yksilöiden kohdalla, joilla ura on vasta alku metreillä. Uudet työtehtävät ovat myös kiinnostavia, kun työuraa on takana noin 10 vuotta ja kokemusta omasta alasta on kertynyt. Ihminen haluaa tällöin jotakin muuta, sillä työvuosia on vielä runsaasti edessä ja vaihtelua kaivataan. Elämänvaihe ratkaisee hyvin pitkälti sen minkä tyyppisiin muutoksiin ollaan valmiita.²⁴⁵ Uran eri vaiheissa koetaan erityyppiset asiat tärkeiksi. Uran alkuvaiheessa keskitytään tulevaisuuteen ja halutaan merkkejä kehittymisestä ja siitä, että on tehnyt oikeita asioita edetäkseen uralla. Yksilön toiminta keskittyy uuden tiedon ja taitojen tehokkaaseen hankintaan. Uran alussa haetaan omaa paikkaa tulevaisuutta varten. Uran edetessä uudet asiat nousevat pintaan, enää ei tarvitse keskittyä oman itsensä etsimiseen vaan voi keskittyä tekemään sitä mikä itsestä tuntuu hyvältä.²⁴⁶ Kartoittamalla yksittäisen työntekijän tarpeita saadaan varmasti selville ketkä työntekijöistä ovat tyytyväisiä nykyiseen asemaansa ja työtehtäviin ja ketkä ovat halukkaita vielä etenemään uusiin tehtäviin.

Työnkuvan laajentaminen voidaan nähdä mahdollisuutena uusiin mielenkiintoisiin tehtäviin, mutta myös toimeentulon paranemisena ja palkan nousuna²⁴⁷. Tämä voi olla yksi syy, minkä vuoksi nuoremmat vastaajat ovat innokkaampia kehittämään itseään ja valmiita lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin. Työn merkityksellisyys tuo yksilölle tunteen, että hän käyttää aikansa ja voimavaransa johonkin sellaiseen, josta on hyötyä. Yksilön kannalta on tärkeää, että hän itse arvostaa työtään ja

²⁴³ Kauhanen 2010, 118–119

²⁴⁴ Kauhanen 2010, 137

²⁴⁵ Luoma ym. 2004, 76

²⁴⁶ Niermeyer ym. 2004, 100–101

²⁴⁷ Kauhanen 2010, 137

arvotusta tulee myös ulkopuolisilta, kollegoilta ja esimieheltä²⁴⁸. Henkilöstön palkitsemistapojen valinnassa tulisi ottaa huomioon eri-ikäisten ja eritaustaisten työntekijöiden tarpeet. Nuoremmilla työntekijöillä voi olla täysin erilainen ajatusmaailma kuin vanhemmilla työntekijöillä, toisinaan myös samanikäisten henkilöiden ajatusmaailmat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Tämä osoittaa, että oikeiden palkitsemistapojen valinta vaatii organisaatiolta tarkkaa tutkimusta henkilöstön työ- ja elämäkokemuksista.²⁴⁹

Kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöä voidaan varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat kyvyt suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijän kehittäminen tulisi olla hyödyksi sekä organisaatiolle, että työntekijälle itselleen. Koulutusmahdollisuuksien suunnittelu työntekijän tarpeita vastaavaksi on tärkeää, jotta se motivoisi työntekijää kehittämään osaamistaan ja antamaan sitä organisaation käyttöön.²⁵⁰ Organisaatio voi tarjota ainoastaan tarvittavat puitteet, viime kädessä itsensä kehittäminen on jokaisen työntekijän omalla vastuulla.

Lopuksi haluan vielä poimia viisi tekijää, jotka näyttäisi olevan Saspe:n henkilöstön työmotivaatiota tehokkaimmin ja heikoiten lisäävät palkitsemistekijät (Taulukko 2).

