

# SISÄINEN MOTIVAATIO KOLMANNEN SEKTORIN PALKKATYÖSSÄ

Joose Huopio

Pro gradu -tutkielma

Sosiologia / kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Kesä 2015

# Tiivistelmä

## Sisäinen motivaatio kolmannen sektorin palkkatyössä

Joose Huopio

Pro gradu -tutkielma

Sosiologia / kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Petri Ruuskanen

Kesä 2015

Sivumäärä 104 + liitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työmotivaatiota sisäisen motivaation näkökulmasta. Kolmatta sektoria on tyypillisesti pidetty työmarkkinalohkona, jossa työntekijöiden sisäinen motivaatio olisi muita sektoreita korkeampaa. Tätä on perusteltu muun muassa kolmannen sektorin organisaatioiden aatteellisuudella, yhteiskunnallisella missiolla ja toisaalta erilaisilla työoloilla. Tutkimuksessa selvitetään ovatko kolmannen sektorin palkkatyöntekijät julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöitä sisäisesti motivoituneempia. Tämän lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan tekijöitä, jotka ennustavat palkkatyöntekijöiden sisäistä motivaatiota kolmannella sektorilla.

Aineistona käytetään vuonna 2011 kerättyä kyselylomakeaineistoa, jossa on tiedusteltu kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työoloja (n=1412). Vertailuaineistona on Tilastokeskuksen vuoden 2013 Työolotutkimus (n=4876), jonka kohdejoukko on koko palkansaajaväestö Suomessa. Sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevia tekijöitä kartoitettiin työn piirreteorian (Job Characteristics Theory) pohjalta johdettujen muuttujien avulla. Mallia kehitettiin edelleen vastaamaan paremmin kolmannen sektorin erityispiirteitä sekä ottamalla huomioon työmotivaatioon vaikuttavia sosiaalisia sekä sosiodemografisia taustatekijöitä. Keskeisiä tutkimusmenetelmiä olivat ristiintaulukointi ja logistinen regressioanalyysi.

Tutkimustuloksien perusteella kolmannen sektorin työntekijät ovat korkeasti sisäisesti motivoituneita työssään. Myös verrattuna muihin sektoreihin kolmannen sektorin palkkatyöntekijät erottuvat sisäisesti motivoituneempina. Korkeampaa sisäistä motivaatiota selittää kuitenkin vahvasti sektoreiden rakenteelliset eroavaisuudet. Rakenteellisten tekijöiden vakioinnin jälkeen merkittäviä eroja sisäisessä motivaatiossa löytyi vain ammattiluokassa työntekijät. Tarkastelu sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevista ennustavista tekijöistä antoi kuvan monimutkaisesta tapahtumaketjusta, jonka selittäminen on haastavaa. Keskeisiä sisäistä motivaatiota ennustavia tekijöitä kolmannella sektorilla ovat tuloksien perusteella työntekijöiden halu kehittyä työssään, yleishyödyllinen/yhteiskunnallinen motivaatio sekä ammattitaidon arvostaminen ja työstä saatu palaute esimieheltä.

**Avainsanat:** työmotivaatio, sisäinen motivaatio, kolmas sektori

# SISÄLLYS

## 1. JOHDATO

## 2. KOLMAS SEKTORI

- 2.1 Yhteiskunnallinen alkuperä -teoria
- 2.2 Suomalainen kolmas sektori
- 2.3 Palkkatyön kasvu kolmannella sektorilla
  - 2.3.1 Institutionaalisesta hyvinvointivaltiosta pluralistiseen hyvinvointiyhteiskuntaan
  - 2.3.2 Kolmannen sektorin professionaalistuminen
  - 2.3.3 Työvoimapolitiittiset muutokset
- 2.4 Kolmas sektori työllistäjänä

## 3. TYÖMOTIVAATIO

- 3.1 Sisäinen motivaatio
- 3.2 Ulkoinen motivaatio
- 3.3 Työn piirreteoria
- 3.4 Sisäinen motivaatio kolmannella sektorilla

## 4. TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA METODIT

- 4.1 Tutkimuskysymykset
- 4.2 Tutkimuksessa käytettävät aineistot
- 4.3 Tutkimusmenetelmät

## 5. SISÄINEN TYÖMOTIVAATIO ERI SEKTOREILLA

- 5.1 Työmarkkinalohkojen rakenteelliset erot
- 5.2 Motivaatio-orientaatio vertailussa

## 6. SISÄISEN TYÖMOTIVAATION LÄHDE KOLMANNELLA SEKTORILLA

- 6.1 Selittävät muuttujat
- 6.2 Selittävien muuttujien yhteydet sisäiseen motivaatioon kolmannella sektorilla
- 6.3 Kolmannen sektorin työntekijöiden sisäistä motivaatiota selittävä malli
  - 6.3.1 Moderaattorit

## 7. POHDINTA

## 8. LÄHTEET

## 9. LIITTEET

## 1. JOHDANTO

Kolmas sektori työllistäjänä on noussut viime vuosikymmeninä yhä suurempaan rooliin Suomessa. Tähän roolin muutokseen on vaikuttanut muun muassa julkisen sektorin palvelurakenteen muutos, jonka myötä kolmannen sektorin rooli hyvinvointipalvelujen tarjoajana on kasvanut. Näin ollen myös palkkatyön määrä on kasvanut merkittävästi kolmannella sektorilla. (Ks. Ruuskanen, Selander & Anttila 2013.)

Kolmannella sektorilla tarkoitetaan julkisen, yksityisen sekä kotitalouksien väliin jäävää hajanaista kenttää, jonka ytimen muodostavat yhdistykset ja säätiöt. Kolmannen sektorin on perinteisesti mielletty toimivan vapaaehtoisvoimin sekä arvojensa mukaisesti. Viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset hyvinvointivaltion muodossa ja siten hyvinvointipalveluiden järjestämisessä ovat muodostaneet kolmannesta sektorista myös keskeisen palveluntarjoajan. Tämän myötä kolmannen sektorin autonominen asema jäsentensä äänenä sekä vapaamuotoisen kansalaistoiminnan areenana on saanut rinnalleen yhä ammattimaisemmin toimivan palveluntarjoajakentän. (Esim. Ruuskanen ym. 2013; Harju 2010.) Toiminnan ammattimaistumisen ja sen mukana tapahtuneen palkkatyön kasvun myötä, on kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työolojen tutkiminen poikkeuksellisen ajankohtaista.

Kolmannen sektorin työolojen tutkimusta voidaan perustella monelta kantilta. Yksi suuri yhteiskunnallinen keskustelu on jo pitkään ollut se, kuinka työssä jaksettaisiin paremmin. Inhimillisten syiden ohella, on työntekijöiden jaksamisella keskeisiä vaikutuksia organisaatioiden toimintaan, sekä myös yhteiskunnallisella tasolla, esimerkiksi yhteiskunnallisen huoltosuhteen näkökulmasta. Voidaan sanoa, että on laaja yhteisymmärrys siitä, että työolojen parantamisella vaikutetaan merkittävästi siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat ja kuinka hyvin työntekijät jaksavat työssään. Kun työntekijät voivat hyvin, tyypillisesti myös työnantajaorganisaatiossa menee hyvin. Yksi keskeinen osa työssä jaksamisen sekä työhyvinvoinnin kannalta on työntekijöiden korkea työmotivaatio. (Ks. Pyöriä 2012.)

Työmotivaation tutkimuksella on pitkä historia. Sen voidaan nähdä olevan yksi keskeisimmistä tutkimuskohteista organisaatiopsykologisessa sekä sosiaalipsykologisessa

työolojen tutkimusperinteessä. Työmotivaatio on läheisessä suhteessa myös muissa yhteiskuntatieteissä laajalti tarkasteltuihin käsitteisiin kuten työhön sitoutumiseen, organisaatiositoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työn imuun (ks. esim. Hakanen 2005; Mamia & Koivumäki 2006; Turunen 2012). Vaikka työmotivaatiota on tutkittu laajalti, on tutkimus keskittynyt lähinnä julkisella sektorilla sekä yksityisellä sektorilla tehdyn työn tarkastelemiseen. Kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden motivaatiosta on sen sijaan kirjoitettu vähän ja vielä vähemmän aihetta on tutkittu empiirisesti. Ruuskasen, Anttilan & Selanderin (2013) tuore julkaisu ”Palkkatyössä kolmannella sektorilla” lienee ensimmäisiä Suomessa tehdyistä työolotutkimuksista, jossa tarkastellaan erikseen kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden motivoitumista (ks. Ruuskanen ym. 2013). Tässä tutkimuksessa on tavoitteena syventää kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan eri tutkimuksissa eri asioita. Tässä tutkimuksessa tutkitaan työmotivaatiota käsitteparin sisäinen ja ulkoinen motivaatio, avulla. Sisäinen motivaatio on ideaalityyppi, jolla kuvataan motivoitumista toiminnan itsensä vuoksi. Ulkoinen motivaatio taas kuvastaa toimintaan ryhtymisen instrumentaalisia syitä. Sisäisellä motivaatiolla voidaan katsoa olevan useita positiivisia hyötyjä niin työnantajaorganisaation kuin työntekijän kannalta, kun taas ulkoisesti motivoituneeseen toimintaan liitetään tyypillisesti ajatus sen sisäistä motivaatiota köyhdyttävästä luonteesta. (Ks. esim. Ryan & Deci 2000a.)

Palkkatyö kolmannella sektorilla on poikkeuksellista monella tapaa. Organisaatioiden työtä ohjaa voittoatavoittelemattomuus sekä vapaaehtoisuus. Useissa kolmannen sektorin organisaatioissa toiminta on myös hyvin arvolatautunutta. Samaan aikaan kolmannella sektorilla toimivien organisaatioiden rahoitus on epävarmemmalla pohjalla, kuin muilla työmarkkinalohkoilla. Iso osa organisaatioiden rahoituksesta on erilaista projektirahoitusta, joka taas tuottaa jatkuvaa epävarmuutta toiminnan jatkumisesta. Palkkatyöntekijän näkökulmasta muun muassa nämä tekijät voivat muokata palkkatyöstä kolmannella sektorilla ristiriitaisen monella tapaa. Palkkatyöntekijälle työ on elinkeino ja siten organisaatioiden vahva arvolataus ja sen mukana tulevat odotukset palkkatyöntekijää kohtaan sekä työn yhteensovittaminen vapaaehtoisten kanssa ovat teemoja, joiden parissa kolmannen sektorin palkkatyöntekijät joutuvat työssään painimaan. Työmotivaation näkökulmasta erityisen mielenkiintoista on juuri ulkoisten sekä sisäisten motivaatiotekijöiden poikkeuksellisen vahva samanaikainen läsnäolo.

Tutkimus rakentuu seuraavasti: **2. luvussa** avataan ensin kolmannen sektorin käsite ja tarkastellaan suomalaisen kolmannen sektorin erityispiirteitä. Tästä edetään kolmannella sektorilla tehtävän *palkkatyön* erityispiirteiden pohdintaan ja syvennyttään niihin yhteiskunnallisiin muutoksiin, jotka ovat lisänneet palkkatyön tarvetta kolmannella sektorilla. **3. luvussa** edetään tutkimuksen ydinteemaan: työmotivaatioon ja sen tutkimuskirjallisuuteen. Luvussa määritellään sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteet ja esitellään tutkimusta ohjaava Työn piirreteoria. Tämän lisäksi pohditaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen nojaten kolmannen sektorin poikkeuksellista asemaa sisäisen motivaation kannalta. **4. luvussa** johdetaan tutkimuksen tutkimuskysymykset edellisten lukujen keskustelun pohjalta. Luvussa esitellään myös käytettävät aineistot ja pohditaan kriittisesti näiden käyttökelpoisuutta tutkimuksessa. Luvun lopussa esitellään käytettävät tutkimusmenetelmät. **5. luvussa** vastataan tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ovatko kolmannen sektorin työntekijät muita sisäisesti motivoituneempia? Kysymykseen pyritään vastaamaan vakioimalla sektoreittaisia rakenteellisia eroavaisuuksia. Tällä tavoin voidaan tehdä päätelmiä siitä, onko kolmannella sektorilla tehtävässä työssä jotain erityistä, joka heijastuisi työntekijöiden korkeampana sisäisenä motivaationa. **6. luvussa** keskitytään kartoittamaan sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevia tekijöitä ja siten luomaan käsitystä siitä, mitkä tekijät ennustavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota kolmannella sektorilla. **7. luvussa** tuodaan esiin tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohditaan tutkimuksen ongelmia kriittisestä näkökulmasta ja esitetään näiden pohjalta jatkokysymyksiä tulevaa tutkimusta varten.

## 2. KOLMAS SEKTORI

Keskustelua kolmannesta sektorista on käyty vähintään pari vuosisataa jos kolmas sektori rinnastetaan kansalaisyhteiskuntaan, kuten se joskus tehdään. Kun taas tulkitaan kolmas sektori ”yhteiskunnan taloudellisesti tai oikeudellisesti määräytyväksi erityislohkoksi” voidaan katsoa keskustelun käynnistyneen noin 1970-luvun alkuvuosina. Suomessa keskustelu kolmannen sektorin ympärillä on kiihtynyt vasta 1990-luvun puolivälissä. (Helander 1998, 11.)

Yksi merkittävä keskustelua kiihdyttänyt tekijä on ollut muutokset hyvinvointivaltion roolissa. Hyvinvointivaltion modernisoitumisen voidaan katsoa muuttaneen politiikkaa ja hallintotapaa. Hallinnon hajauttaminen sekä sääntelyn ja byrokratian vähentäminen ovat toimineet kolmatta sektoria korostavina tekijöinä. Modernioitumisprosessiin liittyneet julkisen sektorin säästötoimenpiteet ovat korostaneet kolmannen sekä yksityisen sektorin roolia hyvinvointipalveluiden ylläpitäjinä. Näiden asioiden voidaan katsoa liittyvän suurempaan poliittiseen painopisteen muutokseen kohti enemmän oikeistolaista, uusliberalistista mallia, joka painottaa valtion vähäistä roolia ja korostaa muiden kuin julkisen vallan alaisten toimijoiden roolia yhteiskunnan palveluiden tuotannossa. (Emt. 11–12.)

Samalla voidaan nähdä, että myös poliittinen vasen on korostanut kolmannen sektorin roolia julkisen sektorin taloudellisen epävarmuuden aikana. Palvelutuotantoa ei olla haluttu jättää pelkästään yksityisen, voittoa tavoittelevan sektorin harteille, joten kolmannen sektorin on toivottu pitävän huolta yhteiskunnan palvelurakenteen ylläpitämisestä. (Esim. emt. 11–12.) Muutosta suomalaisen hyvinvointivaltion palvelurakenteessa tarkastellaan tarkemmin edellä.

Tämän luvun tarkoituksena on avata tätä keskustelua sekä kolmannen sektorin muuttunutta luonnetta. Jotta voidaan käydä keskustelua kolmannen sektorin työntekijöiden työmotivaatiosta, on ensin määriteltävä: mitä kolmannella sektorilla on tarkoitettu ja mitä sillä tarkoitetaan nykyään? Kolmannen sektorin muuttuminen hyvinvointivaltion palveluiden paikkaajaksi kyseenalaistaa perinteisen kansalaisyhteiskunnan toiminnan ja muuttaa toiminnan luonnetta ammattimaisemmaksi. Kolmannen sektorin palkkatyöntekijät työskentelevät erityisissä oloissa: työssä sekoittuu toisaalta aatteellinen eetos ja toisaalta

taas perinteiset palkkatyön haasteet. Tämän lisäksi työtä tehdään usein yhdessä vapaaehtoisten kanssa, mikä taas palkkatyöntekijän näkökulmasta voi toisinaan luoda haasteita työelämään. Yksi keskeinen problematiikka onkin perinteisen kansalaistoiminnan ja markkinaohjautuneemman palvelutuotannon rajojen kohtaaminen organisaatioiden toiminnassa ja se mitä merkityksiä tällä voi olla palkkatyön näkökulmasta? Mielenkiintoista on se, ohjaako muuttuneessa toimintaympäristössä työntekijöitä enää toiminnan aatteellisuus vai onko kolmannesta sektorista muodostumassa ”työmarkkinat muiden joukossa”? (Ks. Ruuskanen ym. 2013.)

Kolmannen sektorin tarkka määrittely on hankalaa. Historiallinen sektoreiden määrittely järjestyslukuun nojaa näkemykseen yhteiskunnan jakautumisesta ensin kahteen lohkoon, jossa julkinen (ns. 2. sektori) eriytyi yksityisestä. Kolmas sektori käsitteenä on tarkentunut vasta viime vuosikymmeninä. Aiemmin se on mielletty joko osaksi yksityistä sektoria (juridinen näkökulma) tai osaksi julkista sektoria (työmarkkinajärjestöt ym. muut suuret korporaatiot lähellä valtiota). Kolmannen sektorin katsotaan eriytyneen yksityisestä sektorista, kun yksityinen sektori miellettiin markkinoiksi tai voittoa tavoittelevaksi sektoriksi. Kolmas sektori erottui tässä näkemyksessä yksityisestä sektorista sen voittoa tavoittelemattoman luonteen kautta. Yhteiskunnan jakamista sektoreihin on myös kritisoitu, sen ongelmallisuuden vuoksi. (Helander 1998, 22–26; ks. Marshall 1996.)

Yhteiskunnan määrittelemistä eri sektoreihin vaikeuttaa yhä niin kutsutun neljännen sektorin mukaan ottaminen tarkasteluun. Tällä viitataan yhteiskunnan siihen alueeseen, joka käsittää kotitalouksien ja lähiyhteisöjen toiminnan. Eritoten maissa, joissa muodollinen organisoituminen – kuten suomalainen rekisteröityneiden yhdistysten instituutio – ei ole käytössä, on kolmannen ja neljännen sektorin erottaminen äärimmäisen vaikeaa. On myös katsottu ettei jako neljäänkään sektoriin riitä kuvaamaan tarpeeksi hyvin yhteiskunnan hallinnan eri muotoja. Näissä näkemyksissä on esitetty, että järjestösektorin jako esimerkiksi niiden tavoitteiden mukaan erottelee järjestöjä niin vahvasti, että ne tulisi jakaa eri sektoreihin. Tällä on pyritty hahmottamaan järjestöjen muuttunutta luonnetta yhteiskunnallisista vaikuttajista kohti palveluiden tuottajia yhteiskunnan tarpeisiin. (Helander 1998, 25–32.) Tyypillisesti kuitenkin kolmas sektori on mielletty edellä mainittujen instituutioiden, valtion, yritysten sekä perheiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta välittäväksi alueeksi (Rönneberg 1999, 79; ks. Harju 2000).



Kolmannen sektorin määrittelyn vaikeutta kuvastaa myös termistön moninaisuus kansainvälisessä tutkimuksessa. Sektoria on kuvattu muun muassa käsittein – vain muutamia mainiten –: voittoa tavoittelematon sektori, hyväntekeväisyyssektori, vapaaehtoissektori, aatteellinen sektori, ei-julkinen sektori, epävirallinen sektori ja kansalaisyhteiskunta. Eri käsitteistön käyttö selittyy osittain sillä, mikä teoreettinen lähtökohta on ollut. Eri käsitteet ovat myös vakiinnuttaneet asemansa eri maissa. (Helander 1998, 33–52.) Käytetty käsitteistö vaihtelee myös tutkimusalan mukaan. Monitieteellisyyttä voidaan pitää rikkautena, mutta se tuo myös ongelmansa käsitteelliseen tarkkuuteen. Yhteisen käsitteistön puuttuminen muodostaa ongelman asialliselle tieteiden väliselle keskustelulle. (Helander & Laaksonen 2000, 14–15.)

Käsitettä kolmas sektori voidaan myös käyttää – tarkoitukseltaan riippuen – joko ontologisesti tai epistemologisesti. Ontologisesti käytettynä käsitteellä pyritään kuvaamaan olemassaolevaa todellisuutta. Epistemologisesti käytettynä käsite toimii ”metodologisena tiedollisena välineenä”, jonka avulla voidaan tarkastella ”kansalaisten vapaaehtoisen toiminnan, valtion ja kovan markkinatalouden muuttuvia suhteita valitusta näkökulmasta” (Siisiäinen 1999, 19.)

Kansainvälinen John Hopkins-hanke on pyrkinyt luomaan selkeyttä kolmannen sektorin käsitteistöön. Tässä sektori hahmotetaan rakenteellis-operationaalisista lähtökohdista. Määritelmässä katsotaan kolmannen sektorin toimijoille olevan tunnusomaista 1. *vakiintunut organisaatorakenne*, 2. *yksityisyys*, 3. *voittoa tavoittelemattomuus*, 4. *itsehallinnollisuus* sekä 5. *vapaaehtoisuus*. (Salamon & Anheier 1997, 33–34.)

*Vakiintuneella organisaatorakenteella* tarkoitetaan tässä sitä, että sektorin toimijoiden tulisi olla joissain määrin institutionalisoituneita, toisin sanoen niillä tulisi olla järjestysmuoto ja säännöt. *Yksityisyys* taas rajaa valtion ja sen toimijat ulos määrittelystä. *Voittoa tavoittelemattomuus* taas kuvaa toiminnan luonnetta ja tekee pesäeron yksityisen sektorin toimijoihin. Voitot käytetään toimintaan, eikä niitä jaeta organisaation jäsenille. *Itsehallinnollisuudella* pyritään kuvaamaan sitä, etteivät ulkopuoliset toimijat pysty vaikuttamaan organisaation asioihin suoraan. *Vapaaehtoisuus* painottaa toimintaan osallistumisen vapautta ja tietyn tyypistä riippumattomuutta ulkopuolisista rahoittajista. (Emt. 33–34.)

Edellinen määrittely antaa hyvän yleiskuvan kolmannen sektorin toimijoista. Samalla se kuitenkin rajaa ankaralla tavalla useita toimijoita pois kolmannelta sektorilta, jotka eivät täysin täytä kaikkia kriteereitä. Rajaamalla kolmas sektori jyrkästi näillä kriteereillä rajataan samalla ulos useita toimijoita, jotka eivät myöskään lukeudu muille sektoreille (julkinen, yksityinen ja kotitalous). Tyypillisiä toimijoita Suomessa, jotka asettavat ongelmia operationaalis-rakenteelliselle määrittelylle ovat esimerkiksi kirkot sekä osuustoiminnalliset yksiköt. (Helander 1998, 55–61; Saukkonen 2013.) Tieteellisessä keskustelussa onkin alettu puhua ns. uudesta kolmannesta sektorista. Uudella kolmannella sektorilla on pyritty kuvaamaan laajempaa yhteiskunnallista muutosta, jossa valtion, yksityisen sektorin, kolmannen sektorin ja kotitalouksien väliset rajat ovat huokoisempia. Tällaisista sektorirajat ylittävistä toimijoista käytetään usein nimitystä hybridioorganisaatiot. (Saukkonen 2013.)

## **2.1 Yhteiskunnallinen alkuperä -teoria**

Kansalaisyhteiskunnan tutkimuksessa eri maiden eroja kansalaisyhteiskunnan ominaispiirteissä on hahmotettu erilaisin typologioin. Luokittelut eroavat toisistaan riippuen lähtöasetelmista ja tarkasteltavista kriteereistä. Yksi käytetyistä tavoista tarkastella maiden välisiä eroja on Helmut Anheierin ja Lester Salamonin kehittämä ”yhteiskunnallinen alkuperä -teoria (Social Origins Theory)”. Tässä kolmas sektori tai voittoa tavoittelematon sektori nähdään olennaisena osana yhteiskuntajärjestelmän muodostumisessa. Voittoa tavoittelemattoman sektorin rooli ja laajuus nähdään heijastumana yhteiskunnan historiallisesta kehityksestä. (Salamon & Anheier 1998, 245.)

Yhteiskunnallinen alkuperä -teoria jakaa maat neljään eri regiimiin, riippuen kolmannen sektorin luonteesta. Teorian mukaan kolmannen sektorin luonnetta ja kokoa ei voida selittää jollain tietyllä tekijällä vaan sitä tulisi tarkastella laajemmin. On otettava huomioon monimutkaiset historialliset prosessit, joista merkittäviä ovat yhteiskunnalliset voimat, kuten työväenluokan kehitys ja toisaalta taas yhteiskunnallisten instituutioiden, kuten valtion, puolueiden ja kirkon väliset suhteet. Näitä tarkastelemalla voidaan teorian mukaan johtaa neljä erilaista regiimiä, jotka kuvastavat voittoa tavoittelemattoman sektorin luonnetta ja kokoa. Jaottelun avulla voidaan tarkastella maiden välisiä eroja kolmannen sektorin luonteessa ja sektorin suhdetta valtioon. Samalla kuitenkin on syytä pitää mielessä,

että luokittelu tarjoaa vain ideaalityyppejä, tietynlaisen teoreettisen viitekehyksen maiden väliseen tarkasteluun ja siten samojen regimien sisällä voi olla suurtakin vaihtelua eri maiden välillä. (Salamon & Anheier 1998, 220–231; Sivesind & Selle 2010, 89–91.)

Pohjoismaiden katsotaan muodostavan oman kokonaisuuden tai regimiin. Tätä kokonaisuutta kutsutaan teoriassa sosiaalidemokraattiseksi malliksi. Muut regimit ovat: statistinen, liberaali sekä korporatistinen malli. Se mihin maat tässä nelikentässä sijoittuvat, määrittäyty julkisten sosiaalimenojen sekä voittoa tavoittelemattoman sektorin suhteen mukaan. Voittoa tavoittelemattoman sektorin kokoa mitataan teoriassa sen työllistämisen suhteellisella volyyymilla. (Salamon & Anheier 1998, 239–245.) Alla taulukossa 1 malli esimerkkivaltioineen:

Taulukko 1. Sosiaalimenot ja kolmannen sektorin laajuus (Salamon & Anheier 1998, 240 mukaillen.)

Kolmannen sektorin laajuus	Julkiset hyvinvointimenot	
	Matalat	Korkeat
Pieni	Statistinen <i>Japani</i>	Sosiaalidemokraattinen <i>Ruotsi, Italia</i>
Suuri	Liberaali <i>Yhdysvallat, Iso-Britannia</i>	Korporatistinen <i>Saksa, Ranska</i>

*Liberaalissa* mallissa kolmannen sektorin toiminta rahoitetaan pitkälti hyväntekeväisyydellä, sekä yksityisten lahjoitusten ja säätiöiden kautta. Valtio ja kolmas sektori ovat siis erillisiä entiteettejä, eikä siten julkisten varojen käyttö vaikuta olennaisesti voittoa tavoittelemattoman sektoriin. Kolmannella sektorilla on liberaaleissa valtioissa merkittävä rooli sosiaaliturvan tarjoajana, kun valtion käyttämät varat hyvinvointipalveluihin ja sosiaaliturvaan on pienet. *Statistisissa* maissa sosiaaliturva on vahvasti valtion käsissä, joka harjoittaa valtaa omien intressien tai ekonomisen eliitin intressien puolesta. Rajoitettu valtion tarjoama sosiaaliturva ei heijastu kolmannen sektorin laajuuteen, kuten liberaalissa mallissa, vaan kolmannen sektorin toiminta on statistisissa maissa rajoitettua. *Korporatistisessa* mallissa valtion hyvinvointipolitiikka sekä kolmas sektori ovat vahvassa yhteydessä keskenään. Suuri osa hyvinvointipalveluista tuotetaan voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kautta, jolloin suuri osa julkisista varoista

ohjataan suoraan kolmannelle sektorille. Näin ollen siis sosiaalimenojen kasvusta seuraa teorian mukaan myös kolmannen sektorin kasvua. (Salamon & Anheier 1998, 226–231.)

*Sosiaalidemokraattisessa* mallissa hyvinvointipolitiikkaa toteutetaan julkisen sektorin kautta, jolloin kolmannelle sektorille ei muodostu niin suurta tarvetta hyvinvointipalveluiden tarjoajana. Julkisten hyvinvointikustannusten nousun ei siis tulisi kasvattaa kolmannen sektorin kokoa vaan on pikemminkin kääntäen verrannollinen siihen. Kolmannen sektorin rahoitus oletetaan muodostuvan pitkälti yksityisistä lahjoituksista. Kolmas sektori ei kuitenkaan toimi sosiaalidemokraattisissa maissa vastavoimana valtiolle, eikä sen toiminta ole rajoitettua kuten statistisissa valtioissa, vaan kyseessä on pikemminkin kumppanuussuhde. Kolmannen sektorin roolin yhteiskuntajärjestyksen muodostumisessa katsotaan olevan eri ryhmien edunvalvonnassa ja yhteiskunnallisten ongelmien esiin tuonnissa ja näiden ongelmien välittämisessä päättäjille, eikä niinkään palvelutuotannossa kuten liberaalissa tai korporatistisessa mallissa. Tämän roolin on nähty olevan olennainen osa sosiaalidemokraattisen regiimin muodostumisessa. (Salamon & Anheier 1998, 226–231; Sivesind & Selle 2010, 90–91.)

Pohjoismaiden on katsottu edustavat tässä mallissa sosiaalidemokraattista regiimiä. Pohjoismaisessa mallissa keskeisenä tekijänä onkin pitkään pidetty kolmannen sektorin ja valtion läheistä suhdetta, jossa on ollu selkeä työnjako sektoreiden välillä. Julkinen sektori on perinteisesti tuottanut hyvinvointipalvelut, kun kolmas sektori taas on toiminut intressien ja vaatimusten välittäjänä. Kolmas sektori on myös ollut suhteellisen riippumaton julkisesta rahoituksesta ja sen merkitys työllistäjänä on ollut pieni. Yhteiskunnallinen alkuperä -teorian mukaan, tämän pitäisi heijastua myös kolmannen sektorin laajuuteen, kun hyvinvointivaltiolla on palvelutuotannossa suurin rooli. (Salamon & Anheier 1998, 226–231; ks. myös Saukkonen 2013, 10.)

Näin myös Suomessa kolmas sektori on usein nähty toimivan erityisesti julkisen sektorin kumppanina. Suomalaisen hyvinvointivaltiomallin kehitys nojasi sen alkuaikoina ajatukseen vahvasta valtiosta, jonka takaama sosiaaliturvajärjestelmä ja kunnallisten hyvinvointipalveluiden verkosto turvaa kansalaisille tasavertaisen kohtelun. Kolmannen ja yksityisen sektorin tarjoamat, tietyille ryhmälle suunnatut palvelut, on tässä koettu jopa ongelmallisiksi, koska niiden on katsottu luovan epätasa-arvoa ja uhkaavan hyvinvointivaltion universalistista pohjaa. (Salamon, Anheier, List, Topler, Sokolowski &

ym. 1999, 69; Möttönen & Niemelä 2005, 15–17.; Matthies 1999, 50.)

Tähän pohjoismaalaiseen erityispiirteeseen valtion ja kolmannen sektorin läheisestä suhteesta on toisinaan liitetty myös huoli siitä, että hyvinvointivaltiomallilla olisi haitallinen vaikutus kriittisen ja demokraattisen kansalaisyhteiskunnan muodostumiseen. On ajateltu, että hyvinvointivaltiolla olisi kansalaisia ja ydistystoimintaa passivoiva vaikutus valtion tunkeutuessa elämän eri osa-alueille. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 97–98.)

Vaikka yhteiskunnallinen alkuperä -teoria tarjoaakin teoreettisen viitekehyksen eri valtioiden sekä kolmannen sektorin suhteiden tarkastelemiseen, on se herättänyt myös kritiikkiä. Teoriaa on muun muassa kritisoitu siitä, että se aliarvio jäsenmaksujen osuutta kolmannen sektorin rahoituksessa ja painottaa yksityisiä lahjoituksia maissa, jotka kuuluvat teorian mukaan sosiaalidemokraattiseen regiimiin. Tätä on pidetty jopa fundamentaalisenä ongelmana. Teoria ei myöskään kykene selittämään sitä, miksi Pohjoismaissa ihmisillä on laajalti jäsenyyksiä eri kolmannen sektorin organisaatioihin ja miksi myös vapaaehtoistoiminta on mittavaa. Myös oletusta sosiaalidemokraattisten maiden kolmannen sektorin pienestä osuudesta työllistäjänä on kritisoitu, koska empiirinen tarkastelu ei tue väitettä. (Sivesind & Selle 2010, 115–118.) Siten onkin olennaista tarkastella tarkemmin suomalaisen kolmannen sektorin rakennetta.

## **2.2 Suomalainen kolmas sektori**

Kolmannen sektorin organisatorisen ydinalueen muodostaa keskeisiltä osin rekisteröityneiden yhdistysten kenttä (ks. esim. Helander 1998, 26). Suomessa kolmannen sektorin erityispiirteenä voidaan pitää rekisteröityneiden yhdistysten suurta määrää. Tyypillisinä piirteinä suomalaiselle kolmannelle sektorille voidaan pitää toiminnan yleishyödyllisyyttä, eettisyyttä, voittoa tavoittelemattomuutta, yhteisöllisyyttä, solidaarisuutta, yksilöllistä valinnanvapautta, joustavuutta ja vapaaehtoisuutta. (Harju 2000, 12–13.) On myös esitetty, että yhdistystoiminnalla on Suomessa erityisen tärkeä rooli yhteiskunnallisesti ja poliittisesti, verrattuna muihin maihin. Tätä on perusteltu muun muassa sillä, että kollektiivinen toiminta nojaa erityisen paljon yhdistyksiin, kun perhe- ja tuttavasiteet ovat heikentyneet. (Siisiäinen & Kankainen 2009; ks. Niemi & Pääkkönen 2001.)

Kuten edellä todettiin, Suomessa ja muissa Pohjoismaissa kolmas sektori ja julkinen sektori on katsottu toimivan hyvin lähellä toisiaan, jopa niin että kolmas sektori on varsinkin hyvinvointivaltion alkuaikana mielletty julkisen sektorin jatkeeksi. Suhdetta on pidetty ennen kaikkea kumppanuussuhteena. Ero on suuri kun verrataan tilannetta moniin muihin maihin. Kansalaisyhteiskunta ei näyttäydy samalla tavalla vastavoimana valtiolle kuin esimerkiksi Keski-Euroopan maissa. Rekisteröityjen yhdistysten myötä kolmannen sektorin toiminnalle on Suomessa ollut ominaista rauhanomainen toiminta, lainmukaisuus sekä luottamus valistukseen. (ks. Alapuro 2005, Siisiäinen & Blom 2009, 265; Siisiäinen & Kankainen 2009, 120.)

Suomalaista kolmatta sektoria kuvaa myös ihmisten suuri yhdistysjäsenyyksien määrä. Esimerkiksi vuonna 2005 vain 13 prosenttia suomalaisista ei kuulunut yhteenkään ydistykseen. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 106–107.) Kansainvälisesti vertailtuna Suomi sijoittuu yhdistysjäsenyyksien määrässä lähes muiden Pohjoismaiden tasolle. Jäsenyyksien suurta määrää selittää osittain ammattiyhdistysjäsenyyksien suuri määrä. Suomessa on ollut käytössä niin kutsuttu ghent-järjestelmä, joka tarkoittaa tulosidonnaisen työttömyyskorvauksen integroitumista ammattiyhdistysjäsenyyteen. Nämä jäsenyydet ovat kuitenkin olleet laskussa itsenäisen työttömyyskassan suosion nousun myötä. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 117; ks. Böckerman & Uusitalo 2006, 283–286.) Kuten jo aiemmin todettiin, yhdistysjäsenyyksien suuri määrä on ristiriidassa yhteiskunnallinen alkuperä -teorian kanssa. Teorian mukaan kolmannen sektorin laajuus tulisi olla pieni sosiaalidemokraattisissa mallivaltioissa (ks. taulukko 1). Suomalaisen rekisteröityneiden yhdistysten poikkeuksellinen suuri määrä ja yhdistysjäsenyyksien suuri määrä ei tätä väitettä tue.

Ammattiyhdistysjäsenyyksien jälkeen suomalaisilla on eniten jäsenyyksiä kulttuuri- ja harrastusyhdistyksiin sekä liikuntaseuroihin. Kulttuuri- harrastus- ja liikuntaseuroja myös perustetaan nykyään eniten. Poliittinen järjestäytyminen sen sijaan on ollut Suomessa jyrkässä laskussa viime vuosikymmeninä. Vuonna 2005 enää vain 10 % suomalaisista ilmoitti kuuluvansa poliittiseen puolueeseen tai järjestöön. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 107–108.)

Suomessa tehdään myös vapaaehtoistyötä suhteellisen paljon yhdistyksissä. Vuosituhannen

vaihteessa tehdyn selvityksen mukaan vapaaehtoistyöhön osallistui yli 10-vuotiaista suomalaisista 29 prosenttia vähintään kerran kerran kuussa. (Emt. 110.) Pelkästään sosiaali- ja terveysyhdistyksissä tehty vapaaehtoistyö vastaa noin 21000 henkilötyövuotta (Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2010). Kansainvälisesti vertailtuna suomalaiset kuuluvat Euroopan kärkeen vapaaehtoistyöhön osallistumisen määrässä (Yeung 2004). Vapaaehtoistyötä tekevät eniten ne, joiden sosioekonominen asema on korkea. Vapaaehtoistyön hedelmät myös näyttäisivät kasaantuvan paradoksaalisesti niille, jotka myös tekevät sitä eniten. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 111.)

Nuorten osallistuminen järjestötoimintaan on Suomessa heikkoa. Tässä on suuri ero muihin Pohjoismaihin. Myös kansainvälisesti vertailtuna suomalaiset nuoret ovat järjestöosallistumisen osalta passiivisia. Nuorten passiivisuutta on pyritty selittämään ajankäytön muutoksilla. Aikaa käytetään yhä enemmän tv:n katseluun ja tietokoneella olemiseen. Yhä suurempi osa nuorten kanssakäymisestä on siirtynyt verkkoyhteisöihin. (Ks. esim. Niemi & Pääkkönen 2001; Siisiäinen & Kankainen 2009, 112–114; Pääkkönen & Hanifi 2011, 34–42.)

Suomalaiselle yhdistystoiminnalle on myös tyypillistä ns. passiivisten jäsenten suuri lukumäärä. Vaikka passiivinen jäsenyys on yksi keskeinen tekijä, joka erottaa pohjoismaisen järjestäytymisen muista maista (ks. Alapuro 2010, 311–313), on passiivinen osallistuminen korostunutta Suomessa. Passiivista osallistumista yhdistystoimintaan on selitetty kiinnostuksen puutteella ja haluttomuudella sitoutua yhdistystoimintaan. Yhtenä selityksenä on myös pohdittu luottamuksen passivoivaa vaikutusta. On katsottu, että passiivinen jäsenistö luottaisi aktiivisten jäsenten hoitavan asiat hyvin. Passiivinen jäsenyys toimisi tällöin tuen osoituksena yhteisön toiminnalle. (Siisiäinen & Kankainen 2009, 118–119.) Jäsenistön passiivisuus on nostettu myös vuoden 2010 järjestöbarometrissa yhdeksi keskeiseksi huolenaiheeksi sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnassa (Peltosalmi ym. 2010).

Siisiäinen ja Kankainen (2009) katsovat yhdistysosallistumisen suurimpien huolenaiheiden liittyvän nimenomaan puoluepoliittisen organisoitumisen ja muiden vahvojen poliittis-ideologisten osakulttuurien romahtamiseen. Osallistuminen on muuttunut pirstaleisemmaksi, eikä sitä enää ohjaa vahvat ideologiat. Tähän liittyy myös yhdistysten hallinnollisten rakenteiden ”villiyden ja keveyden” lisääntyminen. Uudet yhdistykset eivät

enää toimi ihmisten intressien välittäjinä poliittiseen päätöksentekoon yhtä vahvasti. Uusia yhdistyksiä ei enää siis määritä ”kumppanuus” valtion kanssa. Vuorovaikutuksen heikkeneminen julkista päätäntävaltaa harjoittaviin instituutioihin rikkoo ”vanhan suomalaisen kansalaisyhteiskuntaperinteen”, missä toimintaa on ohjannut edunvalvonta sekä yhteiskunnallisten ongelmien esiintuonti julkiselle päätäntävallalle. (Siisiäinen & Kankainen 2009; vrt. Salamon & Anheier 1998, 226–231; Sivesind & Selle 2010, 90–91.) Tarkastelu suomalaisten ydistystoimintaan osallistumisen luonteesta antaa siten perusteita myös niille väitteille, missä on katsottu suomalaisen kolmannen sektorin olevan muuttumassa sosiaalidemokraattisesta mallista kohti korporatistista mallia. (Alapuro 2010; Ruuskanen ym. 2011, 95–97). Kun kansalaisyhteiskunnan toimijat pirstaloituvat omiksi pieniksi spesifeiksi organisaatioiksi, vaikutusmahdollisuudet tuoda suurempia yhteiskunnallisia ongelmia esiin heikkenee. Yhdistyksien luonne muuttuu siten suurien yhteiskunnallisten ongelmien määrittelijöistä pienempien ongelmien ratkaisijoiksi, missä korostuu järjestöjen palvelutuottajarooli.

### **2.3 Palkkatyön kasvu kolmannella sektorilla**

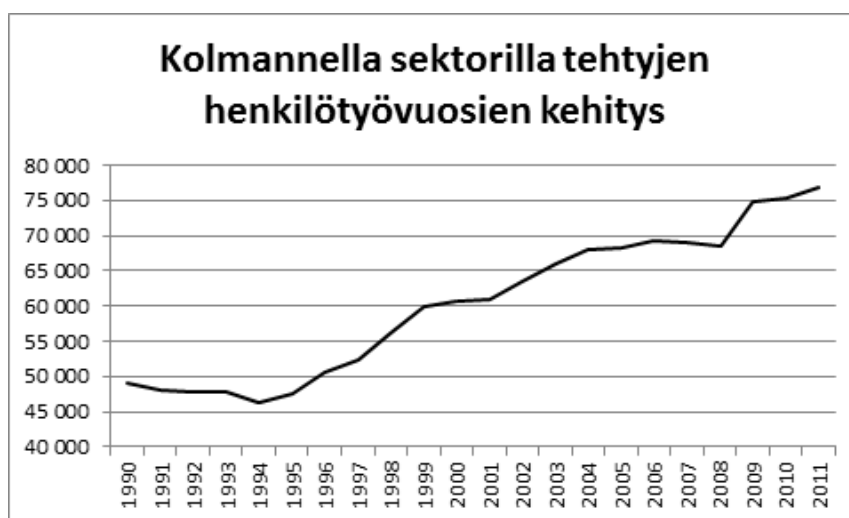
Perinteisesti palkkatyön osuus Suomessa on kolmannella sektorilla ollut kansainvälisesti vertailtuna suhteellisen pientä (ks. Salamon, Sokolowski, & ym. 2004; Salamon ym. 1999). Pohjoismainen universalistinen hyvinvointimalli on tuottanut sosiaali- ja terveystalvet kansalaisille tasavertaisesti. Kolmannen sektorin tehtäväksi on jäänyt paikata aukkoja, joita julkinen palvelurakenne on jättänyt auki. Kolmannen sektorin palvelutuotanto on koettu jopa ongelmalliseksi tällaisessa järjestelmässä. (Esim. Konttinen, Ruuskanen & Siisiäinen. 2010, 27–28; Salamon ym. 1999, 69.) Tässä on kuitenkin nähtävissä selkeä muutos 1990-luvulta eteenpäin, kun hyvinvointivaltiosta on siirrytty pluralistisempaan hyvinvointiyhteiskuntaan. Tämä näkyy myös palkkatyön volyymin kasvuna kolmannella sektorilla.

Palkkatyön tekeminen kolmannella sektorilla on noussut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Kun tarkastellaan työnantajina toimivien järjestöjen määrää (kuvio 1) sekä kolmannella sektorilla tehtyjen henkilötyövuosien määrää (kuvio 2), nähdään selkeä kasvu molemmissa. Työnantajien määrä on lähes kaksinkertaistunut 1990-luvun alusta tähän päivään tultaessa. Henkilötyövuosissa mitattuna kasvua on ollut lähes 30000 henkilötyövuotta. (Ruuskanen ym. 2013, 17–18.)





Kuvio 1. Työnantajana toimivien järjestöjen kehitys kolmannella sektorilla. Lähde: Ruuskanen ym. 2013



Kuvio 2. Henkilötyövuosien kehitys kolmannella sektorilla. Lähde: Ruuskanen ym. 2013

Kolmannen sektorin palkkatyön kasvun on katsottu muuttavan kolmannen sektorin luonnetta. Sosiaalidemokraattisen regiimin tyypillinen selkeä työnjako julkisen sektorin ja kahden muun sektorin (yksityisen- ja kolmannen) välillä on muuttunut. Hyvinvointivaltioajattelusta on siirrytty hyvinvointiyhteiskunta-ajatteluun, jonka yhteydessä puhutaan hyvinvoinnin sekataloudesta (welfare mix). Tässä ajattelussa hyvinvointipalveluiden tuottamisvastuu jakaantuu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin kesken. Muutos ei kosketa kuitenkaan vain hyvinvointipalvelutuotantoa vaan kyseessä on laajempi muutos kansalaisyhteiskunnan luonteessa. Tässä kehityksessä kansalaisyhteiskunnan on nähty lähestyvän keski-eurooppalaista, korporatisitista mallia. (Esim. Saukkonen 2013.)