Tehokkaimmat palkitsemiskeinot	Heikoimmat palkitsemiskeinot
1. Työn suunnitteluun osallistuminen	1. Nykyinen palkka
2. Kuuleminen työhön liittyvissä asioissa	2. Työkierto
3. Omiin työskentelytapoihin vaikuttaminen	3. Aloitepalkkiot
4. Esimiehen arvostus ja saavutukset	4. Henkilöstöedut
5. Tunnustuksen saaminen työstä	5. Mahdollisuus uralla etenemiseen

Taulukko 2 Tehokkaimmat ja heikoimmat palkitsemiskeinot

²⁴⁸ Luoma ym. 2004, 96

²⁴⁹ Linkola 2007, 135

²⁵⁰ Luoma ym. 2004, 72–73

9 LOPUKSI

Henkilöstön palkitsemisesta ja työmotivaatiosta keskustellaan jatkuvasti niin työpaikoilla kuin tiedotusvälineissä. Myös tutkimusta kyseisistä ilmiöistä tehdään paljon ja syystäkin, sillä asioiden paljon saama huomio ei nähtävästi kuitenkaan tarkoita sitä, että asia olisi täysin hallinnassa organisaatioissa. Varmasti hyviäkin organisaatioita löytyy, jossa asiat sujuvat mallikkaasti ja henkilöstö on motivoitunutta, mutta valitettavasti myös heikon suorituksen omaavia organisaatioita on myös olemassa. Näissä huomio kiinnitetään ainoastaan organisaatio tulokseen ja tavoitteisiin on päästävä hinnalla millä hyvänsä.

Organisaatioiden halukkuus hallita henkilöstön palkitsemista ei ainoastaan riitä vaan siihen on käytettävä riittävästi aikaa ja resursseja, joita ei valitettavasti aina ole. Henkilöstö muodostuu erilaisista ihmisistä, joilla kaikilla on, jos ei täysin niin ainakin osittain erilainen tapa nähdä ja kokea asiat, jonka vuoksi organisaation tulisi tietää tarkasti minkälaisia asioita yksittäinen työntekijä arvostaa. Kaikki ihmiset eivät motivoitu samanlaisista asioista vaan erilaiset demografiset tekijät vaikuttavat asioiden kokemiseen. Kirjoista ja henkilöstöoppaista on helppo lukea teoriaa eri-ikäisten ja eri koulutustaustaisten palkitsemisesta, mutta ohjeet ovat ikävä kyllä vain suuntaa antavia ja eivät päde sinällään. Elämässä tapahtuneet asiat vaikuttavat hyvin vahvasti siihen minkälainen ajatusmaailma ihmisellä on.

Palkitsemista ja motivaatiota käsittelevä tutkimus oli mielestäni järkevää tehdä kvantitatiivisella kyselylomakkeella, sillä se antoi mahdollisuuden tiedustella mielipiteitä suurelta määrältä vastaajia. Valitettavasti kuitenkin tämän tutkimuksen osalla vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi (21 %), joka ei johtunut valitusta tutkimusmenetelmästä vaan todennäköisemmin siitä, että kohdeorganisaation henkilöstö oli osallistunut useampiin tutkimuksiin lyhyen ajan sisällä ja oli näin ollen haluttomia vastaamaan. Tutkimusaineistoa saatiin kuitenkin kerättyä riittävästä, joka mahdollisti analyysin tekemisen, mutta alhainen vastausprosentti aiheutti sen, että tutkimustuloksia ei voida yleistää koko kohdeorganisaation henkilöstöön.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin eri palkitsemistapojen vaikutuksia vastaajan työmotivaation paranemiseen. Tämän lisäksi kyselylomakkeelle olisi voinut liittää osion, jossa olisi tiedusteltu ovatko kyseiset palkitsemiskeinot tällä hetkellä käytössä ja onko niitä tarjottu vastaajalle, sillä nyt palkitsemiskeinojen oletettiin olevan käytössä ja että niistä oli vastaajilla kokemuksia. Tulosten

analysoinnissa eteen tuli tilanne, että vastaajat olivat suurimpaan osaan kyselylomakkeen väitteistä yksimielisiä, vain muutamia poikkeavia tilanteita voitiin havaita. Toisaalta tämä voi antaa viitteitä siitä, kuinka asiat todellisuudessa ovat kohdeorganisaatiossa, alhaisesta vastausprosentista huolimatta.