Muutokset kansalaisyhteiskunnan luonteessa heijastuvat suoraan kolmannen sektorin organisaatioihin ja näiden toimintaa. Yksi keskeinen muutos on ollut juuri kasvava tarve palkkatyölle, kun kolmannen sektorin toimijoilta odotetaan yhä ammattimaisempaa otetta palvelutuotannossa. (ks. Ruuskanen ym. 2013). Palkkatyön tarvetta kolmannen sektorin organisaatioissa lisää myös muutokset yhdistysosallistumisen luonteessa, jota edellä on kuvattu. Seuraavaksi avataan tarkemmin merkittävimpiä tekijöitä, jotka on katsottu liittyvän kolmannen sektorin palkkatyön kasvuun

### **2.3.1 Institutionaalista hyvinvointivaltiosta pluralistiseen hyvinvointiyhteiskuntaan**

Suomalainen hyvinvointivaltio ja sen rakenne palvelutuotannon näkökulmasta on muuttunut paljon matkan varrella. Viime vuosikymmeninä on alettu puhua hyvinvointiyhteiskunnasta, hyvinvointivaltion sijaan. Tämä käsitteellinen muutos korostaa valtion vastuun kaventumista hyvinvointipalvelujen tuotannossa. On siirrytty julkishallintokeskeisestä ajattelusta järjestää hyvinvointivaltiota kohti verkostomaisempaa näkemystä, jossa julkinen sektori tiiviimmässä yhteistyössä yhdessä yksityisen sekä kolmannen sektorin kanssa tuottaa hyvinvointipalvelut kansalaisille. (Möttönen & Niemelä 2005.)

Suomalaisessa yhteiskuntapolitiikassa on korostunut ajatus valtion ja julkisen sektroin vahvasta roolista. Tätä kuvaa suomalaisen hyvinvointivaltion rakennusprosessi, jossa julkiselle sektorille määriteltiin lainsäädännöllisesti vastuu tuottaa hyvinvointipalvelut, jotka tukisivat kansalaisten selviytymistä. Hyvinvointivaltion idea perustui valtion tuottamiin universalistisiin etuuksiin kaikille kansalaisille tasavertaisesti. Ajateltiin, että jos valtio huolehtii hyvinvointipalveluiden tuotannosta yhdessä kuntien kanssa, on palvelut ja niiden universalistisuus demokraattisessa valvonnassa. Hyvinvointivaltion alkumuotoja onkin kuvattu valtion ja kuntien tilaaja-tuottaja suhteeksi: kunnat tuottivat ne palvelut, jotka valtio tilasi. (Möttönen & Niemelä 2005, 31–33.)

Valtio pystyi ohjaamaan kuntien tuottamia palveluja tehokkaasti, koska se pystyi määrittelemään niiden sisältöä rahoituksen kautta. Kuntien saamat valtionosuudet perustuivat siihen, miten hyvin kunnat noudattivat valtion määrittelemiä normeja palvelutuotannossa. Kunnat näyttäytyivät tässä mallissa valtion jatkeena, joilla ei ole

varsinaista itsehallinnollista ulottuvuutta. (Emt. 31–33.)

Tällaista valtiokeskeistä hyvinvointimallia on kuvattu institutionaaliseksi hyvinvointivaltioksi (esim. Haveri 2000). 1980-luvun alussa institutionaalinen malli alkoi kuitenkin saada kritiikkiä laajalta rintamalta. Kunnat eivät olleet tyytyväisiä rooliinsa ja alkoivat vaatia itselleen enemmän päätäntävaltaa. Katsottiin, että päätöksenteko tulisi tapahtua lähempänä sen vaikutuksenalaisena olevia kansalaisia. Lisäämällä kuntien päätäntävaltaa, myös paikallisten tarpeiden huomioinen onnistuisi paremmin. Kritiikkiä sai myös järjestelmän taloudellinen tehottomuus. Koska valtionosuudet määrittyivät kunnan toimintamenojen prosenttiosuutena, kasvoivat valtion kustannukset sitä mukaa mitä enemmän kunnat käyttivät varoja. (Möttönen & Niemelä 2005, 33.)

Myös ideologiset muutokset yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa loivat paineita muutokselle. Siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta kohti nopeasti muuttuvaa tietoyhteiskuntaa loi paineita joustavoittaa julkista hallintoa. Tässä kohden uusliberalistiset opit, joissa julkisen hallinnon rooli tulisi olla minimaalinen yhteiskunnallisen kilpailukyvyyn takaamiseksi, voimistuivat. Myös hallinnon kehittämisessä alettiin painotta New Public Management-oppeja, joiden mukaan myös julkisissa hallintoelimissä tulisi painottaa yritysmaailman käytäntöjä. Palveluiden asettaminen kilpailulle nähdään opissa takeena palveluiden tehokkuudelle. Palveluiden asettamisella kilpailulle saataisiin siis aikaan toimivampi sekä halvempi julkinen sektori. (Emt. 34.) Muutosta on myös kuvattu valtion muuttumisena ”kilpailu(kyky)valtioksi” (Julkunen 2003, 184).

Nämä muutoksen vaateet ja ideologiset muutokset johtivat Suomessa 1980-luvun loppupuolen vapaakuntakokeilun kautta valtionosuusuudistukseen (1993) ja kuntalain muutokseen (1995). Myöskään laman vaikutusta muutoshalukkuuteen ei tule unohtaa. Laman avulla hyvinvointivaltion kustannustehokkuuskritiikki oli helpommin perusteltavissa (ks. Julkunen 2001). Lakimuutokset johtivat kuntien itsemäärämisoikeuden lisääntymiseen palvelutuotannossa. Kuntien valtionosuudet eivät enää määräytyneet kuntien omien palveluiden tuotantokustannuksien perusteella. Uudessa järjestelmässä valtionosuudet määräytyivät kunnan taloudellisen kantokyvyn sekä palvelutarpeen laskennallisen arvioinnin mukaan. Uusi kuntalaki taas lisäsi kuntien hallinnollisia vapauksia ja siten lisäsi kunnille vapauksia päättää kuinka hyvinvointipalvelut turvataan. (Möttönen & Niemelä 2005, 35–39.)

Tätä muutosta valtion ja kuntien suhteessa on kuvattu siirtymisenä institutionaalisesta hyvinvointivaltiosta pluralistiseen hyvinvointiyhteiskuntaan (esim. emt. 47–49; Julkunen 1999). Pluralistisessa hyvinvointiyhteiskunnassa vastuu palveluiden tuottamisesta jakaantuu eri toimijoiden välillä. Möttönen kuvaa tätä muutosta siten, että ideologiat jotka ohjasivat hyvinvointivaltion kehittämistä, ovat tyhjentyneet. Valtio ei enää ole aktiivinen hyvinvointipolitiikan kehittäjä, vaan se on enemmänkin seuraajan asemassa. Sen tehtävä on välittää eteenpäin hyviä toimintamalleja, joita kunnissa on kehitetty ja taata mahdollista erityisrahoitusta kunnille, mikäli se huomaa puutteita palvelujärjestelmässä. Valtio luo velvoitteita, joiden rahoittaminen jää kuntien harteille. (Möttönen & Niemelä 2005, 47–49.) Kehitykseen on liitetty myös tavoite kommunikatiivisemmasta yhteiskunnasta, jossa kansalaisuus määrittyy uudelleen. Kansalaisen äänellä on tällaisessa yhteiskunnassa kasvava merkitys ja kansalaisten organisoidulla toiminnalla paikkansa yhteiskunnan muutosprosessissa. (Rönneberg 1999, 97.)

Valtion siirtäessä vastuuta hyvinvointipalveluiden tuottamisesta kunnille, muodostui kolmannesta sektorista merkittävä yhteistyökumppani kunnille. Valtion ja kuntien uudenlaisen suhteen myötä kuntien rahoitusjärjestelmä muuttui epävaakaaksi. Vanhassa järjestelmässä kunnat saivat rahoituksen pääosin valtionosuuksista ja verotuloista. Uudessa mallissa erilaiset hanke- ja projektirahoituksen muodot nousivat keskiöön palveluiden rahoittamisessa. Osa näistä uusista rahoituslähteistä on tarkoitettu muille kuin kunnille. Esimerkiksi Raha-automaattiyhdistyksen varat sekä useat EU:n rahastot ovat suunnattu järjestöille. Jotta uudet rahoituslähteet saataisiin käyttöön, kuntien oli lisättävä yhteistyötä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Yhteistyön lisääntyminen kuntien kanssa lisäsi taas vuorostaan kolmannen sektorin näkökulmasta ammattimaisemman työn tarvetta, missä palkkatyöntekijät nousevat keskiöön. (Möttönen & Niemelä 2005, 21–23, 53–54; Ruuskanen ym. 2013; Harju 2003, 142–155.)

### **2.3.2 Kolmannen sektorin professionalistuminen**

Pluralistisessa hyvinvointiyhteiskunnassa kolmannelle sektorille muodostuu uusi rooli. Julkisen sektorin tuottaessa hyvinvointipalvelut kolmannen sektorin asema oli vahvasti edunvalonnassa ja eri kansanryhmien intressien esille tuonnissa. Edellä kuvatun hyvinvointivaltion muutoksen myötä kolmannelle sektorille määriteltiin uutta roolia

palvelutuotannossa ja hyvinvoinnin edistämisessä (Ruusuvirta & Saukkonen 2010, 156–157). Muutoksen voidaan ajatella myös olevan siirtymä sosiaalidemokraattisesta mallista kohti korporatistista hyvinvointiyhteiskuntamallia, missä kolmannen sektorin rooli on toimia institutionalisena jatkeena julkiselle palvelutuotannolle (ks. Saukkonen 2013; vrt. Salamon & Anheier 1998, 226–231).

Kolmannen sektorin osallistuminen palvelutuotantoon asettaa sen toimijat samalla kilpailulle yksityisen sektorin kanssa. Tällön kansalaistoiminnan luonne muuttuu oleellisesti. Tätä muutosta on kuvattu ”ekonomistisen rationaliteetin” voimistumisella ”eettisen rationaliteetin” kustannuksella. Palveluiden tuottajina kolmannen sektorin toimijat asettuvat osaksi kansantaloutta, jolloin ne joutuvat kilpailemaan asemistaan ja tehostamaan varojensa käyttöä. Järjestöt myös asettuvat samalla todellisille markkinoille, jolloin niitä ei enää suojele niiden erityisasema suhteessa yksityiseen sektoriin. (Mattihies 1999, 40–47.)

Palvelutuotannon lisääntyminen on lisännyt tarvetta ammattimaisemmalle työotteelle. Tätä kuvastaa myös uudenlaisten toimijoiden lisääntyminen, joiden toiminnassa on sektorirajat ylittäviä piirteitä. Näistä toimijoista on puhuttu hybridioorganisaatioina. (Saukkonen 2013.) Palvelutuotannossa nousevat esiin perinteisten kolmannelle sektorille liitettyjen arvojen, kuten yhteisöllisyyden, joustavuuden ja keskinäisen välittämisen sijaan taloudelliset arvot ja toiminnan määrällinen arviointi (Saukkonen 2013, 21; ks. Heiskanen, Ahonen & Oulasvirta 2005, 63). Kolmannen sektorin toimijat ovat omaksuneet tätä myötä myös liiketoimintamaisia toimintatapoja ja diskursseja (Wijkström 2011). Palvelutuotannon lisääntymisen myötä, jotkut kolmannen sektorin toimijat ovat luopuneet yleishyödyllisestä asemastaan ja muuttaneet toimintansa - tai palvelutuotannon osan toiminnastaan - elinkeinotoiminnaksi (Saukkonen 2013). Myös ongelmat yhdistysten verotuksessa ja tähän liittyvä keskustelu kilpailuneutraliteetin säilymisestä ovat vaikuttaneet joidenkin kolmannen sektorin toimijoiden toimintatapojen ja organisaatiomuotojen muutokseen (ks. Peltosalmi ym. 2010, 19–23).

Tarve palkatun työvoiman kasvuun ei liity vain toiminnan liiketoimintamaistumisen muutoksesta. Taustalla on myös laajempi muutos yhdistysten toimintaan osallistumisessa. Kuten edellä on kuvattu, Suomessa iso osa yhdistysten toimintaan osallistumisesta on niin kutsuttua passiivista osallistumista. Ihmisten vapaa-ajasta kilpailee yhä useampi tekijä ja

työelämän vaatimukset ovat kiristyneet. Tämä on vaikuttanut osallistumisen kevenemiseen ja sitoutuneen vapaaehtoistyön määrän vähenemiseen. Osallistumisessa yhdistysten toimintaan ei enää korostu kollektiivinen identiteetti, vaan yhdistyksiin osallistutaan vahvemmin yksilöpohjalta. Vapaaehtoisuus on sitoutumattomampaa ja hetkellisempää kuin ennen ja ihmiset karttavat vastuutehtäviä. Tämä astettaa ongelmia yhdistysten toiminnan jatkuvuudelle. Aktiivisten vapaaehtoisten jäsenten määrän laskiessa yhdistykset joutuvat kompensoimaan tätä palkkatyövoimalla. (Ks. esim. Siisiäinen 2010, 25–26; Saukkonen 2013; Harju 2010, 184–186.)

### 2.3.3 Työvoimapolitiittiset muutokset

1990-luvun lama nosti järjestöt myös työllistämiskeskustelun ytimeen. Lama sekä voimakas teknologinen kehitys ja siten useiden töiden automatisointi loi suuren joukon vaikeasti työllistettäviä ihmisiä. Talouskasvuun nojautuneet odotukset tilanteen korjaantumisesta osoittautuivat riittämättömiksi, jolloin katse käännettiin kansalaisjärjestöjä päin. Suomessa perustettiin kansalaisjärjestöjen toimesta kansalaisjärjestöjen työllisyysryhmä, joka selvitti järjestöjen mahdollisuuksia työllistämistilanteen parantamiseksi. Työllisyysryhmän työ konkretisoitui Uusi työ -projektissa, jonka tavoitteena oli muun muassa selvittää tapoja, jolla voitaisiin ”luoda uusia ja nykyistä pitkäkestoisempia työsuhteita kolmannella sektorilla ja mitä se edellyttää lainsäädännöltä ja taloudelliselta tuelta” sekä ”kehittää kansalaisjärjestöjen kykyä luoda uusia työtilaisuuksia yksityisen ja julkisen palvelutarjonnan väliin.” Konkreettisenä tavoitteena oli nostaa kolmannen sektorin prosentuaalinen työllistämisyhteistyö silloisesta kolmesta prosentista kymmeneen prosenttiin vuoteen 2010 mennessä. (Harju 2000.)

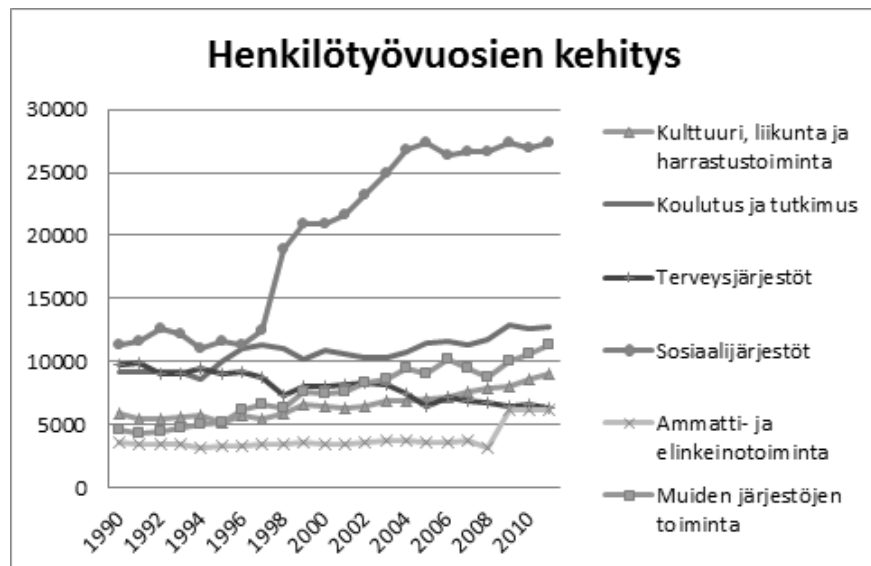
Muutokset yhteiskunnassa nähtiin lisäävän tulevaisuudessa tarvetta tukityöllistämiseksi kolmannella sektorilla. Projektissa nostettiin esiin suurimpina tekijöinä palkkatyön tarpeen lisääntyminen kolmannella sektorilla muun muassa julkisen sektorin palveluiden ulkoistaminen, kolmannen sektorin laadullisen kilpailukykyyn lisääntyminen, suomalaisten elintason kohoaminen ja siten maksukykyyn lisääntyminen, vapaaehtoistyön väheneminen yhdistyksissä ja palkkatyön erilaisten variaatioiden lisääntyminen tulevaisuudessa. (Harju 2000, 42–43.)

Projektin johtopäätöksinä pidettiin sitä, etteivät yleishyödylliset yhdistykset kykene omilla

varoillaan palkkaamaan työnhakijoita. Näin ollen jos tavoitellaan pitkäaikaisempaa työllistämistä kolmannen sektorin kautta, olisi julkisen sektorin tuettava tätä. Vuonna 1998 käyttöön otettu yhdistelmätuki tavoitteli juuri tätä. Uusi työ -projekti nosti kuitenkin esiin, että yhdistelmätuella työllistetyt sopimukset vaihtelevat tyypillisesti 6-12kk määräaikaisina sopimuksina. Tämän jälkeen työsuhde on jatkunut vain poikkeustapauksissa, koska yhdistyksillä ei ole ollut varaa pitää työntekijää normaalissa palkkasuhteessa. (Harju 2000, 38–39.)

Yhdistelmätukea on pidetty onnistuneena työvoimapolitiittisena toimenpiteenä, mutta kansalaisjärjestöjen työllisyysryhmä näki siinä monia puutteita. Projektissa esitettiin yhdistelmätuen tukijakson pidennystä sekä sen nopeampaa käyttöönottoa. Työ ehkäisee tehokkaasti vaikeita sosiaalisia ongelmia, jolloin aktiivinen työllistämistoimenpide tulee valtiolle ja kunnille kokonaiskustannuksiltaan edullisemmaksi, kuin työttömyyskorvausten ja toimeentulotuen maksaminen. Projektissa tultiin siihen tulokseen, että pitkäaikaistyöttömien työmarkkina- ja valmiuksien parantaminen vaatisi pitkäkestoisempia työllistämisen- ja koulutuspalveluita, useat jopa pysyvää tukea. Yhdistelmätukityöllistämisen nopeuttaminen taas olisi perusteltua siksi, että 500 työttömyyspäivää ehtii passivoida ihmisen. Kolmannella sektorilla on valmiuksia työllistää työttömiä, mutta ilman julkisen sektorin tukea varoja on vaikea saada. (Harju 2000, 39–41.)

Vaikka tavoitteet kolmannen sektorin työllistämisen volyymin nostamisesta kymmeneen prosenttiin voidaan nyt todeta ylioptimistisiksi, muodostivat kansalliset työvoimapolitiittiset toimet kolmannen sektorin merkittäväksi työllistäjäksi. Kun yhdistelmätuki vuonna 1998 otettiin käyttöön, näkyy se tilastoissa nousuna henkilötyövuosien kehityksessä kolmannella sektorilla. Ennenkaikkeaa sosiaalialan järjestöissä tehdyt henkilötyövuodet näyttävät olevan yhteydessä yhdistelmätuen käyttöönoton kanssa (ks kuvio 3). (Ruuskanen ym. 2013.)



Kuvio 3. Henkilötyövuosien kehitys kolmannella sektorilla toimialakohtaisesti. Lähde: Ruuskanen ym. 2013

## 2.4 Kolmas sektori työllistäjänä

Edellä kuvatut kolmannen sektorin muutokset ja palkkatyön volyymin lisääntyminen ovat kasvattaneet kiinnostusta tutkimukselle kolmannen sektorin palkkatyöntekijöitä kohtaan. Varsinkin vapaaehtoistyön ja palkkatyön yhdistäminen sekä palkkatyö aatteellisessa toimintaympäristössä ovat tekijöitä, jotka tekevät kolmannen sektorin palkkatyöstä erityisen kiinnostavan tutkimuskohteen. Palkkatyön voimakas kasvu viime vuosina tuo keskekelun keskiöön myös kolmannen sektorin erityisluonteen työllistäjänä.

Kolmatta sektoria on pidetty poikkeavana työllistäjänä verrattuna julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Työtehtävät ovat sektorilla monipuolisia, työtä tehdään vapaaehtoisten kanssa ja työyhteisöt ovat monesti pieniä. Työn omaleimaisuutta korostaa myös sektorin omarahoitteisuuden vaatimus. Näiden työn omaleimaisten piirteiden on katsottu korostuvan Suomessa, koska palkkatyön osuus on pieni ja hyvinvointipalvelujen tuotanto on ollut vahvasti julkisen sektorin järjestämää. (Harju 2000, 13–14.)

Kolmannella sektorilla tehdylle työlle on katsottu olevan ominaista myös kutsumuksellisuus. Tätä korostaa vapaaehtoisen työpanoksen suuri osuus järjestöissä tehtävässä työssä. Vapaaehtoisten kanssa työskentely asettaa palkatun työntekijän erilaiseen asemaan verrattuna muihin sektoreihin. Työ joudutaan monesti sovittamaan yhteen vapaaehtoisten kanssa. Palkkatyöntekijältä odotetaan joustoa työajoissa sekä palkkauksessa. Vapaaehtoistyön ja palkkatyön yhdistämisessä palkkatyöntekijältä myös



edellytetään hyviä sosiaalisia taitoja. Vapaaehtoisilla työntekijöillä ja palkatuilla työntekijöillä toimintaa ohjaa usein myös erilaiset motiivit. Tyypillisesti palkkatyöntekijän motiivi nousee lähtökohtaisesti työsuhteesta ja palkasta, kun taas vapaaehtoistyöntekijän motiivin voidaan olettaa perustuvan ennen kaikkea työn sisäisiin motivaattoreihin. (Harju 2000, 41–48 ; ks. Antoni 2009.)