Tutkimusta tehdessä heräsi muutamia ajatuksia jatkotutkimuksille. Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimus siitä, minkälaiset mahdollisuudet esimiehillä on tutustua työntekijään ja hänen henkilökohtaiseen arvomaailmaansa sekä mitä haasteita tähän liittyy. Toisena voisi olla tutkimus henkilöstön palkitseminen keskijohdon näkökulmasta. Mitä haasteita esimies kohtaa tasapainotellessaan organisaation johdon asettamien tavoitteiden ja resurssien sekä työntekijöiltä tulevien vaatimusten välissä, kuinka selvitä molemmin puoleisesta paineesta?

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Anderssén, Björn, Helokoski, Elina, Kajas, Ilkka, Liede, Hannele, Lindqvist, Juhani & Wist, Kai 2002: Henkilöstön palkitseminen ja verotus. Jyväskylä: Gummerus.
- Armstrong, Michael & Stephens, Tina 2005. A handbook of employee reward management and practice. London: Kogan Page Limited.
- Artz, Benjamin 2010. International journal of manpower. Fringe benefits and job satisfaction. Vol 31 issue 6 p.626–644.
- Baldoni, John 2008. Harvard business review. Tiedätkö todella, mitä työntekijäsi ajattelevat? Fakta. 9/2009 s. 58.
- Brun, Jean-Pierre & Dugas, Ninon 2008. The International Journal of Human Resource Management. An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources Practices. Vol.19 No. 4 p. 716–730.
- Csikszentmihalyi, Mihaly 2007. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas.
- DeLong, T.J. & Vijayaraghavan, Vineeta. Harvard business review. Let's hear it for B Players 2003 Vol.81 Issue 6 p.96–102. 27.1.2011
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. 1991: Organizations: behavior, structure and processes. Homewood: Irwin.
- Hakala, Juha T. 2009. Uusi graduopas. Helsinki: Oy Yliopistokustannus. Tee viittaus!!
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa & Ylikorkala Anna 2005: Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva:WSOY.
- Hammarsten, Heidi 2008. Fakta. Tee palautteesta keskustelu. nro.9 s. 34–35.
- Harisalo, Risto, Keski-Petäjä, Timo & Talkkari, Antti 2002: Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Juvenes Print.
- Heikkilä, Tarja 2010: Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Herzberg, Frederick 1974: Work and the nature of man. London: Granda Publishing Limited.
- Herzberg Frederick; Mausner, Bernard; Bloch Snyderman, Barbara 1959. The Motivation To Work.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Huizinga, Gerard 1976: Maslow's need hierarchy in the work situation. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Juuti, Pauli 2006: Organisaatio käyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Kauhanen, Juhani 2010: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauhanen, Juhani 2006: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, Juhani 2003: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Linkola, Pertti 2007: Elinikäinen palkitseminen: Näkökulmia inhimillisen pääoman strategiaan. Työpoliittinen tutkimus Helsinki: Hakapaino Oy.
- Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Metsämuuronen, Jari 2000: SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Helsinki: Tiedekirjakauppa TAJU.
- Mintzberg, Henry 1990. Organisaatiosuunnittelu. Structure in fives. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Niermeyer, Rainer & Seyffert Manuel 2004. Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Nohria, Nitin, Groysberg, Boris & Lee, Linda-Eling 2008. Harvard Business Review. Employee motivation. Vol. 86 Issue 7-8 p.78–84. 27.1.2011.
- Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.
- Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammi.
- Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, Tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka & Honka Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmela-Aro, Katariina, Nurmi, Jan-Erik 2002. Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-Kustannus.
- Sirota, David, Mischkind, Louis A. & Meltzer, Michael Irwin 2005. The Entusiastic Employee – How companies profit by giving workers what they want. New Jersey: Wharton school publishing.
- Sistonen, Samuli 2007. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Thorpe & Homan 2000: Strategic reward systems. Harlow: Pearson Education.
- Ukko, Juhani, Karhu, Jussi, Pekkola, Sanna, Rantanen, Hannu & Tenhunen Jarkko 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: TYKES julkaisu.
- Uusitalo, Hannu 1991: Tiede, tutkimus ja tutkielma- johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

Vartiainen, Matti & Falck, Aarre 1993: Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Juva:WSOY.

Vartiainen, Matti, Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998; Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani 2005: Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki:WSOY

Viitala, Riitta 2009: Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta 2004: Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Muut lähteet:

Aamulehti 15.2.2011. A04. Luettu 15.2.2011

Sastamalan perusturvakuntayhtymän www-sivut. Wwww.saspe.fi. 20.9.2010

Hallintosääntö. [Http://www.saspe.fi/saspe/sivu.tmpl?sivu_id=2155](http://www.saspe.fi/saspe/sivu.tmpl?sivu_id=2155). Luettu 20.9.2010.

Palvelusopimus 2010. [Http://saspe.fi/saspe/liitetiedostot/editori_materiaali/5667.pdf](http://saspe.fi/saspe/liitetiedostot/editori_materiaali/5667.pdf). Luettu 20.9.2010

Perussopimus. [Http://saspe.fi/saspe/sivu.tmpl?sivu_id=2154](http://saspe.fi/saspe/sivu.tmpl?sivu_id=2154). Luettu 20.9.2010

Talouselämän www-sivut. Puustinen, Johanna 2010: Voi hyvä työelämä!

[Http://www.talouselama.fi/kirjat/article526030.ece](http://www.talouselama.fi/kirjat/article526030.ece). Luettu 27.1.2011

Työterveyslaitoksen www-sivut.

Tykytoiminta. [Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/sivut/default.aspx).

Luettu 27.1.2011.

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

Hei,

olen Tampereen yliopiston opiskelija ja teen tällä hetkellä Pro gradu-tutkimusta hallintotieteiden maisterin tutkintoa varten. Tarkoitukseni on selvittää kyselytutkimukseni avulla kuinka Sastamalan perusturvakuntayhtymän työntekijät kokevat erilaiset palkitsemisen keinot ja kuinka ne vaikuttavat haluun kehittyä työssä.

Kyselylomakkeen lähettämisestä teille olen sopinut kuntayhtymänjohtajan Maarit Sihvosen kanssa.

Toivoisinkin, että käyttäisitte hetken ajastanne oheisen kyselylomakkeen täyttämiseen. Lomakkeen täyttö ja lähetys tapahtuu sähköisesti Internetin kautta. Lomake avautuu Internet selaimen klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Lomakkeelle kirjaudutaan alla olevalla tunnuksella ja salasanalla. Tämä sen vuoksi, että ulkopuoliset eivät pääse vastaamaan kyselyyn.

Lomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa noin 5-10 minuuttia.

Kyselylomakkeeseen voi vastata ajalla 8.4. - 23.4.2010.

Keväisin terveisin

Jenni Pylkkänen
jenni.pylkkanen@uta.fi

LIITE 2 Kyselylomake

Kyselytutkimus palkitsemisen vaikutuksista henkilöstön haluun kehittyä työssä

Taustamuuttujat

- 0.Sukupuoli
- 1.Syntymävuosi
- 2.Ammatti, jossa toimit tällä hetkellä
- 3.Työvuosia nykyisessä tehtävässä
- 4.Koulutus
- 5.Kuinka paljon sinua kiinnostaa työhösi liittyvät ajankohtaiset asiat?
- 6.Kuinka paljon sinua kiinnostaa hankkia ajankohtaista tietoa työhösi liittyvistä asioista esimerkiksi lukemalla alasi lehtiä tai käymällä alasi liittyviä kursseja
- Työn sisällön vaikutus haluun kehittyä työssä**
- 7.Työni sisältö nykyisellään riittää pitämään yllä kiinnostustani työn tekemiseen myös tulevaisuudessa
- 8.Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin samantasoisiiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- 9.Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin, lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni
- 10.Mahdollisuus tehdä jotakin merkityksellistä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

11.Mahdollisuus työkiertoon lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Työn suunnittelun vaikutus haluun kehittyä työssä