Se, että kolmannen sektorin organisaatioissa työntekoa motivoi toisaalta vapaaehtoisten vahva aatteellinen kutsumuksellisuus ja toisaalta taas palkkatyöntekijän ”perinteiset” työn motivaatiotekijät, voi olla työyhteisöissä toisinaan haastavaa. Vapaaehtoiset työskentelevät yhdistyksen hyväksi usein siksi, että he jakavat yhdistyksen arvot ja haluavat edistää aatettaan (aate laajasti ymmärrettynä) yhdistyksen kautta. Palkkatyöntekijälle aatteellisuus ei välttämättä ole mikään itsestäänselvyys. Palkkatyöntekijän näkökulmasta motivaatio työntekoon voi syntyä myös täysin instrumentaalisten asioiden, kuten palkan saamisen kautta. Töiden yhteensovittaminen vapaaehtoisten mukaan voikin heikentää työn nautinnollisuutta ja siten vaikuttaa jopa negatiivisesti työntekijän kokemukseen työoloista. Palkkatyöntekijä saattaa kokea työntöön raskaana, jos siihen sekoittuu vahva aatteellisen eetoksen vaade ja toisaalta työntekoon lähtökohtaisesti liittyvät haasteet. (Ks. Ruuskanen ym. 2013.)

Kolmannen sektorin organisaatioissa työnteko eroaa yksityisestä sekä julkisesta sektorista myös konkreettisten työolojen näkökulmasta. On katsottu, että järjestötyössä työntekijät voivat vaikuttaa julkisella sektorilla tehtyyn työhön nähden enemmän muun muassa työn organisointiin ja työaikoihin. Myös päätöksenteko on lähempänä toimintaa ja siten monesti epämuodollista. Työntekijällä ei myöskään ole viranomaisvelvoitetta kuten julkisen sektorin työntekijöillä. Yksityiseen sektoriin nähden suurin ero piilee toiminnan voittoa tavoittelemattomassa luonteessa, jolloin on katsottu, ettei työntekijä ole velvoitettu huolehtimaan tulosvaateista. (Harju 2000, 41–45.) Osa kolmannen sektorin työtehtävistä on luonteeltaan sellaisia, joilla painottuu laaja-alainen osaaminen, elämäkokemus sekä hiljainen tieto. Ammatillinen osaaminen ei välttämättä korostu samalla tapaa kuin muilla sektoreilla, vaikkakin osaamisen tarve on lisääntynyt edellä kuvatun kolmannen sektorin yhteiskunnallisen roolin muuttuessa. (Hokkanen 2000; Ruuskanen ym. 2013.)

Kolmas sektori työllistäjänä on myös poikkeuksellinen esimiessuhteen kannalta. Kolmannen sektorin organisaatioissa työntekijä-esimiesasema on monesti häilyvä.

Esimerkiksi yhdistyksissä – jotka muodostavat isoimman osan kolmannen sektorin työpaikoista – on yhdistyslain mukaan esimiesvastuu aina hallituksella. Hallitustyö yhdistyksissä taas on luottamusmies-naistyötä, joka perustuu lähes aina vapaaehtoisuuteen. Suomalaisissa yhdistyksissä myös hallituspalkkiot ovat hyvin epätyypillisiä. Pienissä yhdistyksissä tilanne voi pahimmillaan olla se, ettei tätä yhdistyslain asettamaa esimiesasemaa edes tiedosteta, jolloin työsuhteasioiden hoitaminen jää monesti huolehtimatta. Useassa organisaatiossa käytännön johtamisesta vastaa palkattu työntekijä, kuten esimerkiksi toiminnanjohtaja, koska hallituksen jäsenet eivät voi hoitaa yhdistyksen asioita täyspäiväisesti. Käytännössä tällöin valta yhdistyksen toiminnasta on toiminnanjohtajalla, joka kuitenkin on työsuhteessa yhdistykseen. Pahimmillaan tilanne voi olla, että hallitus ja toiminnanjohtaja eivät ole samaa mieltä, kuinka yhdistystä ja sen tavoitteita tulisi viedä eteenpäin. Paitsi luottamusongelman lisäksi tällainen tilanne on poikkeuksellisen hankala työsuhteen vuoksi. Työsuhde estää yhdistystä vaihtamasta toiminnanjohtajaa, kuten esimerkiksi yritykset vaihtavat toimitusjohtajaa vastaavassa tilanteessa. (Ruuskanen ym. 2013.)

Yhdistystoiminnan käytännön johtamisen siirtyminen palkatulle työntekijälle on katsottu myös olevan yksi tekijä siinä, että yhdistystoiminta muuttuu ammattimaisemmaksi palvelutuotannoksi. Kun johtamisvastuu siirtyy palkatulle työntekijälle ja iso osa yhdistyksen resursseista kuluu palkkatyön organisointiin sekä palvelutoiminnan pyörittämiseen, voi yhdistyksen kansalaisyhteiskuntaluonne kärsiä. Palkattu työntekijä voi olla hyvin eri mieltä toiminnan toteuttamisesta, kun yhdistyksen hallitus, jolle taas toiminnan aatteellisuus on useasti keskeisintä. Voi esimerkiksi käydä niin, että vapaaehtoistoimintaan panostetaan yhä vähemmän ja rahoituslähteiden intressien täyttämisestä toiminnan jatkuvuuden kannalta muodostuu keskeinen toimintaa ohjaava asia. (Ruuskanen ym. 2013.)

Tämä esimiesaseman häilyvyys voi vaikuttaa myös negatiivisesti työntekijöiden kokemuksiin työoloista, jolla taas voi olla monenlaisia vaikutuksia esimerkiksi työtyytyväisyyteen tai työmotivaatioon (esim. Hackman & Oldham 2010; ks. Ruuskanen ym. 2013). Voidaankin olettaa, että joissain kolmannen sektorin organisaatioissa tämä esimiesaseman epäselvyys vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Tätä ristiriitaa esimiesasema ja työntekijän välillä ja sen vaikutusta työmotivaatioon tarkastellaan edellä tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Keskustelusta nähdään, että suurimmat haasteet palkatun työntekijän näkökulmasta kolmannella sektorilla liittyvät juuri toiminnan aatteellisuuden ja arkisen työn sekoittumiseen. Käytännön ongelmia syntyy myös töiden organisoinnin näkökulmasta, kun esimiesroolit voivat työpaikalla olla epäselvät. Aatteellisuudella on kolmannen sektorin työntekijän näkökulmasta kaksi puolta. Kolikon toinen puoli on aatteellisuuden tuoma suuri rikkaus työtä motivoivana tekijänä. Työnteko aatteen puolesta, jota itse haluaa edistää, voi olla hyvin motivoivaa ja palkisevaa. Kolikon toinen puoli on päinvastainen. Mikäli organisaatiossa vallitsee vahva aatteellinen ilmapiiri voi tämä olla palkatun työntekijän näkökulmasta paineistavaa. Mikäli työntekijä ei itse koe suurta paloa toimintaa kohtaan, voi työskentely yhteisössä, jossa aatteellisuus on vahvaa, olla epämiellyttävää ja siten heikentää työmotivaatioa. Työntekijältä saatetaan myös vaatia isoja joustoja, kun toimintaa sovitetaan yhteen muun muassa vapaaehtoisten kanssa. Kun palkkatyö kolmannella sektorilla on yhteiskunnallisten muutosten myötä kasvanut on näiden teemojen tutkiminen erittäin ajankohtaista.

### 3. TYÖMOTIVAATIO

Työelämän tutkimusta ohjaa halu ymmärtää työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Keskeinen problematiikka työelämässä on kuinka yhdistää työntekijän tyytyväisyys organisaation toiminnan kanssa niin, ettei kumpikaan näistä peittyisi toisen alle. Yksi tapa tutkia työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä on tarkastella työmotivaatiota (Miettinen 2006, 275–278). Korkeaa työmotivaatiota pidetään yleisesti ottaen positiivisena asiana niin työnantajaorganisaation, kuin myös työntekijän näkökulmasta. Tässä luvussa tarkastellaan työmotivaatiota ensin yleisemmästä työelämän tutkimuksen näkökulmasta, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan aihetta kolmannen sektorin näkökulmasta.

Motivaation tutkimusperinne on pitkä ja monisäikeinen. Myös työmotivaatiota on tutkittu laajalti. Luultavasti pisin ja kattavin työmotivaation tutkimusperinne pohjaa organisaatiopsykologian ja sosiaalipsykologian näkökulmista johdettuihin teorioihin. Näissä tutkimusperinteissä motivaatio on tyypillisesti katsottu kumpuavan ihmisten *psykkisistä* tarpeista saavuttaa kompetenssia. Kompetenssin halu taas saa ihmiset motivoitumaan. (Elliot & Dweck 2005.) Sosiologinen tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan motivaation kanssa lähekkäisiä käsitteitä, kuten työhön sitoutumista, organisaatioon sitoutumista ja palkansaajien työhönsä kohdistamia odotuksia. Näiden käsitteiden voidaan katsoa lukeutuvan yhden kattokäsitteen, työorientaation alle. (Turunen 2012, 17.)

Työmotivaatioon liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa, käsitteiden käytössä sekä empiiristen tutkimusten metodeissa on havaittavissa tieteen alojen välisiä risteävyyksiä ja päällekkäisyyksiä. Tämän vuoksi työmotivaation tutkimusperinteen rajaaminen tarkasti esimerkiksi psykologiseen, sosiaalipsykologiseen, taloustieteelliseen tai sosiologiseen tutkimusperinteeseen on keinotekoista. Erot piilevät niissä syissä, joiden katsotaan vaikuttavan työn laatuun ja siten esimerkiksi työmotivaatioon. Sosiologit ovat tyypillisesti painottaneet sosiaalisen stratifikaation merkitystä ja työn autonomiaa, kun taas esimerkiksi psykologit painottavat työn luontaisia ominaisuuksia ja työn laadullisuuden psykologista kehittymistä. (Hartikainen, Oinas, Anttila & Nätti 2010, 30; ks. myös Murphy & Alexander 2000.)

*Motivaatiolla* viitataan psykologiseen prosessiin joka käynnistää ja määrittää suuntaa, intensiteettiä sekä pysyvyyttä päämäärällisessä toiminnassa (Mitchell 1987). *Työmotivaatio* taas viittaa sisäisiin sekä ulkoisiin voimiin, jotka käynnistävät työhön liittyvää toimintaa ja määrittävät sen muodon, intensiteetin ja keston (Pinder 2014, 11). Työelämän kannalta motivaatiolla on merkittävä vaikutus, niin työntekijälle itselleen kuin myös organisaatiolle jossa hän työskentelee. Työntekijän kyvyt ja koulutus määrittävät sitä, pystyykö työntekijä suoriutumaan työstään, mutta motivaation voidaan ajatella määrittävän sitä, tekeekö työntekijä parhaansa (Hertel & Wittchen 2009).

Sosiologisessa työelämän tutkimuksessa on työmotivaatiota tarkasteltu työorientaatiotutkimuksen yhteydessä yhtenä työetiikan ja työhön sitoutumisen elementtinä. Työmotivaatio sijoittuu käsitteellisesti lähelle sosiologisessa työelämän tutkimuksessa käytettyä käsitettä, työhön kohdistuvat odotukset. Työhön sitoutuminen ja työhön kohdistuvat odotukset taas ovat käsittellisessä yhteydessä toisiinsa. Työhön sitoutumisella voidaan ajatella tarkoitettavan yksilön halua ja tahtoa tehdä työtä, kun taas työhön kohdistuvilla odotuksilla viitataan *haluun tehdä työtä kovasti ja kunnolla*. Halulla tehdä työtä kovasti ja kunnolla tarkoitetaan työntekijän ”motivoitumista työnsä määrän ja laadun vuoksi”. Samaa määrittelyä on käytetty myös kuvatessa työmotivaatiota. (Turunen 2012, 17–24; vrt. Mann 2006, 35.)

Työsitoutumisen tarkastelu osoittaa, että käsitteellä tarkoitetaan eri tutkimuksissa eri asioita (Turunen 2012, 20). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan nimenomaan työhön motivoitumista sen laadullisten ominaisuuksien vuoksi ja motivaation muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa. Näin ollen tutkimusteoreettinen lähtökohta on myös lähellä työhön sitoutumisen tutkimusta ja käsitteellinen määrittely hyvin sama, kuin mistä puhutaan työhön kohdistuvina odotuksia. Jatkossa puhutaan kuitenkin työmotivaatiosta.

Työntekijän motivaation ja sen muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät. Työmotivaatiota on mitattu monella tapaa, eikä tutkijoiden keskuudessa ole yksimielisyyttä niistä tekijöistä, jotka kokonaisvaltaisesti kattaisivat työhön motivoitumisen prosessin. (Mann 2006, 35.) Yksi paljon käytetty kategorisointi on ollut jakaa motivaatio sisäiseen tai luontaiseen

(*intrinsic*, jatkossa sisäinen) ja ulkoiseen (*extrinsic*) motivaatioon.

Tieteellisessä keskustelussa sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta työelämässä voidaan erottaa karkeasti kaksi eri haaraa, joissa nähdään motivaation muodostuvan eri tavoin. Niin sanottu toimijuus (*agency*) -teoriaperinteessä katsotaan, että maksimoidakseen työntekijän toimintakyvyn, tulee työntekijöitä valvoa, tarjota taloudellisia houkuttimia ja tarvittaessa käyttää rangaistuksia. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, suunnitellaan organisaation formaalit rakenteet niin, että käytetään hyväksi esimerkiksi juuri kontrollia ja valvontaa. (Ren 2010.) Toimijuus -teoriaperinteessä katsotaan siis ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäävän työntekijän kokonaismotivaatiota.

Toinen tutkimussuunta, jota voidaan kutsua sisäisen motivaation tutkimusperinteeksi taas korostaa ihmisen luontaisia ominaisuuksia pyrkiä hyvään suoritukseen. Tässä suorituskyvyn nousu ja motivoituminen tehtäviin katsotaan tapahtuvan ihmisten välisen luottamuksen, arvojen ja vastavuoroisuuden kautta. Tässä teoriaperinteessä ulkoiset palkinnot ja valvonta on katsottu olevan jopa negatiivisia tekijöitä työntekijän motivaation kannalta. (Ren 2010.) Tätä sisäisen motivaation tutkimusperinteen havainnoimaa ulkoisten palkintojen syrjäyttävää (*crowding-out*) vaikutusta motivaatioon on pidetty jopa merkittävimpänä anomaliana taloustieteen kannalta. Ulkoisten palkintojen syrjäyttävä vaikutus nimittäin haastaa taloustieteen fundamentaalisen oletuksen rahapalkinnon kysyntää lisäävästä vaikutuksesta. (Frey & Jegen 2001, 590.)

Alkuperäinen kiinnostus yhteiskuntatieteissä sisäisen motivaation vaikutuksista toimijoihin sai sysäyksen, kun Richard Titmuss (1970) väitti verenluovuttajien halun luovuttaa verta vähenevän tai lopahtavan kokonaan, kun verenluovutuksesta tarjottiin maksua. Titmuss perusteli tätä sillä, että maksu heikensi sosiaalista arvoperustaa ja tästä syystä toimi negatiivisena tekijänä motivaation kannalta. Vaikka Titmuss ei tarjonnutkaan väitteelleen luotettavaa empiiristä näyttöä, saivat hänen väitteensä aikaan suurta kiinnostusta tiedeyhteisössä. Empiiristä näyttöä Titmussin väitteille on tarjonnut sittemmin sisäisen motivaation psykologinen tutkimusperinne. (Frey & Jegen 2001, 589–590.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimus on osoittanut, että ihmisen kokemukset ja suoritukset vaihtelevat suuresti, riippuen siitä ohjaako toimintaa sisäinen motivaatio vai ulkoinen motivaatio. Tämän vuoksi on luonnollista, että myös työelämän tutkimuksessa on

oltu kiinnostuneita työntekijän sisäisestä ja ulkoisesta motivoitumisesta. Sisäiseen motivoitumiseen työtehtävästään on liitetty useita hyötyjä, niin työnantajaorganisaation kuin työntekijän itsensä näkökulmasta. Sisäisen motivaation on katsottu vaikuttavan muun muassa positiivisesti oppimiseen ja ihmisen luovuuteen. (Ryan & Deci 2000a, 55.) Viime vuosikymmeninä on keskusteltu myös paljon työn luonteen muutoksesta. Tietotyö on lisääntynyt ja tulevaisuudessa lisääntynee yhä enemmän, kun mekaanista työtä tarvitaan yhä vähemmän. Työn luonteen muutos on myös kohdistanut odotuksia työntekijöiden suhteen. Työntekijöiltä edellytetään sisäistä kiinnostusta työtään kohtaan. Tämä on olennaista esimerkiksi työn tuottavuuden kannalta. Tietotyötä on myös vaikeampaa kontrolloida, jolloin autonomia työtehtävistä suoriutumiseen korostuu. Tämä taas vaatii työntekijöiltä sisäistä motivaatiota työtään kohtaan. (Turunen 2012, 21–22.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus pureutua kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työmotivaatioon juuri tästä näkökulmasta. Kolmannella sektorilla tehtävään työhön on usein liitetty ominaisuus työn missioluonteesta, jonka on itsessään ajateltu motivoivan sektorin työntekijöitä. Työntekijöiden on siis oletettu olevan sisäisesti motivoituneempia työstään, kuin esimerkiksi yksityisen sektorin työntekijät. (Esim. De Cooman, De Gieter, Pepermans, Jegers 2011.)

### **3.1 Sisäinen motivaatio**

Sisäisellä motivaatiolla viitataan toiminnan muotoon, joka puhtaimmillaan kumpuaa ihmisen kiinnostuksesta ja nautinnosta tehtävää kohtaan. Sisäistä motivaatiota ei määrittele ulkoiset palkinnot, eikä toiminnalla pyritä lisäämään kompetenssia tai kykyjä. Toiminta itsessään motivoi toimijaa. (Deci & Moller 2005, 582–583.) Sisäinen motivaatio on ihmiselle hyvin luontainen ja olennainen osa oppimista ja kehittymistä. Sitä on pidetty erittäin tärkeänä muun muassa kognitiivisten, sosiaalisten sekä fyysisten ominaisuuksien kehityksen kannalta. Sisäisen motivaation voidaan katsoa olevan luonnollinen osa yksilöä, mutta sen voidaan myös katsoa muodostuvan yksilöiden ja aktiviteettien tai tehtävien välisessä relaatiassa. Toisin sanoen sisäinen motivaatio on ihmiselle luonnollista ja se muodostuu aina suhteessa toiminnan kohteeseen. (Ryan & Deci 2000a, 56–57.)

Sisäisen motivaation operationalisointi on tehty tutkimuksissa monin tavoin. Yksi tapa on ollut testata ihmisten vapaata tahtoa. Tätä on tutkittu esimerkiksi tarjoamalla tehtäviä,

joista joko saa tai ei saa palkintoa. Itse koetilanne syntyy, kun osallistuneita pyydetään lopettamaan kohdotehtävä. Mikäli kohdotehtävää on jatkettu tämän jälkeen – niin sanotusti huvun vuoksi –, on sen katsottu olevan merkki sisäisestä motivaatiosta. Toimija on tässä siis tulkittu olevan kiinnostunut tehtävän suorittamisesta itsessään ja täten itse tehtävän tuottama mielenkiinto toimii motivaattorina. Toinen tyypillisesti käytetty tapa on ollut tutkia sisäistä motivaatiota toimijoiden omien raportointien pohjalta. Toimijoiden itse raportoimat kiinnostukset ja toiminnasta nauttiminen ovat näissä indikaattoreita sisäisestä motivaatiosta. (Ryan & Deci 2000a, 57.) Työelämän näkökulmasta työntekijän voidaan katsoa olevan sisäisesti motivoitunut, kun työntekijä ”tekee työtä työn vuoksi” (Frey 1997, 429). Tällä tarkoitetaan sitä, että työ itsessään on työntekijää motivoiva tekijä, eikä siitä saadut ulkoiset palkinnon.

Sisäisen motivaation tutkimuksissa on pyritty havainnoimaan niitä tekijöitä, jotka saavat aikaan tai ylläpitävät sisäistä motivaatiota ja sen muodostumista. Vaikkakin ihmiset ovat luontaisesti taipuvaisia sisäisesti motivoituneeseen toimintaan, on tämä taipumus paikannettavissa tiettyihin olosuhteisiin. Näitä olosuhteita on pyritty selvittämään ja siten on yritetty luoda tietoa siitä, mitkä tekijät helpottavat ja mitkä taas horjuttavat sisäisen motivaation muodostumista ja ilmaisua. On huomattava, että koska sisäinen motivaatio on vahvasti yhteydessä yksilöiden luontaisiin taipumuksiin suhteessa tehtävään, ei voida ajatella että sisäistä motivaatiota voitaisiin synnyttää ulkoisilla tekijöillä. Pikemminkin on puhuttava tekijöistä, jotka aktivoivat sisäistä motivaatiota tai katalyyteistä, jotka vahvistavat sitä. (Ryan & Deci 2000a, 58.)

Sisäisen motivaation muodostuminen on kytketty vahvasti ihmisen tunteeseen autonomiasta sekä kompetenssista suhteessa tehtävään asiaan. Onkin katsottu, että nämä tekijät ovat tietynlainen lähtökohta, jonka kautta sisäinen motivaatio ohjaa toimintaa. Siten ulkoiset olosuhteet tai esimerkiksi vuorovaikutussuhteet vaikuttavat sisäiseen motivaatioon, mikäli edellä mainitut ehdot kompetenssin tunteesta sekä autonomiasta ovat läsnä tehtävässä. Pelkän kompetenssin tunne ei myöskään itsessään riitä, vaan toimijan käytöstä täytyy ohjata tunne omasta päätösvallasta. Aiempi tutkimus sisäisestä motivaatiosta on osoittanut, että esimerkiksi ulkoiset palkinnot, deadlinet, negatiivinen palaute sekä paine kilpailusta heikentävät sisäistä motivaatiota tehtävää kohtaan, koska ne saatetaan kokea kontrolloivina tekijöinä. Valinnanvapauden ja itse-ohjauksen lisäämisen sekä tehtävän sopiva haastavuus ja positiivinen palaute on taas katsottu lisäävän sisäistä motivaatiota.



Yksinkertaistettuna voitaisiin siis ajatella autonomian lisäämisen vaikuttavan positiivisesti sisäiseen motivaatioon ja kontrollin lisäämisen taas heikentävän sitä. On kuitenkin muistettava, että vaikutusta näillä on vain sellaiseen toimintaan, johon toimijalla on jo lähtökohtaisesti sisäinen kiinnostus. (Ryan & Deci 2000a, 58–59.; Ryan & Deci, 2000b, 70.)

Sisäinen motivaatio työtehtäviä kohtaan on katsottu toimivan myös mekanismina työntekijän ja organisaation arvojen yhtenevyyden, arvokongruenssin välillä. Arvokongruenssin on katsottu vaikuttavan nimenomaan niihin keinoihin, joilla työntekijää voidaan motivoida. Arvokongruenssin ollessa vahva organisaation ei tarvitse kiinnittää suurta huomiota työntekijän valvontaan, koska arvokongruenssi vahvistaa myös luottamusta. Työntekijä joka jakaa samat arvot organisaation kanssa on taipuvaisempi toimimaan itsenäisemmin ja sponttaanimmin kuin työntekijä, jonka arvomaailma ei ole yhteneväinen organisaation arvojen kanssa. (Ren 2010.)

### **3.2 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoisesti motivoitunut toiminta on toimintaa, jonka pääasiallisena motivaattorina on saavuttaa jokin (ulkoinen) tavoite. Toiminnalla on siis instrumentaalista arvoa tekijälle. On selvää, että sisäinen motivaatio ohjaa vain pientä osaa ihmisten toiminnasta. Yhteiskunnan asettamat vaatimukset ja erilaiset roolit pakottavat jatkuvasti toimintaan, jossa sisäinen kiinnostus ei ohjaa toimintaa. Sama pätee myös työelämässä. Vaikka ihminen olisi hyvin kiinnostunut työstään, ohjaa hänen työntehtäviönsä myös ulkoiset motivaattorit, kuten mahdolliset bonukset, palkkio työstä tai uralla eteneminen. Motivaatiota tutkittaessa onkin huomattava, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät sulje toisiaan pois. Työntekijää voi motivoida vahvasti työtehtävään liittyvät sisäiset motivaattorit, ja silti yhtäaikaan esimerkiksi – tyypillisesti ulkoiseksi motivaattoriksi mielletty – palkka. (Ryan & Deci 2000a, 60; Handolin 2013.)

Perinteisesti ulkoista motivaatiota on pidetty vastakohtana sisäiselle motivaatiolle. Sen on katsottu köyhdyttävän ihmisen sisäistä motivoitumista. Uudempi tutkimus on kuitenkin osoittanut, ettei vastakohtainen jaottelu ole välttämättä mielekäs. Mikäli toimintaa ohjaa ulkoinen motivaatio ja toimintaa kontrolloidaan vahvasti, voi tämä heikentää sisäistä motivaatiota tai sen muodostumista. Ulkoista motivaatiota on kuitenkin monenlaista ja

siten ulkoisen motivaation ”tasoja” on useita, ja osan näistä tasoista on katsottu heijastuvan myös aktiivisen toimijuuden lisääntymiseen. Olennaista on se, ohjaako toimintaa oma valinta vai ei. (Ryan & Deci 2000a.)

Esimerkiksi työelämässä toimintaa voi ohjata pelko sanktioista, kuten irtisanomisesta. Työntekijä tekee työtä, jottei hän menettäisi sitä. Toisaalta taas, työntekijä voi ajatella saavuttavansa ahkeralla työnteolla hyötyjä, kuten ylennyksen, bonuksia tai kohentavansa asemaansa esimiehensä silmissä. Molemmissa tapauksissa toimintaa ohjaa ulkoinen motivaatio – toiminnalla tavoitellaan jotain instrumentaalista hyötyä. Ensimmäisessä esimerkissä työstä hyvin suoriutumiseksi syyt eivät kuitenkaan lähde toimijasta itsestään vaan ulkoisesta paineesta ja kontrollista. Jälkimmäisessä taas työntekijä itse ajattelee saavuttavansa toiminnallaan positiivisia vaikutuksia. (vrt. Ryan & Deci 2000a.)

Ulkoisen motivaation eri tasoja on selitetty yksilön arvojen ja sääntöjen sisäistämällä (*internalization*) ja intergraatiolla (*integration*). Sisäistäminen on prosessi, jossa yksilö omaksuu vallitsevia arvoja ja sääntöjä, kun taas integraatio kuvaa näiden kokonaisvaltaista omaksumista. Se, kuinka vahvasti näitä sääntöjä yksilö on sisäistänyt vaikuttaa siihen, kuinka itsestä lähtevää toimintaa on. Toiminta voi vaihdella aina haluttomuudesta toimia, passiivisesta sääntöjen noudattamisesta aktiiviseen, toimijasta itsestä kumpuavaan sitoutumiseen toimintaa tai tehtävää kohtaan. (Ryan & Deci 2000a 60–61.)

Ulkoista motivaatiota ei siis tule yksiselitteisesti käsittää vastakohtaksi sisäiselle motivaatiolle. Ne syyt, jonka perusteella toiminta tapahtuu vaikuttavat siihen kuinka autonomisesti toiminta tapahtuu. Toimijan kokemuksella ulkoisen sääntelyn määrästä voi siis olla merkittäviä vaikutuksia motivaation muodostumiselle. Toiminnan luonne ja orientaatio siihen voi myös muuttua. Esimerkiksi työntekijä voi päätyä työhön, jolla ei ole hänelle lähtökohtaisesti merkitystä, muutoin kuin esimerkiksi toimeentulon kannalta. Mikäli työ osoittautuukin mielenkiintoiseksi, eikä siihen liity liiallista kontrollia, voi työntekijä kokea orientaation muutoksen kohti sisäisempää merkityksellisyyttä työtään kohtaan. (vrt. Ryan & Deci 2000a.)

Sillä liittyykö toimintaan vahvaa kontrollia vai ei, on tutkimusten mukaan merkitystä tehtävästä suoriutumiseen sekä toimijan hyvinvointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka toiminta olisikin ulkoisesti motivoitunutta, vaikuttaa kontrollin määrä muun muassa

tehtävään sitoutumiseen, työsuoritukseen, oppimiseen sekä esimerkiksi psykologiseen hyvinvointiin. Koetulla autonomialla on siis useita positiivisia seurauksia, vaikka toimija ei lähtökohtaisesti olisikaan sisäisesti motivoitunut työstään. (Ryan & Deci 2000a.)

Tässä tutkimuksessa käytettävissä oleva aineisto astettaa tiettyjä rajoituksia työmotivaation tarkastelulle. Aineistosta ei ole johdettavissa sellaisia muuttujia, jolla eritasoista ulkoista motivaatiota voitaisiin mitata. Vaikka tutkimusasetelmassa joudutaankin nojaamaan vastakkainasetteluun sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä, on edellä käyty keskustelu syytä pitää mielessä tuloksia tarkasteltaessa.

### 3.3 Työn piirreteoria

Yksi merkittävimmistä sisäistä motivaatiota työelämän näkökulmasta selittävästä teorioista on Richard Hackmanin ja Greg Oldhamin 1970-luvulla kehittämä työn piirreteoria (*Job Characteristics Theory*). Hackman & Oldham pyrkivät teoriallaan tuottamaan tietoa siitä, mitkä työn piirteet (*job characteristics*) edistävät sisäisen motivaation muodostumista työorganisaatioissa. Teoria pohjaa Frederick Herzbergin (1971) kehittämään kaksi-faktori (*two-factor*) teoriaan ja sen käsitteellinen ydin on johdettu motivaation odotusteoriasta (*expectancy theory of motivation*). (Oldham & Hackman 2010; ks. Hertell & Wittchen 2009.) Työn piirreteoria on myös yksi käytetyimmistä teorioista, jonka avulla on pyritty selittämään kolmannen sektorin työntekijöiden motivaatiota (Schephers, De Gieter, Pepermans, Du Bois, Caers & Jegers 2005, 191).

Herzberg (1971) oli kiinnostunut työympäristön ja työolojen vaikutuksesta persoonallisten tekijöiden rinnalla työmotivaation muodostumiseen. Herzberg oli kiinnostunut siitä, kuinka työn ominaispiirteet sekä työhön liittyvät toimet vaikuttavat työmotivaatioon. Herzberg jakoi näkemyksen Maslowin kuuluisan tarvehierakiamallin kanssa siitä, että pelkästään korkea palkka ja terveet ulkoiset työolot eivät riitä työmotivaation kannustimiksi. Työntekijät tarvitsevat myös mielekkäitä ja kiinnostavia tehtäviä, vastuuta sekä tunnustusta muilta. Herzberg painotti myös ensimmäisten joukossa tärkeyttä erotella sisäiset ja ulkoiset muuttujat motivaatiota tutkittaessa. (Hertell & Wittchen 2009; ks. myös Ambrose & Kulik 1999.)

Herzbergin urauurtava tutkimus käynnisti suuren kiinnostuksen työn ominaisuuksien ja

piirteiden tutkimukselle, joista yksi merkittävä haara oli Oldhamin ja Hackmanin kehittämä Työn piirreteoria. Teorian mukaan sisäisen motivaation muodostumiseen työtehtävässä vaikuttavat työntekijän kolme psykologista kokemusta: *työntekijän kokemus tehtävän merkityksellisyydestä, vastuu työn tuloksista sekä tieto työn tuloksista*. Nämä kolme, toimijalle sisäistä kokemusta, ovat saavutettivassa viiden työhön liittyvän piirteen kautta, jotka määrittävät työtehtävää. Nämä työn piirteet ovat: **1. ammattitaidon moninaisuus** (*skill variety*), **2. työtehtävän eheys** (*task identity*), **3. tehtävän merkitys** (*task significance*), **4. työautonomia** (*autonomy*) ja **5. palaute työstä** (*job-based feedback*). (Oldham & Hackman 2010; Oldham & Hackman 2005.)

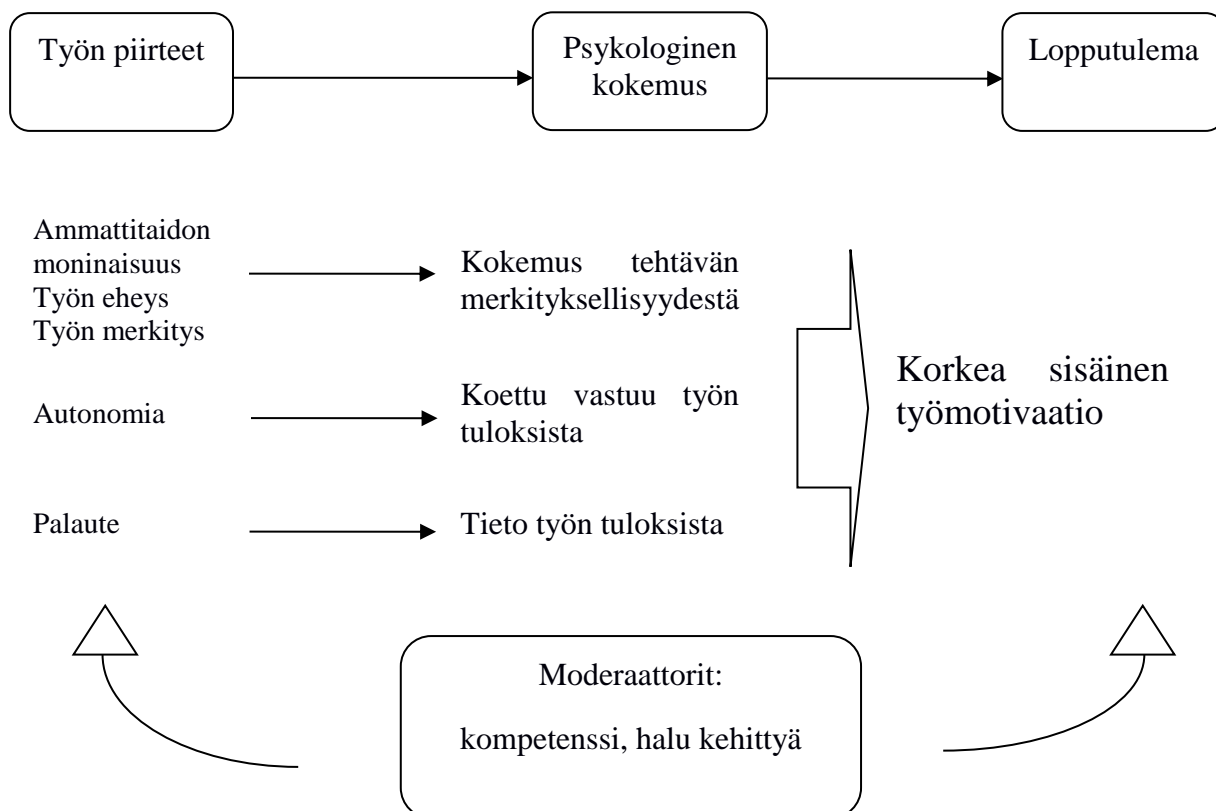
**1. Ammattitaidon moninaisuudella** tarkoitetaan työn suorittamiseen sisältyvien tehtävien moninaisuutta, joka sisältää työntekijän taitojen ja lahjakkuuksien monimuotoisen hyödyntämisen. **2. Työtehtävän eheys** viittaa työtehtävän kokonaisuuden asteeseen, eli siihen, onko työntekijä mukana tai voiko hän hahmottaa työn kaikki vaiheet (suunnittelu, toteutus, lopputulokset). **3. Tehtävän merkityksellä** viitataan siihen, onko työllä merkitystä muiden elämään. **4. Työautonomia** viittaa työtehtävän suorittamiseen liittyvään autonomian asteeseen, kuten työn aikatauluttamiseen ja tehtävän suorittamisen keinoihin vaikuttaminen. **5. Palaute työstä** viittaa työstä ja työntekijän suoriutumisesta saatuun suoraan ja selkeään palautteeseen. (Oldham & Hackman 2010.)

Näistä työn piirteistä kolme ensimmäistä kohtaa vaikuttavat työntekijän kokemukseen työtehtävänsä merkityksellisyydestä, tehtävän autonomia taas vastuun kokemukseen ja palaute työstä – luonnollisesti – tietoon työn tuloksista. Näiden ydintekijöiden lisäksi, Oldham ja Hackman katsovat, että jotta edellä olevilla ydinasioilla olisi merkitystä, tulisi mallissa ottaa huomioon myös yksilön oma *arvostus henkilökohtaiseen kehittymiseen työssä* (*growth need strength*) ja *yksilön kompetenssi suoriutua työstään* (*existing knowledge and skill*). Ilman kompetenssia työtehtävistä suoriutumiseen, työntekijä ei saisi onnistumisen kokemuksia työstään, joka veisi pohjan sisäisen motivaation muodostumiselta. Toisekseen koska kaikki eivät halua edetä suuriin ja haastaviin työtehtäviin, tulee mallissa ottaa huomioon yksilön arvostus henkilökohtaisesta kehitymisestä työssään. (Oldham & Hackman 2010, 4-15.) Yksilön arvostus henkilökohtaiseen kehittymiseen työssään, viittaa samaan ilmiöön, josta esimerkiksi Ryan ja Deci (2000a) puhuvat sisäisen motivaation luontaisena ominaisuutena. Mikäli työntekijä arvostaa esimerkiksi harrastuksiaan tai perhettä työtään enemmän, ei hänen motivaationsa

työtä kohtaan välttämättä kasva esimerkiksi vastuun ja autonomian lisääntyessä.

Oldham ja Hackman (2010) mukaan työn piirreorian pääteesi on, että edellä mainitut viisi työn ominaisuutta kasvattavat todennäköisyyttä sille, että työntekijä kokee työnsä merkityksellisemmäksi, tuntee vastuuta sitä kohtaan ja saa tietoa työnsä tuloksista. Ne, joilla on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseen työtehtävistään hyvin ja ovat halukkaita oppimaan ja kehittymään, ovat todennäköisemmin sisäisesti motivoituneita työstään. Tällä taas voi olla pitemmän ajanjakson kuluessa merkittäviä vaikutuksia myös työntekijän työtyytyväisyydelle sekä parempaan työsuoritukseen (Oldham & Hackman 2010; vrt. Ryan & Deci 2000a.)

Mallin avulla voidaan myös matemaattisesti määrittää tietyntyypistä työtehtävän motivaatiopistemäärää (*Motivating Potential Score*) (Oldham & Hackman 2005). Tässä tutkimuksessa työn piirreoria toimii ohjaavana teoriana, jonka kautta aineistosta pyritään rajaamaan sisäiseen motivaatioon vaikuttavia muuttujia tarkempaa tarkastelua varten.



Kuvio 4. Työn piirremalli (mukailtu<sup>1</sup> Hackman & Oldham 1976; Oldham & Hackman 2005; Oldham &

<sup>1</sup> Työn piirteet vaikuttavat JCT:n mukaan myös työsuorituksen ja työtyytyväisyyden paranemiseen sekä poissaolojen vähentymiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain vaikutukseen sisäisen motivaation osalta. Sisäisellä motivaatiolla on

Hackman 2010).

Työelämä on muuttunut merkittävästi niistä ajoista, jolloin Työn piirreteoria alunperin kehitettiin. Työn luonne on muuttunut individualistisempaan suuntaan. Tähän on vaikuuttanut esimerkiksi informaatioteknologian huima kehitys. Useat työt eivät ole enää yhtä vahvasti sidoksissa johonkin tiettyyn paikkaan ja työnkuvat ovat muuttuneet monimuotoisimmiksi. Työntekijältä vaaditaan laajempaa vastuuta oman työn järjestämisestä ja useat työnkuvat sisältävät monia tekijöitä, jotka eivät välttämättä liity päätyöhön. Työn projektimaisuus on lisääntynyt ja työntekijällä saattaa olla useita erilaisia tehtäviä ja rooleja työelämässä, joillakin jopa useissa eri organisaatioissa. Työsuhteet ovat epävarmempia, jolloin työntekijän ura koostuu yhä useammin useista eri tehtävistä eri organisaatioissa. Oldham ja Hackman näkevätkin, että nämä fundamentaaliset muutokset työelämän luonteessa vaikuttavat myös Työn piirreteorian luotettavuuteen sisäisen motivaation mittarina. (Oldham & Hackman 2010.)

Oldham ja Hackman (2010) katsovat muutoksien työn luonteessa korostavan sosiaalisten tekijöiden merkitystä motivaation muodostumisessa. Ennenkaikkea muutoksen myötä töissä korostuu sosiaalinen kanssakäyminen. Työn piirreteoria ei kuitenkaan huomioi työhön liittyviä sosiaalisia suhteita. Oldham ja Hackman näkevätkin, että tutkijoiden tulisi tästä eteenpäin tarkastella empiirisesti sosiaalisten tekijöiden merkitystä sisäiseen motivaatioon. Tärkeimpinä muuttujina, ovat muun muassa työntekijöiden vuorovaikutus työorganisaation ulkopuolella, sosiaalinen tuki sekä keskinäisriippuvuus työntekijöiden välillä. (Oldham & Hackman 2010.)

Vaikka työn piirreteoria sopii sellaisenaan kolmannen sektorin työntekijöiden motivaatiotekijöiden tutkimiseen, on se saanut osakseen kritiikkiä. Edellä mainittu sosiaalisten tekijöiden ulos jättäminen mallista on ilmeinen kritiikin kohde, joka itsessään heikentää mallin selityskykyä (Oldham & Hackman 2010). Myös sosiologisesti ajateltuna sosiaalisten tekijöiden laaja ulosjättäminen teoriasta on ilmeinen ongelma. Ilman sosiaalisten työn piirteiden laajempaa tarkastelua, mallia voidaan hyvällä syyllä pitää jokseenkin yksilökeskeisenä psykologisena mallina sisäisen työmotivaation hahmottamiseen. Näiden syiden vuoksi mallia tullaan laajentamaan tutkimuksen

empiirisessä osiossa niin, että se ottaa paremmin huomioon myös työn sosiaalisia piirteitä.

On myös esitetty, että kausaalinen mekanismi työn piirteiden ja lopputulema muuttuj(ien)an kohdalla voi myös olla kaksisuuntainen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä, joka kokee korkeaa sisäistä motivaatiota saattaa myös olettaa ja vaatia esimerkiksi korkeampaa autonomiaa ja palautetta työstään (ks. James & Tetrick, 1986). Kuten todettu, kolmannen sektorin organisaatiot poikkeavat muista sektoreista monella tavalla (ks. edellä luku 2.4). Tämän vuoksi tutkijat ovat katsoneet, että jotta työn piirremallia voitaisiin soveltaa toimivasti kolmannen sektorin työmotivaation tutkimiseen, tulisi sitä laajentaa tai uudelleenmuotoilla niin, että se ottaa paremmin huomioon myös työn relationaaliset komponentit, tässä siis kolmannen sektorin erityispiirteet motivaation muodostamisessa. (Grant 2007; Schepers ym. 2005, 203; ks. Devaro & Brookshire 2007). Seuraavaksi syvennytään näihin erityispiirteisiin, jonka jälkeen muodostetaan tutkimuksessa käytettävä malli sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä keskustelun pohjalta.

### **3.4 Sisäinen motivaatio kolmannella sektorilla**

Kolmannen sektorin työmotivaatiosta on tehty empiiristä tutkimusta melko vähän. Tätä selittää osaltaan se, että useissa laajoissa survey -tutkimuksissa kolmas sektori on sisällytetty osaksi yksityistä sektoria. (Benz 2005, 160.) Myös Suomessa tilastokeskuksen työoloaineistoissa kolmatta sektoria ei ole eritelty omana kategoriana ennen vuotta 2013 (Ruuskanen ym. 2013, 13). Empiirisen näytön puuttumisesta huolimatta useat teoreetikot ovat pitäneet kolmannella sektorilla tehdylle työlle ominaisena vahvaa sisäistä motivaatiota (Benz 2005). Ruuskasen ym. (2013) julkaiseman – tietävästi ensimmäisen suomalaisen – vertailevan tutkimuksen ”Palkkatyössä kolmannella sektorilla” tulosten perusteella empiirisen tiedon keräämistä ja analysointia kolmannen sektorin työoloista voidaan pitää yhä tärkeämpänä, jotta saadaan myös lukuihin perustuvaa ”kovaa dataa” kolmannen sektorin työoloista. Tutkimus osoitti, että oletukset kolmannen sektorin poikkeuksellisen laadukkaista työoloista eivät empiirisen näytön valossa pidä paikkaansa. Tulosten mukaan kolmannella sektorilla koetaan esimerkiksi suurempaa epävarmuutta sekä alhaisempaa työtyytyväisyyttä verrattuna muihin työnantajasektoreihin. (Ks. Ruuskanen ym. 2013.)