12.Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

13.Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuus lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

14.Omiin työskentelytapoihini vaikuttaminen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

15.Mahdollisuus olla mukana työn suunnittelussa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Aineettomien palkkioiden vaikutus haluun kehittyä työssä

16.Esimieheltä saatava palaute lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

17.Esimiehen arvostus minua kohtaan lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

18.Vastuun saaminen työssä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

19. Tunnustuksen saaminen työstä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

20.Aineettomat palkkiot (kuten esimiehen palaute, esimiehen arvostus, vastuun saaminen ja tunnustus) ovat pitkällä aikavälillä lisänneet erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

21.Aineettomien palkkioiden (kuten esimiehen palaute, esimiehen arvostus, vastuun saaminen, tunnustus) väheneminen alentaisi erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksien vaikutus haluun kehittyä työssä

22.Mahdollisuus uralla etenemiseen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

23.Koulutusmahdollisuudet lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

24.Työlläni aikaansaamani saavutukset lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Aineellisten palkkioiden vaikutus haluun kehittyä työssä

25.Nykyinen palkkani realiteetit huomioon ottaen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

26.Aloitepalkkiot organisaation uudistusta koskevista aloitteista lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

27.Henkilöstöedut (kuten ruokaetu, puhelinetu, liikuntaetu) lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

28.Työhyvinvointitoiminta lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

29.Aineelliset palkkiot (kuten palkka, aloitepalkkiot, henkilöstöedut, työhyvinvointitoiminta) ovat lisänneet pitkällä aikavälillä erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

30.Aineellisten palkkioiden (kuten palkka, aloitepalkkiot, henkilöstöedut, työhyvinvointitoiminta) väheneminen alentaisi merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Osallistumisen vaikutus haluun kehittyä työssä

31.Mielipiteeni huomioon ottaminen palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

32.Mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

33.Mahdollisuus tulla kuulluksi työhöni liittyvissä asioissa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

34.Mahdollisuus osallistua oman työn arviointiin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni

Lopuksi

Arvioi kuinka paljon halusi kehittyä työssä kasvaksi, jos organisaatio panostaisi nykyistä enemmän...

	Erittäin paljon	Melko paljon	Vaikea sanoa	Melko vähän	Erittäin vähän
35.työn sisältöön liittyviin asioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.työn suunnitteluun liittyviin asioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.aineettomiin palkkioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.aineellisiin palkkioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.osallistumismahdollisuuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

LIITE 3 Summamuuttujat / Cronbachin alfa

Työn sisältö / Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Työni sisältö nykyisellään riittää pitämään yllä kiinnostustani työn tekemiseen myös tulevaisuudessa	8,98	10,448	-,190	,085	,753
Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin saman tasoihin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssä	9,09	6,482	,528	,363	,381
Mahdollisuus laajentaa työnkuvaani uusiin, lisäkoulutusta vaativiin tehtäviin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittä	9,16	6,689	,519	,475	,393
Mahdollisuus tehdä jotakin merkityksellistä lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	9,32	7,477	,398	,300	,468
Mahdollisuus työkiertoon lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	8,44	5,403	,516	,317	,358

Työn suunnittelu / Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin	4,50	2,459	,432	,215	,667
Työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuus	4,54	2,509	,550	,339	,558
Omiin työskentelytapoihini vaikuttaminen	4,74	3,524	,360	,231	,679
Mahdollisuus olla mukana työn suunnittelussa	4,84	3,068	,609	,416	,557

Aineettomat palkkiot / Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Esimieheltä saatava palaute	4,73	3,045	,718	,588	,643
Esimiehen arvostus minua kohtaan	4,88	2,951	,671	,551	,665
Vastuun saaminen työssä	4,85	3,918	,327	,109	,836
Tunnustuksen saaminen työstä	4,87	3,164	,618	,409	,696

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet / Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mahdollisuus uralla etenemiseen	3,25	1,636	,512	,283	,527
Koulutusmahdollisuudet	3,88	2,348	,544	,299	,468
Työlläni aikaansaamani saavutukset	4,02	2,793	,392	,158	,651