Myös työmotivaatiota kolmannella sektorilla on Suomessa tutkittu hyvin vähän ja

sektoreista vertailevaa tutkimusta ei ennen Ruuskasen ym. (2013) julkaisua ole ollut saatavilla. Näin siis väitteille, joissa katsotaan kolmannen sektorin työntekijöiden olevan sisäisemmin motivoituneita kuin muiden sektorin työntekijöiden, ei ole myöskään ollut luotettavaa empiiristä näyttöä. Ruuskasen ym. tutkimuksessa havaittiin kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden enemmistön (76 %) pitävän työnsä sisältöä palkkaa tärkeämpänä. Tämän huomattiin olevan hieman korkeampaa kuin julkisella sektorilla, jossa 71 % työntekijöistä piti sisältöä palkkaa tärkeämpänä ja selkeästi suurempi prosentuaalinen osuus kuin yksityisellä sektorilla, jossa vain 56 % työntekijöistä piti työn sisältöä palkkaa tärkeämpänä. (Ruuskanen ym. 2013, 46–49.) Alustavasti näyttäisi siis siltä, että kolmannen sektorin työntekijät ovat keskimäärin muita sisäisesti motivoituneempia. Tulokset jättävät auki kuitenkin useita kysymyksiä, joihin tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan.

Yksi syy sille, että kolmannen sektorin työntekijöitä pidetään tyypillisesti sisäisesti motivoituneempina, lienee oletus siitä, että palkkatyöntekijät jakaisivat samat arvot vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Antoni (2009) on tarkastellut vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatiota kolmannella sektorilla. Tulokset viittaavatkin vahvasti siihen, että vapaaehtoisuuden motiivina korostuu ennen kaikkea sisäinen motivaatio, mitä ohjaa altruistinen ajattelu. Asia monimutkaistuu kuitenkin kun tarkastellaan *palkatun* työvoiman motivaatiota, kuten tässä tutkimuksessa. Tällöin työnteossa on läsnä automaattisesti myös egoistisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten palkka, työn yhteensovittaminen muuhun elämään ja työympäristö. Näin ollen ei voida vetää yhtäläisyysmerkkejä samassa organisaatiossa toimivien vapaaehtoisten ja palkattujen työntekijöiden välille.

Useissa tutkimuksissa kolmanteen sektoriin on liitetty käsitys siitä, että sen palkkatyöntekijät ovat sisäisesti motivoituneempia, kuin yksityisen tai julkisen sektorin työntekijät. On katsottu, että kolmas sektori houkuttelee työntekijöitä, joilla on aatteellinen side organisaation toimintaan. Tämä aatteellinen side taas heijastuisi sisäisen motivaation korostumisena työtä kohden. Ihmiset jotka hakevat työstään hyvää palkkaa, ohjautuisivat yksityiselle sektorille, koska tämän on tyypillisesti ajateltu maksavan enemmän samantasoisista töistä. Kolmannen sektorin työntekijät taas arvostaisivat enemmän työtä itsessään kuin siitä saatua palkkaa. (Esim. Mirvis & Hackett 1983; Valentinov 2007; ks. De Cooman ym. 2011; Leete 2000, 423; Cheverton 2007, 429; Devaro & Brookshire 2007, 331.)



Kolmannen sektorin organisaatioita keskeisesti määrittelevä tekijä on niiden voittoa tavoittelemattomuus. Tällä on katsottu olevan myös vaikutusta työntekijän motivaatioon. Organisaatioiden voittoa tavoittelematon luonne toimii itsessään jo houkuttimena sellaisille työntekijöille, joille palkka ja muut ulkoiset motivaattorit eivät ole niin merkityksellisiä. Työntekijän motivaatio kolmannella sektorilla onkin katsottu koostuvan halusta tuottaa laadukkaita palveluita, edesauttaa työorganisaation voittoa tavoittelemattomia päämääriä tai auttaa yhteisen hyvän muodostumista. (Benz 2005; ks. Hansmann 1980.)

Kolmannen sektorin organisaatioiden tavoitteet ovat myös tyypillisesti ideologisia. Toiminnan ideologisuus sekä kolmannen sektorin organisaatioiden rahoituskanavat sulkevat ulos ulkopuoliset sijoittajat tuotto-odotuksineen toiminnasta. Tuotto-odotuksien poisjäännin on katsottu heijastuvan myös työntekijöiden työoloihin. Ideologisuus näkyy myös siinä tavassa, millä palvelut tuotetaan. Sisäinen motivaatio organisaation toimintaa kohtaan voidaan siten olettaa olevan itseisarvo, palkattaessa työntekijöitä organisaation toiminnan edistämiseen. Kolmannen sektorin organisaatioita pidetään myös yhteiskunnallisesti vastuullisina toimijoina. Tämän vastuullisuuden katsotaan ulottuvan myös kolmannen sektorin työntekijöihin. (Benz 2005; Frank 1996; Rose-Ackerman 1996; Harju 2000.)

Organisaatioiden erityinen luonne, ideologisine tavoitteineen ja yhteiskunnallisen vastuullisuuden näkyminen toiminnassa heijastuu myös toiminnan käytännön tasolle. Tämä näkyy esimerkiksi palkkauksen ja palkkijärjestelmien luonteessa. Kolmannen sektorin organisaatioissa palkkauksessa noudatetaan tyypillisesti tasa-arvoisempaa jakoa työntekijöiden kesken kuin muilla sektoreilla (Leete 2000). Palkkauksen tasa-arvo selittyy osittain voittoa tavoittelemattomuuden vaatimuksesta, mikä taas heijastuu siihen, että sektorilla käytetään myös huomattavasti vähemmän erilaisia palkkijärjestelmiä, kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla (De Cooman ym. 2011; Valentinov 2007). Tasa-arvoisen palkkajaon on joissain yhteyksissä katsottu olevan yksi selittävä tekijä kolmannen sektorin työntekijöiden vahvemmalle sisäiselle motivaatiolle. Ajatus perustuu toisaalta edellä läpikäytyyn ulkoisten palkintojen sisäistä motivaatiota syrjäyttävään vaikutukseen ja toisaalta siihen, että työntekijät kokisivat tulonjaon oikeudenmukaisemmaksi, mikä taas heijastuisi työmoraaliin ja sitä kautta työmotivaatioon. (Leete 2000.)

Viime aikoina tutkijat ovat kyseenalaistaneet näkemyksen siitä, että pelkästään erilaiset

työn piirteet, kuten korkeampi autonomia tai palkkausjärjestelmien erilaisuus, olisivat selittävä tekijä kolmannen sektorin työntekijöiden korkeammalle sisäiselle motivaatiolle. On argumentoitu sen puolesta, että kolmannen sektorin työntekijöiden sisäinen motivaatio selittyisi nimenomaan sillä, että työntekijöiden arvot ovat yhtäläisiä organisaation mission kanssa ja toisaalta sillä, että työtä ohjaa halu tuottaa jotain merkityksellistä muille. Kolmannen sektorin poikkeuksellinen työympäristö, missä organisaation työtä ohjaa jaettu arvomaailma ja halu vaikuttaa toisi uuden elementin – verrattuna muiden sektoreiden organisaatioihin – myös työntekijöiden motivoitumisen kannalta. Tuore Kirsikka Selanderin (2015) julkaisu osoittaa, että työn missio ja sekä arvokongruenssi selittää kolmannella sektorilla vahvasti työhön sitoutumista, joka taas on käsitteellisesti hyvin lähellä sisäistä motivaatiota (Selander 2015, 1406).

Tällaista työn missiosta johdettua sisäistä motivaatiota tulisi joidenkin tutkijoiden mukaan hahmottaa erillisenä työn piirteistä johtuvasta sisäisestä motivaatiosta. Yksi tulkinta on myös, että organisaatioiden ”positiivinen yhteiskunnallinen missio” itsessään muokkasi organisaation työn piirteitä niin, että motivaation voidaan tätä kautta katsoa myös nousevan niistä. (Devaro & Brookshire 2007, 330–334.; ks. Grant 2007) Työntekijöiden vahvempi motivaatio kolmannella sektorilla selittyisikin siten sillä, että työntekijät toisaalta jakavat organisaation arvomaailman ja toisaalta sillä, että työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä, koska sitä ohjaa positiivinen (yleishyödyllinen/yhteiskunnallinen) missio.

Kun puhutaan halusta tuottaa laadukkaita palveluita muille sekä ajatuksesta tehdä merkityksellistä työtä yhteiskunnan ja muiden ihmisten eteen, puhutaan ilmiöstä josta tutkimuksissa on käytetty termiä yleishyödyllinen tai yhteiskunnallinen motivaatio (public service motivation) (Perry & Hondeghem 2008). Yhteiskunnallinen/yleishyödyllinen motivaatio on liitetty tyypillisesti julkisen sektorin työntekijöihin (ks. esim. Lewis & Frank 2002). Vaikka yleishyödyllinen motivaatiota on käytetty selittämään usein julkisen sektorin työntekijöiden motivaatiota (vrt. public “sector” motivation), on käsite käyttökelpoinen myös muiden sektoreiden työntekijöiden motivaation tutkimiseen. Yhtäläillä yksityisellä sekä kolmannella sektorilla työskentelevät voivat pitää työnsä yleishyödyllisiä ominaisuuksia tärkeinä. Yleishyödyllinen motivaatio tulisikin ymmärtää (yleishyödyllisen) palveluorientaation kautta, eikä se rajoitu vain julkisen sektorin työntekijöihin. Yleishyödyllisen ja yhteiskunnallisen motivaation on kuitenkin havaittu korostuvan

ennenkaikkea kolmannen ja julkisen sektorin työntekijöillä. On katsottu että yleishyödyllinen motivaatio tekee työn merkityksellisemmäksi sektorin työntekijöille (Mann 2006; Ruuskanen ym. 2013, 46–49; Selander 2015.)

Yleishyödyllinen motivaatio on käsitteenä koettu vaikeaksi määrittää tarkasti ja sen vuoksi useat tutkijat ovat jopa hylänneet sen käytön. Sen operationalisointi on tehty tutkimuksissa eri tavoin, jonka vuoksi ristiriitaiset tulokset sen vaikutuksista ovat olleet tyypillisiä. Sen sovittaminen on myös nähty haastellisina muihin motivaatioteorioihin. (Mann 2006.) Tässä tutkimuksessa yleishyödyllistä motivaatiota tarkastellaan yhtenä komponenttina sisäisen motivaation muodostumisessa.

Kuten edellä sisäisen ja ulkoisen motivaation tarkastelussa kävi ilmi, organisaation arvokongruenssin ja työntekijän sisäisen motivaation välillä on teoreettikojen mukaan yhteys. Työntekijä joka jakaa organisaation arvot on katsottu toimivan itsenäisemmin ja siten toiminnan olevan sisäisesti motivoituneempaa. (ks. Ren 2010; Ryan & Deci 2000a) Kolmannen sektorin ideologisuus ja oletus työntekijöistä, jotka jakavat organisaation kanssa samantyyppisen arvomaailman, voidaan olettaa korostavan kolmannen sektorin työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Devaro & Brookshire 2007). Tässä tutkimuksessa organisaation ja työntekijän välistä arvokongruenssia tarkastellaan täten yhtenä sisäistä motivaatiota ennustavana tekijänä. Ottamalla Työn piirreteorian rinnalle tarkasteluun toisaalta kolmannen sektorin työntekijöiden yleishyödyllisen motivaation ja toisaalta työntekijöiden ja työnantajaorganisaation välisen arvokongruenssin, voidaan paremmin selittää kolmannen sektorin relationaalisten tekijöiden merkitystä sisäisen motivaation muodostumisessa.

## 4. TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA METODIT

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa selvitetään kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden työmotivaatiota sen sisäisen ja ulkoisen jaottelun näkökulmasta. Aiemmissä tutkimuksissa kolmannella sektorilla tehdyille työlle on katsottu olevan ominaista työntekijöiden vahva sisäinen motivoituminen työtehtäviä kohtaan. Verrattuna julkiseen ja yksityiseen sektoriin, kolmannella sektorilla tehtyyn työhön on liitetty tiettyjä työn piirteitä, jotka voisivat selittää sisäistä motivaatiota. Näitä piirteitä on eritelty tarkemmin luvussa 2.4. Kolmannen sektorin työntekijöiden on oletettu omaavan myös tietynlaisen kutsumuksellisuuden työhön, kun työtä tehdään ideologisesti orientoituneissa organisaatioissa. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että työmotivaation tutkimisessa tulisi ottaa tämä kutsumuksellisuus vahvemmin huomioon, sisäisen työmotivaation ymmärtämiseksi, sen sijaan, että keskitytään vain työn piirteisiin (esim. Devaro & Brookshire 2007; Grant 2007; De Cooman ym. 2011). Tuore empirinen katsaus kolmannen sektorin organisaatioiden työoloihin osoitti, että suomalaisten kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden osalta erot muiden sektoreiden työntekijöiden työmotivaatioon eivät ole niin selvät kuin ehkä on ajateltu. Kolmannen sektorin työntekijöiden motivaatio-orientaatio jakautui hyvin samankaltaisesti, kuin julkisen sektorin työntekijöiden motivaatio-orientaatio. Sen sijaan yksityisen sektorin työntekijöiden motivaatio-orientaatioon verrattuna ero oli selvä. (Ruuskanen ym. 2013, 46.) Havainto jättää auki useita mielenkiintoisia asioita. Esimerkiksi pieni ero julkisen sektorin työntekijöihin asettaa kysymyksiä niille väitteille, joissa kolmannen sektorin ideologisuuden katsotaan korostavan työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on syventyä tähän havaintoon ja pyrkiä selittämään, toisaalta sitä, mistä havaitut erot sektoreiden välillä voisivat johtua ja toisaalta, mitkä tekijät toimivat sisäistä motivaatiota ennustavina tekijöinä kolmannella sektorilla? Tutkimuksessa haetaan vastauksia tähän yhdistämällä työn piirreorian keskeisimmät näkemykset kolmannen sektorin erityispiirteiden kanssa ja muodostamalla näistä sisäistä motivaatiota selittävä malli. Koska tätä tutkimusta tehdessä käytössä oli myös tuore vuoden 2013 Työolotutkimus, on ensimmäisenä tutkimustehävänä tehdä päivitetty **1. vertaileva katsaus kolmannen sektorin ja muiden työnantajasektoreiden keskeisten työmarkkinarakenteiden erojen välillä ja selvittää: ovatko kolmannen sektorin**

**työntekijät muita sisäisesti motivoituneempia työstään?** Tämän jälkeen edetään tutkimuksen toiseen tutkimustehtävään, jossa selvitetään **2. kuinka työn piirteet ja toisaalta kolmannen sektorin erityispiirteet sekä työn sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatio-orientaatioon?**

Ensimmäisessä tutkimustehtävässä pyritään eliminoimaan eri työmarkkinasektoreiden rakenteelliset erot, jotta voidaan tehdä tulkintoja siitä, liittyykö kolmannen sektorin työhön jotain fundamentaalisesti erilaista, mikä taas heijastuisi palkkatyöntekijöiden korkeampana sisäisenä motivaationa. Toisessa kartoitetaan näitä tekijöitä ja luodaan ennustava malli sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevista tekijöistä kolmannella sektorilla.

## **4.2 Tutkimuksessa käytettävät aineistot**

Tutkimuksen aineistona käytetään Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan vuoden 2011 aikana keräämää ”kolmannen sektorin palkkatyö” kyselyaineistoa. Aineisto on ensimmäinen survey -kysely, joka kohdistuu kolmannen sektorin palkkatyöntekijöihin Suomessa. Aiemmin kolmannen sektorin työntekijät ovat esimerkiksi Tilastokeskuksen työoloaineistoissa luokiteltu osaksi yksityistä sektoria.

Koska kolmannen sektorin työntekijöistä ei ole saatavilla kattavia rekistereitä, työntekijöiden suora lähestyminen ei ollut mahdollista. Kolmannen sektorin organisaatiokentän laajuus ja hajautuneisuus taas esti työnantajaorganisaatioiden kautta kerätyn aineiston kokoamisen. Näin ollen kyselyaineisto on kerätty ammattiliittojen jäsenmaksurekistereiden avulla. (Ruuskanen ym. 2013, 13.)

Kolmannen sektorin keskeisten työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen asiantuntijahaastatteluiden perusteella valikoituivat keskeisimmät kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden ammattijärjestöt. Nämä ovat: Julkisen ja hyvinvointialojen liitto (JHL), Erityisalojen Toimihenkilö liitto (ERTO), Akavan Erityisalat ry sekä Talentia. Kyselyaineisto kerättiin näihin ammattiliittoihin kuuluvien työntekijöiden kesken, joiden työnantaja on joko järjestö, säätiö tai uusosuuskunta. (Ruuskanen ym. 2013, 13–14.)

Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, niiden ammattiliittojen jäsenten kesken, joiden sähköpostiosoite oli saatavilla. Aineistoa täydennettiin postikyselyllä ERTO:n ja

JHL:n jäsenistön osalta systemaattisella satunnaisotannalla sähköpostittomien kesken. Tutkimuksen kokonaisotoksen määräksi tuli 1412, ja vastausprosentiksi 22 %. (Ruuskanen ym. 2013, 14.)

Ammattijärjestöjen kautta kerätyn aineiston vuoksi, mukaan valikoitui monenlaisia organisaatioita, kun kyselylomake lähetettiin ammattijärjestöjen tietojen kautta suoraan työntekijöille, ilman työnantajaorganisaation välikättä. Näin mukaan saatiin kattavampi otos erityyppisiä organisaatioita, ei vain niitä jotka hoitavat työsuhteasiansa hyvin. Otannan haasteet taas liittyvät siihen, että mukana on vain järjestäytyneitä työntekijöitä. Mukana olevien ammattiliittojen jäseninä on liittojen mukaan 10175 kolmannen sektorin työntekijää, mikä vastaa n. 10–15 prosenttia kolmannen sektorin työvoimasta. Näin siis on oletettavaa, että kolmannen sektorin työntekijät jakautuvat huomattavasti tutkimuskohteena olevia liittoja laajemmalle kentälle. (Ruuskanen ym. 2013, 14.)

Aineisto edustaa kohtuullisen hyvin kolmannen sektorin yleistä organisaatio- ja toimialarakennetta. Kuitenkin koulutus ja tutkimus on aineistossa selvästi aliedustettu. Myös palkkatuetun työvoiman edustus aineistossa on arviolta vain 3 %. Palkkatuella työllistettiin vuonna 2011 yhteensä 11000 ihmistä, joka palkkatukikriteerein laskettuna olisi noin 10 % kolmannen sektorin henkilötöyvuosista. Voidaan kuitenkin ajatella, että aineisto edustaa hyvin kolmannen sektorin työvoiman sitä ydintä, joka kehittää ja ylläpitää järjestöjen toimintaa Suomessa. (Ruuskanen ym. 2013.)

Aineistossa eri toimialat on luokiteltu käyttämällä John Hopkins -yliopiston ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations) -toimialaluokitusta. Toimialat jaettiin seuraavasti:

1. kulttuuri- ja harrastustoiminta
2. koulutus ja tutkimus
3. terveydenhuolto
4. sosiaaliala
5. ympäristöön liittyvä toiminta
6. kansalaistoiminta ja edunvalvonta
7. hyväntekeväisyys ja vapaaehtoistoiminta

8. kansainvälinen toiminta
9. uskontoon ja maailmankatsomukseen liittyvä toiminta
10. ammatti- ja elinkeinotoiminta
11. kehittäminen ja asuminen

(Ruuskanen ym. 2013, 14–16.)

Tutkimuksen vertailuasetelmassa muuhun palkansaajaväestöön käytetään Tilastokeskuksen vuoden 2013 Työolotutkimusta. Sen kohdejoukko on koko palkansaajaväestö Suomessa. Aineisto on kerätty vuonna 2013 syys-joulukuussa haastattelemalla 15–64 -vuotiaita henkilöitä, joiden normaali viikkotyöaika on vähintään kymmenen tuntia palkkatyötä. Vastanneita vuonna 2013 oli 4876 (koko otoskoko 7096). Aineiston kerääminen tapahtui pääosin käyntihaastatteluin, joka näkyy myös suhteellisen suurena vastausprosenttina: 68,7 %. Työolotutkimuksessa kato jakutuu samalla tavalla kuin tyypillisesti haastatteluaineistoissa. Alle 30-vuotiaiden vastausprosentti on alhaisempi kuin tätä vanhemmilla. Tämän lisäksi naisten vastausprosentti on hieman miehiä korkeampi. (Sutela & Lehto, 2014.)

Tuoreen, vuonna 2013 kerätyn Työoloaineiston käyttö on vertailuaineistona hyvä, koska siinä näkyy taloustaantumien mahdolliset vaikutukset palkansaajaväestöön. Vaikka kolmannen sektorin aineisto on kerätty muutamaa vuotta aiemmin, vuonna 2011, voidaan olettaa, että yhteiskunnallinen ilmapiiri on ollut tällöin samankaltainen, kahden vuoden ajallisesta erosta huolimatta. Taloustaantumien vaikutukset työntekijöiden kokemuksiin työoloihin liittyvistä asioista ovat siten läsnä molemmissa aineistoissa samankaltaisina. Vaikka tarkasteltavat muuttajat ovat tässä tutkimuksessa sellaisia, joihin taantuma ei välttämättä ole vaikuttanut niin vahvasti, tuo aineistojen ajallinen läheisyys luotettavuutta tutkimuksen vertailuosuuteen.

Suurin ongelma vertailuaineiston käytössä – pienen ajallisen eroavaisuuden lisäksi – liittyy aineistojen erilaiseen keräystapaan. Kolmannen sektorin aineisto on kerätty ammattijärjestöjen kautta, jolloin aineistoon vastanneet kuuluvat kaikki johonkin ammattiliittoon. Työoloaineistossa taas on sekaisin ammattiliittoon kuuluvia (73 %) ja kuulumattomia (27 %). On oletettavaa, että tällä voi olla tiettyjen muuttajien kohdalla merkittävää vaikutusta vertailuastelmaan. Tutkimuksissa on esimerkiksi huomattu, että

tietyissä maissa ammattiliittoon kuuluvat kokevat heikompaa työtyytyväisyyttä, kuin ne joilta ammattiliittojäsenyys puuttuu (Donegani & McKay 2012).

Ongelma on kuitenkin poistettavissa sillä, että vertaillaan vain ammattiliittoon kuuluvia keskenään. Vertailemalla ammattiliittoon kuuluvia keskenään saadaan luotettavampaa ja vertailukelpoista tietoa kolmannen sektorin työoloista suhteessa muihin sektoreihin. Vuoden 2013 Työoloaineistossa on myös ensimmäistä kertaa eritelty kolmas sektori omaksi työnantajalohkoksi. Koska kolmannen sektorin vastaajien määrä jää kuitenkin niin pieneksi (N=152), saadaan luotettavampaa tietoa käyttämällä kattavampaa ”kolmannen sektorin palkkatyö” aineistoa. Näin ollen kaikista Työoloaineistosta johdetuista tuloksista on poistettu ammattiliittoon kuulumattomat sekä ne, jotka ilmoittivat kolmannen sektorin työnantajakseen. Vertailuaineiston todellinen otoskoko on siten 3445.

### **4.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa sekä muuttujien kuvauksissa käytetään erilaisia kuvailevia menetelmiä. Pääsääntöisesti vertailua tehdään mittaamalla frekvenssejä sekä ristiintaulukoimalla muuttujia keskenään. Tulokset esitetään taulukoin ja kuvaajin. Näiden avulla saadaan kuvailevaa ja toisaalta myös osittain selittävää tietoa kolmannen sektorin työntekijöiden eroavaisuuksista muuhun palkansaajaväestöön.

Selittävien muuttujien operationalisoinnissa, keskiarvosummamuuttujia muodostettaessa, on käytetty faktorianalyysia sekä reliabiliteettianalyysia muuttujien hyvän konsistenssin takaamiseksi. Faktorianalyysissa pääajatuksena on, että muuttujien välisien korrelaatioiden takana on näitä yhdistävä rakenne, joka ”voi tiivistyä yhteen tai useampaan keskenään korreloimattomaan tai korreloivaan faktoriin” Faktorianalyysia käytetään tässä muuttujajoukkojen yhdistävän tekijän löytämiseen tai niiden erottamiseen toisistaan. Faktorianalyysin avulla varmistetaan toisin sanoen se, että muuttujat kuvaavat samaa ilmiötä ja ovat siten keskenään sopivia summamuuttujan muodostamiseksi. Mittareiden homogeenisuus varmistetaan faktorianalyysin lisäksi reliabiliteettitestillä ja siitä saatavalla Cronbachin alfalla. Tyypillisesti hyvänä muuttujien homogeenisuusasteena on pidetty alfan arvoja jotka ovat  $> 0,6$ . (Jokivuori & Hietala 2007, 89–104.)



Tutkimuksen toisen tutkimustehtävän, selitettävän muuttujan ja selittävien muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittaessa, käytetään logistista regressioanalyysiä sekä kaksisuuntaista varianssianalyysiä. Logistisen regressioanalyysin ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla pyritään vakioimaan eri muuttujien yhteisvaikutuksia ja pääsemään siten analyysissä muuttujien todellisia yhteyksiä selittävälle tasolle. Koska työn piirreteoriasta johdettu selittävä malli on monimutkainen, ei työn piirteiden vaikutusta voida luotettavasti mitata vain yhdellä analyysitavalla. Sen vuoksi on hyvä analysoida vaikutuksia useammalla metodilla. (Ks. Hackman & Oldham 1976, 261.)

Regressioanalyysiä käytetään silloin, kun tarkoituksena on selittää yhden muuttujan vaihtelua toisten muuttujien avulla. Menetelmän avulla pyritään siis ennustamaan selitettävän muuttujan vaihtelua selittävien muuttujien avulla. Regressioanalyysiä käytettäessä uskotaan jonkin ilmiön – tässä motivaatio-orientaation – olevan seurausta toisista ilmiöistä tai muuttujista. (Jokivuori & Hietala 2007, 39.)

Regressioanalyysiä pidetään yhteiskunta- ja ihmistieteiden kulmakivenä, kun puhutaan monimuuttujamenetelmistä. Se mahdollistaa yhtäaikaisen tarkastelun useampien selittävien muuttujien vaikutuksesta selitettävään muuttujaan. Regressioanalyysi perustuu kolmeen perusoletukseen: muuttujien kvantitatiivisuuteen, riippuvuuksien lineaarisuuteen ja vaikutusten additiivisuuteen. Logistinen regressio on regressioanalyysin erityistyyppi, missä muuttujien välinen yhteys ei ole lineaarinen, vaan suhteen oletetaan olevan logistisen (s-käyrän) muotoinen. (Jokivuori & Hietala 2007, 40–41; KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu].)

Regressioanalyysillä päästään lähemmäksi muuttujien välistä kausaalisuutta, kuin esimerkiksi vertailemalla pelkästään vain korrelaatioita. Regressioanalyysissä on siis sisäänrakennettu ajatus muuttujien välisen suhteen yksisuuntaisuudesta: selittävät muuttujat ovat syy ja selitettävä muuttuja seuraus. Käytettäessä regressioanalyysissä selittävinä muuttujina useampia muuttujia, voidaan muodostaa malli, jonka avulla selitettävän muuttujan vaihtelusta voidaan ennustaa olennaisen paljon. Logistista regressioanalyysiä pidetään hyvin joustavana analyysimenetelmänä. Selittävinä muuttujina voidaan käyttää niin jatkuvia, kuin myös luokittelu- ja järjestysasteikkolaisia muuttujia. Selitettävä muuttuja on logistisessa regressioanalyysissä ”binääri” eli kaksiluokkainen. Logistinen regressioanalyysi eroaa lineaarisesta regressioanalyysistä siten, ettei sen avulla

voida saada täsmällistä mallin selitysastetta, mutta hyvä likiarvo selitysteelle voidaan muodostaa. (Jokivuori & Hietala 2007, 40–41; 56; 67.)

Logistisessa regressioanalyysissä jokaisesta selittävästä muuttujasta asetetaan jokin vertailutaso ja tähän verrataan muuttujan muita arvoja. Selittävän muuttujan arvojen muutosta verrataan ”riskiin” kuulua selitettävän muuttujan suurempiin luokkaan. Logistinen regressio pyrkii siis ennustamaan todennäköisyyksiä, mutta ei määriä. Sen avulla voidaan vastata siihen, vaikuttavatko selittävässä muuttujissa tapahtuva vaihtelu tarkasteltavan tapahtuman todennäköisyyteen ja kuinka suuri vaikutus on. (Jokivuori & Hietala 2007, 56–77.) Tätä todennäköisyyden kasvua kuvataan odds ratiolla eli vetosuhteella (Rita, Töttö & Alastalo 2008).

Yhteiskuntatieteissä sekä muissa ihmistieteissä ilmiöiden kokonaisvaltainen kausaalinen selittäminen on äärimmäisen haastavaa. Ilmiöiden selittäviä tekijöitä on lähes mahdotonta tutkia kokonaisvaltaisesti, niiden lukemattoman määrän vuoksi. Näin ollen regressioanalyysissä – kuten myös muissa monimuuttujamenetelmissä – joudutaan tekemään rajauksia selittäviä muuttujia valittaessa. Tätä ongelmaa voidaan regressioanalyysissä lähestyä kahdella tavalla. Regressioanalyysiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti joko konfirmatorisessa mielessä tai eksploratiivisessa mielessä. (Jokivuori & Hietala 2007, 42–46.)

Konfirmatorinen käytötapa on mahdollista silloin kun tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla ”kovaa teoriaa”, jonka paikkaansapitävyyttä halutaan testata. Eksploratiivinen käytötapa on taas käyttökelpoinen kun tarkastellaan ilmiöitä, josta ei tiedetä ennalta paljoa. Tällöin eksploratiivisen lähestymistavan avulla voidaan tarkastella hyvin monenlaisia selittäviä tekijöitä ja siten luoda käsitystä siitä, mitkä näistä tekijöistä ovat selitysvoimaisimpia ilmiön kannalta. (Jokivuori & Hietala 2007, 42–46.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusasetelmaan valitut selittävät muuttujat johdetaan Työn piirreteorian ja muun teoreettisen keskustelun kautta. Aikaisempi teoria auttaa tarkasteltavien selittävien muuttujien rajaamisessa. Koska kolmannen sektorin työntekijöiden työmotivaatiosta on hyvin vähän empiiristä tutkimusta saatavilla, otetaan tarkasteluun myös muuttujia Työn piirreteorian ulkopuolelta. Valitut muuttujat pohjaavat kolmannen sektorin työmotivaatiota tarkastelemaan tutkimuskirjallisuuteen. Toisin sanoen

tässä tutkimusta regressioanalyysiä pyritään käyttämään sen konfirmatorisessa mielessä.

Logistisen regressioanalyysin perusteella vahvinten sisäiseen motivaatioon liittyvien kohdalla tarkastelua jatketaan kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Kaksisuuntainen varianssianalyysi mahdollistaa kahden selittävän muuttujan ja näiden yhteisvaikutuksen vertailun selitettävään muuttujaan. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla voidaan siis tarkastella esimerkiksi tilanteita, jossa kahdella muuttujalla voi olla ennustavaa yhteisvaikutusta, vaikka näillä ei olisi päävaikutusta selitettävään muuttujaan (Nummenmaa 2010, 212–235; KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]). Näin saadaan syvempää tietoa Työn piirreteorian moderaattorimuuttujien ja työn piirteiden yhteisvaikutuksesta sisäiseen motivaatioon.

Tässä tutkimuksessa käytettävä selitettävä muuttuja ei ole lähtökohtaisesti luonteeltaan ”jatkuva” muuttuja. Tämä asettaa varianssianalyysin käytölle tiettyjä haasteita. Moderaattorivaikutuksia tarkasteltaessa käytetään motivaatio-orientaatio muuttujasta sen 4-asteikollista muotoa (muuttujakuvaus luvussa 5.2), jolloin muuttuja voidaan mieltää ”jatkuvaksi”. Tässä siis ajatellaan motivaatio-orientaation eri ääripäiden (palkka ja sisältö) olevan saman ilmiön kaksi ääripäätä. Tällä tavoin kaksisuuntaisen varianssianalyysin antamat keskiarvot kuvastavat sitä, mihin kohtaan vastaaja asettuisi ”jatkuvalle” janelle, missä palkan tärkeänä pitäminen on janan alkupiste ja työn sisällön tärkeänä pitäminen janan loppupiste.

## 5. SISÄINEN TYÖMOTIVAATIO ERI SEKTOREILLA

Tässä luvussa tarkastellaan kolmannen sektorin työmarkkinoita ja niiden eroja muihin työmarkkinoihin tutkimusaineistojen valossa. Työmarkkinoiden rakenteellisten eroavaisuuksien selvittämisen avulla päästään käsiksi ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *ovatko kolmannen sektorin työntekijät muita sisäisesti motivoituneempia työstään?* Työmarkkinalohkojen rakenteellisten erojen vakioiminen on keskeistä, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, onko kolmannella sektorilla tehdyssä työssä todella joitain erityisiä tekijöitä, jotka joko houkuttelevat sisäisemmin motivoituneita työntekijöitä tai voimistavat sisäistä motivaatiota.

### 5.1 Työmarkkinalohkojen rakenteelliset erot

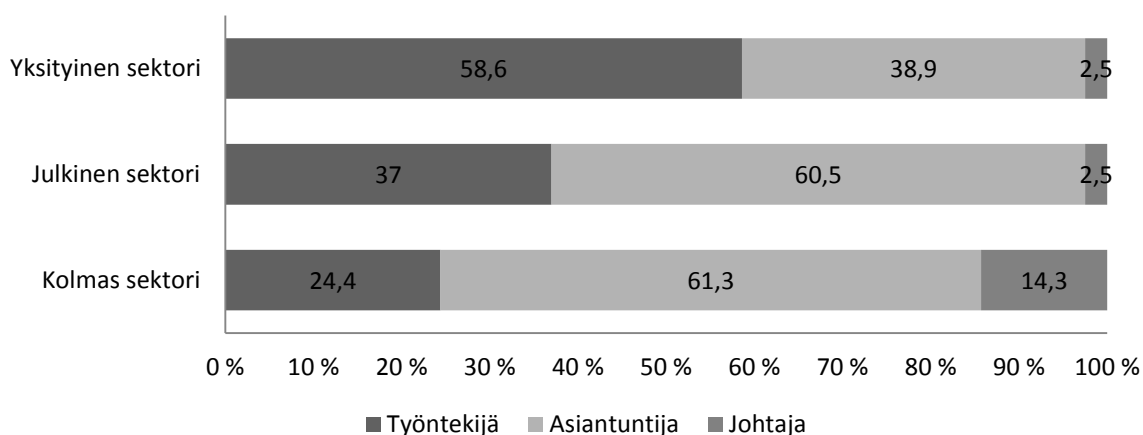
Luvussa kaksi on käyty läpi kolmannen sektorin poikkeuksellista asemaa omana työmarkkinalohkona. Erot julkiseen ja yksityiseen sektoriin toiminnan luonteessa sekä kolmannen sektorin organisaatioiden rahoituksessa näkyvät myös organisaatioiden rakenteellisissa eroissa. Seuraavaksi käydään läpi sellaisia merkittävimpiä rakenteellisia eroja sektoreiden välillä, joiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaikuttavat myös ennustavasti palkkatyöntekijöiden työmotivaatio-orientaatioon (ks. Lehto & Sutela 2008, 22; Ruuskanen ym. 2013, 46–49).

Kolmannen sektorin ammattirakenne poikkeaa merkittävästi yksityisen sekä julkisen sektorin ammattirakenteesta Suomessa. Kolmannella sektorilla työskentelevät palkkatyöntekijät ovat huomattavasti useammin asiantuntija- tai johtamistehtävissä, kuin yksityisellä sektorilla. Julkiseen sektoriin verrattuna keskeisin ero on johtajien suuressa määrässä ja työntekijöiden pienessä määrässä. Asiantuntijatehtävissä toimivia on kolmannella sektorilla ja julkisella sektorilla keskimäärin lähes yhtä suuri osa (ks. kuvio 5).

Suuret erot työntekijäluokassa selittyvät pitkälti sillä, että kolmannelta sektorilta puuttuu useita suuria ammattialoja, joissa tehdään paljon suorittavaa työtä. Tällaisia ovat esimerkiksi teollisuuden ja rakentamiseen liittyvät ammattiryhmät. Johtajien suurta prosentuaalista määrää kolmannella sektorilla taas selittää se, että esimerkiksi pienissä yhdistyksissä palkkatyöntekijä palkataan usein nimenomaan johtamaan yhdistyksen operatiivista toimintaa. Iso osa palkkatyöntekijöistä on siten ammattinimikkeeltään

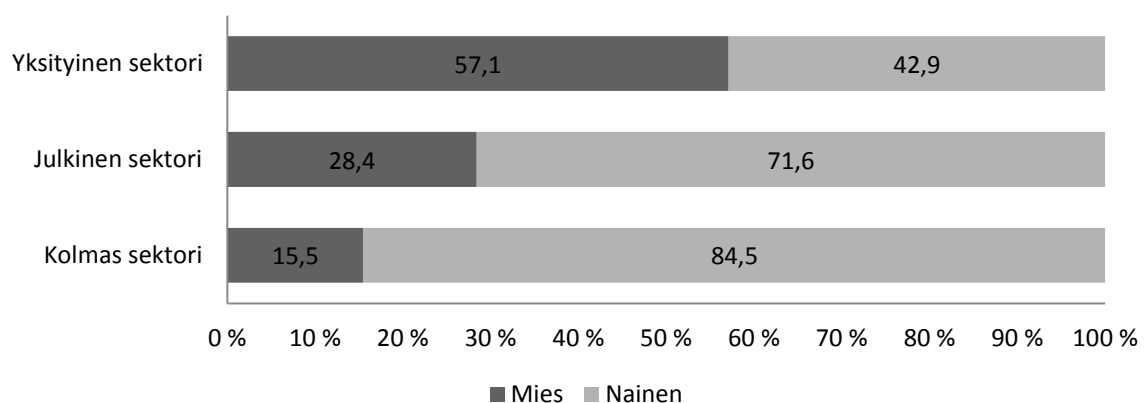
toiminnanjohtajia. Suurin ammattiryhmä kolmannella sektorilla ovat asiantuntijat. Kolmannen sektorin organisaatiot pyrkivät usein toimimaan jonkin tietyn spesifin ryhmän etujen tai toiminnan puolesta. Siten on olennaista, että organisaatiolla on asiantuntijuutta toiminnan ydinalueista, jolloin myös palkatut asiantuntijat nousevat keskeiseksi ammattiryhmäksi kolmannella sektorilla. Voimakasta asiantuntijavaltaisuutta selittää myös kolmannen sektorin toimintaympäristön professionaalistuminen, joka on luonut järjestöille tarpeen omata monenlaista erityisosaamista. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi talous-, hallinto-, laki- ja projektiosaaminen. (Ruuskanen ym. 2013.)

Suurta eroa ammattiluokkien välillä selittää myös aineistojen erilainen ammattien luokittelutapa. Työoloaineistossa siirryttiin vuonna 2013 käyttämään ISCO-pohjaista ammattiluokitusta (Sutela & Lehto 2014, 8), kun taas kolmannen sektorin aineistossa ammattiluokituksessa on käytetty vanhaa, vielä vuoden 2008 Työoloaineistossa käytössä ollutta luokittelutapaa. Merkittävin poikkeama luokittelutavoissa on johtajien luokittelukriteerit. ISCO-pohjaisessa luokittelussa johtajiksi kelpaavat vain ne, joiden *keskeinen tehtävä on johtaminen*. (ks. Tilastokeskus 2015 , viitattu 13.8.2015.) Mikäli tätä luokitusta sovellettaisiin kolmannelle sektorille, johtajien määrä tippuisi todennäköisesti merkittävästi. Kuten aiemmin on todettu, iso osa kolmannen sektorin johtajista on juuri pienten yhdistysten toiminnanjohtajia. Pienten yhdistysten toiminnanjohtajien keskeiset työtehtävät liittyvät harvoin pelkästään johtamistyöhön (ks. Ruuskanen ym. 2013, 40), jolloin ISCO-luokittelun mukaan ne eivät myöskään kuuluisi johtaja-luokkaan.



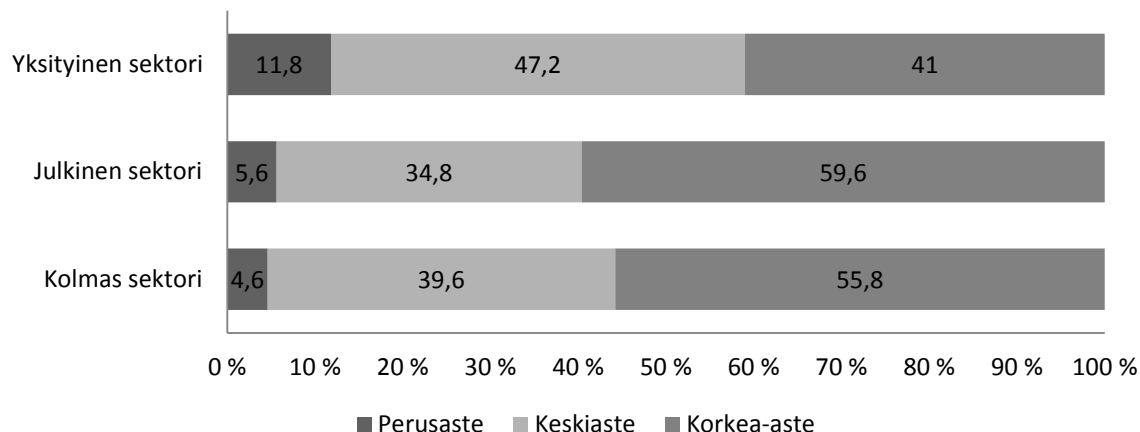
Kuvio 5. Ammattiluokat työnantajasektoreittain

Ammattirakenteiden poikkeavuus näkyy myös kolmannen sektorin naisvaltaisuutena (ks. kuvio 6). Suurten ammattiryhmien (esimerkiksi teollisuus- ja rakennusalat) puuttuminen kokonaan kolmannelta sektorilta selittävät naisvaltaisuutta vahvasti. Huomattavan osan kolmannen sektorin ammattirakenteesta muodostaa sosiaali- ja terveysalat, sekä muut palvelualat, jotka ovat hyvin naisvaltaisia. (Ruuskanen ym. 2013.) Vertailemalla sektorikohtaisia eroja nähdään, että julkisen sektorin sukupuolijakauma (naisia 72%) on selvästi lähempänä kolmatta sektoria kuin yksityisen sektorin (naisia 43%). Vaikka ero julkisen ja kolmannen sektorin välillä on merkittävästi pienempi kuin yksityisellä sektorilla, voidaan kolmatta sektoria hyvällä syyllä pitää poikkeuksellisen naisvaltaisena työmarkkinalohkona.



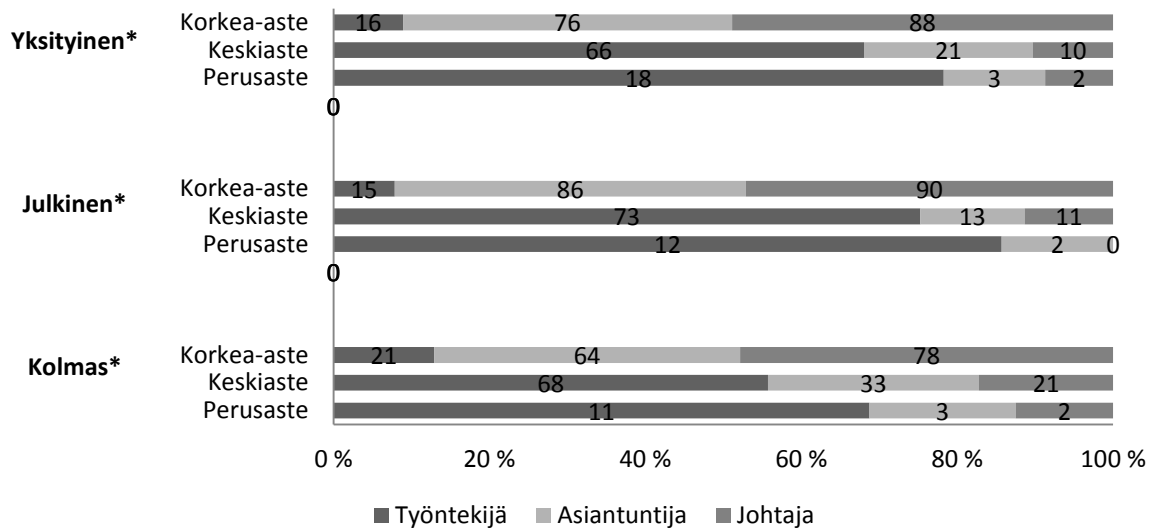
Kuvio 6. Sukupuolijakauma työnantajasektoreittain

Myös koulutus erottelee kolmannen sektorin työntekijöitä muista sektoreista (ks. kuvio 7). Tämä ei ole yllätys, koska koulutusrakenne on vahvasti yhteydessä ammattirakenteeseen. Johtajien ja asiantuntijoiden painottuminen kolmannelle sektorille näkyy siten myös koulutusjakaumassa. Suurimmat erot koulutuksessa syntyvät kolmannen ja yksityisen sektorin välille, kuten ammattirakennevertailu antoi odottaa. Vertailu osoittaa kuitenkin, ettei ammattirakenteen muoto heijastu suoraan koulutukseen. Vaikka kolmannelle sektorille onkin korkeampi koulutusaste, kuin yksityisellä sektorilla, eivät erot koulutusrakenteessa ole läheskään niin suuria kuin mitä ammattirakennevertailun perusteella voisi odottaa.