Aineelliset palkkiot/ Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Nykyinen palkkani realiteetit huomioon ottaen lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	7,31	5,887	,015	,002	,698
Aloitepalkkiot organisaation uudistusta koskevista aloitteista lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	8,03	5,163	,363	,179	,388
Henkilöstöedut (kuten ruokaetu, puhelinetu, liikuntaetu) lisäävät erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	8,30	4,246	,432	,334	,297
Työhyvinvointitoiminta lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	8,60	4,329	,483	,346	,259

Osallistuminen / Cronbachin alfa, jos muuttuja poistetaan

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mielipiteeni huomioon ottaminen palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työ	5,15	3,194	,739	,589	,705
Mahdollisuus vaikuttaa palkitsemistapoihin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	5,03	2,991	,657	,557	,758
Mahdollisuus tulla kuulluksi työhöni liittyvissä asioissa lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	5,67	3,845	,656	,459	,756
Mahdollisuus osallistua oman työn arviointiin lisää erittäin merkittävästi haluani kehittyä työssäni	5,55	4,181	,507	,357	,814

LIITE 4 Korrelaatiomatriisit

Korrelaatiot (taustamuuttujat / työn sisältö)

		Sukupuoli	Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Ikä	Työn sisältö
Sukupuoli	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				,025 ,786 117
Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				,222 ,017 115
Ikä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				,273 ,004 111
Työn sisältö	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,025 ,786 117	,222 ,017 115	,273 ,004 111	

Korrelaatiot (taustamuuttujat / työn suunnittelu)

		Sukupuoli	Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Ikä	Työn suunnittelu
Sukupuoli	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				,104 ,264 117
Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				,082 ,384 115
Ikä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N				,127 ,185 111
Työn suunnittelu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,104 ,264 117	,082 ,384 115	,127 ,185 111	

Korrelaatiot (taustamuuttujat / aineettomat palkkiot)

		Sukupuoli	Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Ikä	Aineettomat palkkiot
Sukupuoli	Pearson Correlation				,056
	Sig. (2-tailed)				,545
	N				117
Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation				,120
	Sig. (2-tailed)				,200
	N				115
Ikä	Pearson Correlation				,165
	Sig. (2-tailed)				,084
	N				111
Aineettomat palkkiot	Pearson Correlation	,056	,120	,165	
	Sig. (2-tailed)	,545	,200	,084	
	N	117	115	111	

Korrelaatiot (taustamuuttujat / Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet)

		Sukupuoli	Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Ikä	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet
Sukupuoli	Pearson Correlation				-,027
	Sig. (2-tailed)				,774
	N				117
Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation				,131
	Sig. (2-tailed)				,161
	N				115
Ikä	Pearson Correlation				,189
	Sig. (2-tailed)				,048
	N				111
Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	Pearson Correlation	-,027	,131	,189	
	Sig. (2-tailed)	,774	,161	,048	
	N	117	115	111	

Korrelaatiot (Taustamuuttajat / Aineelliset palkkiot)

		Sukupuoli	Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Ikä	Aineelliset palkkiot
Sukupuoli	Pearson Correlation				,179
	Sig. (2-tailed)				,054
	N				117
Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation				,060
	Sig. (2-tailed)				,527
	N				115
Ikä	Pearson Correlation				,137
	Sig. (2-tailed)				,151
	N				111
Aineelliset palkkiot	Pearson Correlation	,179	,060	,137	
	Sig. (2-tailed)	,054	,527	,151	
	N	117	115	111	

Korrelaatiot (Taustamuuttajat / Osallistuminen)

		Sukupuoli	Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Ikä	Osallistuminen
Sukupuoli	Pearson Correlation				,115
	Sig. (2-tailed)				,215
	N				117
Työvuosia nykyisessä tehtävässä	Pearson Correlation				,158
	Sig. (2-tailed)				,092
	N				115
Ikä	Pearson Correlation				,161
	Sig. (2-tailed)				,092
	N				111
Osallistuminen	Pearson Correlation	,115	,158	,161	
	Sig. (2-tailed)	,215	,092	,092	
	N	117	115	111	