Kuvio 7. Koulutusaste työnantajasektoreittain

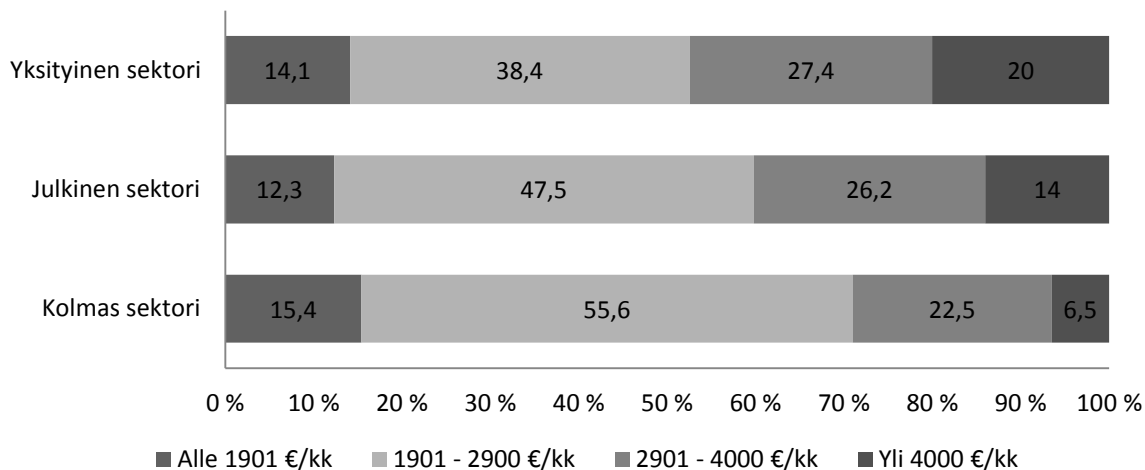
Koulutuksen ja ammattirakenteen kytkös osoittautuukin huomattavan paljon heikommaksi kolmannella sektorilla kuin muilla sektoreilla. Kuviossa 8 on ristiintaulukoitu sektoreittain työntekijän koulutusaste ja ammattiluokka. Kuvioista nähdään että kolmannella sektorilla koulutuksen merkitys korkeampaan ammattiluokkaan on pienempi kuin muilla sektoreilla. Kaikkein selvintä tämä näkyy keskiasteen koulutuksen omaavien asiantuntijoiden sekä johtajien suuremmassa määrässä kolmannella sektorilla. Eroa tosin selittänee jonkin verran ammattien hieman erilainen luokittelutapa aineistojen välillä (ks. edellä). Ero on kuitenkin sen verran suuri, että näyttäisi siltä, ettei kolmannella sektorilla koulutusasteella ole yhtä suurta merkitystä uralla etenemisen kannalta kuin työelämässä yleensä. Tähän taas voi vaikuttaa kolmannen sektorin työtehtävien generalistisuus (ks. Ruuskanen ym. 2013). Kun työtehtävät eivät ole yhtä tarkkarajaisia kuin työelämässä yleensä, ei koulutustausta välttämättä ole yhtä merkityksellinen asia henkilöstöä palkattaessa.



Kuvio 8 Koulutuksen kytkös ammattiluokkaan työnantajasektoreittain. \* $p < 0,001$

Tulotason osalta kolmas sektori näyttäytyy ensisilmäyksellä huomattavasti matalapalkkaisempana sektorina kun verrataan muuhun palkansaajaväestöön (ks. kuvio 9). Kolmannella sektorilla on vähemmän korkeasti palkattuja, kuin muissa työmarkkinalohkoissa. Vastaavasti kahteen alimpaan palkkaluokkaan kuuluu suhteellisesti enemmän palkansaajia. Tarkan keskiarvotulon laskeminen aineistoista on ongelmallista, mutta suuntaa antava keskiarvotuloluokka on mahdollista laskea. Jakamalla tuloluokat arvoihin 1 – 20, missä 1 = alle 900 e/kk ja 20 yli 5500 e/kk saadaan kolmannen sektorin keskiarvoksi 9,84. Tätä lähinnä oleva tuloluokka (tuloluokka 10) on 2501–2700 e/kk. Vastaavalla tavalla laskettuna valtiolle työskentelevät saavat keskiarvoksi 13,00, jota vastaa tuloluokka 3101–3300 e/kk, kuntasektorin ka. = 10,25 (2501–2700 e/kk) ja yksityisen sektorin ka. = 11,33 (2701–2900 e/kk). Keskiarvovertailusta nähdään, että myös näin vertailtuna kolmas sektori näyttäytyy pienipalkkaisimpana työmarkkinalohkona. Lähimpänä keskiarvotulossa on kuntasektori. Kun verrataan aineistoista laskettuja keskiarvotuloja Tilastokeskuksen vuoden 2011 laskemiin tarkkoihin keskimääräisiin tuloihin, näyttäisi siltä, että aineistosta lasketut keskiarvotuloluokat jäävät hieman matalimmiksi, kuin Tilastokeskuksen laskemat keskiarvotulot. Aineistosta saatu kuva palkkarakenne-eroista sektoreittain vertailtuna noudattaa kuitenkin samaa rakennetta ja antanee siten luotettavan kuvan sektoreiden välisistä keskimääräisistä palkkaeroista. Tilastokeskuksen vuoden 2011 laskemat tarkat keskimääräiset tulot olivat sektoreittain (kolmatta sektoria ei ole laskettu erikseen): valtio 3445 e/kk, kunta 2810 e/kk ja yksityinen 3148e/kk (Tilastokatsaus 2015:I, 85–90.)





Kuvio 9. Tuloluokat työnantajasektoreittain

Tulotaso on hyvin vahvasti yhteydessä ammattirakenteeseen ja sukupuoleen. Kuten edellä huomattiin, on ammattirakenteessa sekä sukupuolijakaumassa merkittäviä eroja aineistojen välillä, joten tuloerojen vertaaminen ilman näiden tekijöiden huomioon ottamista antaa heikon kuvan todellisista tuloeroista. Näiden lisäksi tuloerot selittyvät osittain kolmannen sektorin palvelualavaltaisuudella, mikä heijastuu myös naisvaltaisuuteen.

Taulukossa 2 on tehty tulovertailu sektoreiden välillä ottamalla huomioon työntekijän ammattiluokka ja sukupuoli. Kun verrataan korkeimman palkkaluokan (yli 4000 e/kk) eroja kolmannen sektorin ja muiden sektoreiden palkansaajien kesken, huomataan, että niin naisten kuin miesten prosentuaalinen osuus on kolmannella sektorilla kaikissa ammattiluokissa pienempi. Johtajien kohdalla, erot palkkauksessa ovat suurimmat. Niin naisten kuin miesten tapauksessa korkeimpaan palkkaluokkaan kuuluu kolmannella sektorilla lähes 40 prosenttiyksikkö vähemmän johtajia, kuin julkisella sektorilla ja peräti 50 prosenttiyksikköä vähemmän kuin yksityisellä sektorilla. Suurta eroa tosin selittänee isolta osalta ammattien erilainen luokittelu aineistojen välillä. Työoloaineiston johtajat ovat siis pitkälti korkeapalkkaisia ammattijohtajia, mikä näkyy johtajien merkittävässä palkkauserossa kolmannen sektoriin. Erot korkeimman palkkaluokan kohdalla ovat kuitenkin läsnä kaikissa ammattiluokissa, tosin ei niin suurina kuin johtajien kesken. Vaikka erot sektoreiden välillä muissa ammattiluokissa ovat pienemmät kuin johtajien kohdalla, kertovat tulokset siitä, että kolmannella sektorilla on huomattavasti vähemmän korkeapalkkaisia töitä kaikissa ammattiluokissa, kuin työmarkkinoilla yleensä. Tuloksien

yleistettävyyttä heikentää tosin tilastollisen merkitsevyyden puuttuminen kolmannen sektorin työntekijä- sekä johtajaluokassa.

Taulukko 2. Miesten ja naisten tulotaso eri ammattiluokissa sektoreittain (K\* = kolmas sektori, J = julkinen sektori, Y = yksityinen sektori)

Tulotaso	Ryhmä	Työntekijät		Asiantuntijat		Johtajat		Kaikki	
		Mies	Nainen	Mies	Nainen	Mies	Nainen	Mies	Nainen
Alle 1901 e/kk	K	50%	31%	13%	10%	0%	4%	18%	15%
	J	11%	31%	4%	5%	0%	0%	6%	15%
	Y	11%	35%	3%	6%	0%	0%	8%	23%
1901-2900 e/kk	K	47%	60%	53%	64%	14%	30%	46%	58%
	J	54%	64%	20%	48%	4%	36%	30%	54%
	Y	50%	54%	7%	14%	0%	14%	34%	45%
2901-4000 e/kk	K	3%	9%	24%	22%	46%	46%	24%	22%
	J	28%	4%	44%	34%	21%	0%	37%	22%
	Y	31%	10%	41%	32%	6%	14%	34%	19%
Yli 4000 e/kk	K	0%	0%	9%	4%	39%	21%	12%	5%
	J	7%	1%	32%	14%	75%	64%	26%	9%
	Y	8%	1%	44%	30%	94%	71%	25%	14%
Kaikki	K	19%	26%	66%	60%	15%	14%	16%	84%
	J	34%	38%	61%	60%	6%	1%	28%	72%
	Y	59%	59%	38%	40%	3%	2%	57%	43%

\*Kolmannen sektorin kohdalla tulokset tilastollisesti merkitseviä vain asiantuntijoiden ja kaikkien kohdalla.

Vertailtaessa miesten ja naisten tuloeroja huomataan, että vaikka miehiä on myös kolmannella sektorilla korkeimmissa (2901–4000 e/kk ja yli 4000 e/kk) palkkaluokissa suhteellisesti enemmän (paitsi työntekijöiden kohdalla), eivät erot ole niin vahvat kuin yleisesti palkansaajaväestössä. Miesten ja naisten suhteellinen tuloero jokaisessa palkkaluokassa on pienempi kuin muun palkansaajaväestön kohdalla (ks. taulukon oikea sarake). Mielenkiintoista on myös se, että kolmannella sektorilla pienimmässä palkkaluokassa miehiä on suhteellisesti naisia enemmän. Miesjohtajat ovat kuitenkin myös kolmannella sektorilla tyypillisesti paremmin palkattuja kuin naiset.

Palkkavertailusta saatu yleinen kuva on, että kolmannella sektorilla taloudellinen tasa-arvo miesten ja naisten välillä on paremmalla tasolla kuin työelämässä yleensä. Vastaavia

tuloksia on havaittu myös aiemmin (ks. Leete 2001). Yleisesti ottaen kolmannen sektorin töistä ei kuitenkaan makseta yhtä korkeaa palkkaa kuin muilla sektoreilla. Tämä näkyy toisaalta yleisessä palkkavertailussa, mutta myös kaikissa ammattiluokissa siten, että vertailussa muihin sektoreihin kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden (niin naisten kuin miesten) osuudet ovat suhteellisesti pienempiä, kun verrataan kahteen korkeimpaan palkkaluokkaan kuuluvien prosentuaalista määrää kunkin ammattiluokan kohdalla. Poikkeuksen tosin tekee työntekijäluokkaan kuuluvat naiset, missä yksityisellä (11 %) ja kolmannella sektorilla (10 %) kahteen korkeimpaan luokkaan kuuluu yhteensä lähes yhtä paljon palkkatyöntekijöitä. Julkisella sektorilla vastaava luku on vain 5 %. Tulosten luotettavuutta heikentää se, että khii<sup>2</sup> -testi antaa tilastollisen merkitsevyyden kolmannen sektorin kohdalla vain ammattiluokassa ”asiantuntijat” sekä luokan ”kaikki” kohdalla. Työntekijäluokan  $p = 0,153$  ja johtajaluokan  $p = 0,085$ .

## 5.2 Motivaatio-orientaatio vertailussa

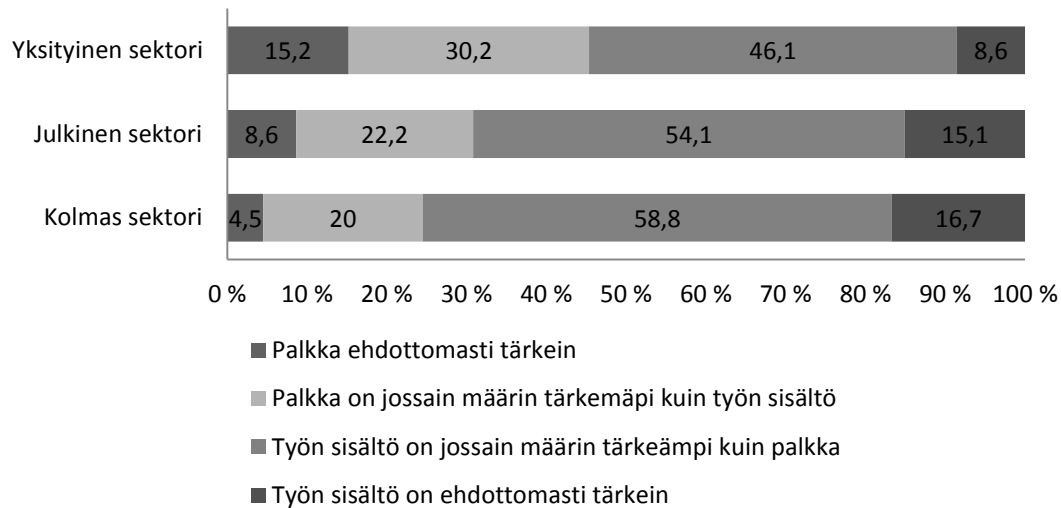
Edellä on käyty läpi motivaatio-orientaation kannalta keskeisiä rakenteellisia eroja (ks. Lehto & Sutela 2008; Ruuskanen ym. 2013) kolmannen sektorin ja muiden työmarkkinalohkojen välillä. Näiden eroavaisuuksien huomioonottaminen on keskeistä, kun halutaan vastata tutkimuksen ensimmäiseen tutkimustehtävään: ovatko kolmannen sektorin työntekijät muita sisäisesti motivoituneempia?

Työn sisäistä ja ulkoista motivaatiota mitataan kysymyksellä, jossa vastaajaa pyydetään ottamaan kantaa siihen, *mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten vastaajan mielipidettä työstä?*

1. palkka on ehdottomasti tärkein
2. palkka on jossain määrin tärkeämpi kuin työn sisältö
3. työn sisältö on jossain määrin tärkeämpi kuin palkka
4. työn sisältö on ehdottomasti tärkein

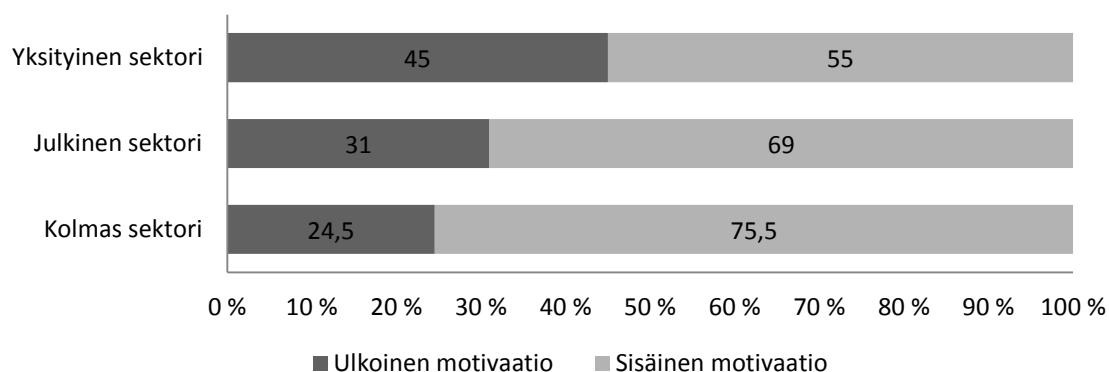
Kuten edellä on käydyistä työn sisäisen ja ulkoisen motivaation keskustelusta voidaan huomata, työn ulkoisia motivaatiotekijöitä on huomattavasti enemmän, kuin pelkästään palkka ja yhtäläillä työn sisäiseen motivaatioon liittyy muutakin kun pelkästään työn sisällölliset ominaisuudet. Käytettävissä oleva tutkimusaineisto asettaa kuitenkin tiettyjä rajoituksia sisäisen motivaation operationalisoinnille. Tässä tutkimuksessa sisäisen ja ulkoisen motivaation operationalisoinnissa tyydytään luottamaan vastaajan omaan

raportointiin motivaatio-orientaatiostaan (ks. Ryan & Deci 2000a). Vaikka motivaation jakaminen karkeasti palkkaan ja sisältöön ei ole optimaalisin tapa, kuvaavat nämä kaksi ääripäätä, palkka – sisältö, tutkittavasta ilmiöstä olennaisen paljon. Tuloksia tulkittaessa on mittarin kokonaisvaliditeettia kuitenkin syytä pohtia kriittisesti.



Kuvio 10. Motivaatio-orientaatio sektoreittain

Selitettävä muuttuja dikotomisoidaan niin, että vastausvaihtoehdot 1–2 edustavat työn ulkoista motivaatio-orientaatiota ja vastausvaihtoehdot 3–4 työn sisäistä motivaatio-orientaatiota. Muuttujan jakaminen kaksiluokkaiseksi muuttujaksi on perusteltua paitsi tutkimusmetodin kannalta, myös tulkinnallisen selvyuden vuoksi. Mikäli muuttujaa tarkasteltaisiin neliasteikollisena muuttujana, 1. luokan (palkka ehdottomasti tärkein) N olisi kolmannen sektorin aineistossa vain 56. Jakamalla muuttujat kahteen ryhmään saadaan luotettavampaa tilastotietoa luokkien eroista. Myös vertailuastelmaa varten luokkien yhdistäminen on perusteltua samasta syystä. Luonnollisesti muuttujan dikotomisointi vie mahdollisuuden tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation ”vahvuutta”, mutta toisaalta se antaa selkeämpiä tuloksia selittävien muuttujien vaikutuksien suunnasta.



Kuvio 11. Dikotomisoitu motivaatio-orientaatio sektoreittain

Kuvioista 10 ja 11 nähdään, että kolmannen sektorin työntekijät pitävät työn sisällöllisiä ominaisuuksia tyypillisesti tärkeimpänä motivaattorinaan. Työn sisältöä ehdottomasti tärkeimpänä pitää 17 % vastaajista ja työn sisältöä jossain määrin tärkeämpänä pitää selkeästi suurin osa, 59 % vastaajista. Vastaavasti palkkaa ehdottomasti tärkeimpänä pitää 5 % vastaajista ja palkkaa jossain määrin tärkeämpänä 20 % vastaajista. Muuttujan uudelleen koodamisen jälkeen kuvioista 10 ja 11 nähdään vielä selvemmin, että työntekijät kolmannella sektorilla ovat keskimäärin vahvasti sisäisesti motivoituneita työstään. Dikotomisoinnin jälkeen ulkoisen motivaatio-orientaation  $N = 304$  (24,5 %) ja sisäisen motivaatio-orientaation  $N = 936$  (75,5 %).

Ruuskanen ym. 2013 selvittivät motivaatio-orientaatio eroja sektorikohtaisesti. Tulokset osoittivat, että kolmannen sektorin työntekijät olivat hieman julkisen sektorin työntekijöitä sisäisesti motivoituneempia, kun taas ero yksityisen sektorin työntekijöihin oli suurempi (ks. Ruuskanen ym. 2013, 46–47). Tarkastelu uudemman työoloaineiston valossa antaa vastaavanlaisen kuvan työmotivaatio-orientaatioeroista (kuvio 10 ja 11). Julkisen sektorin työntekijöistä 69 % sijoittuu sisäisen motivaatio-orientaation luokkaan, kun taas yksityisen sektorin työntekijöillä vastaava määrä on vain 55 %. Vaikka erot yksityiseen sektoriin ovatkin merkittävät, on ero julkiseen(kin) sektoriin lähes 7%. Tämän kokoisissa aineistoissa eroa voidaan pitää merkittävänä.

Edellä on kuvattu kolmannen sektorin työmarkkinoiden eroja muuhun palkansaajaväestöön. Työmotivaatio-orientaation aiempi tutkimus on osoittanut, että edellä kuvatuista

rakenteellisista tekijöistä, ammattirakenne, koulutus sekä sukupuoli ovat yhteydessä motivaatio-orientaatioon (Lehto & Sutela 2008; Ruuskanen ym. 2013). Myös tässä tutkimuksessa käytettävässä aineistossa kyseiset tekijät korreloivat tilastollisesti merkitsevästi selitettävän muuttujan kanssa. Rakenteelliset erot voivat selittää myös sektoreittaista vaihtelua motivaatio-orientaatioissa. Julkinen sektori sekä kolmas sektori ovat esimerkiksi hyvin naisvaltaisia verrattuna yksityiseen sektoriin. Koska naiset ovat keskimäärin sisäisesti motivoituneempia työstään, voi naisten suhteellisesti suurempi määrä luoda erot sektoreiden välille. Myös sektoreiden erot ammattirakenteessa on syytä ottaa vertailussa huomioon. Esimerkiksi työntekijäluokkaan kuuluvia on yksityisellä sektorilla 59 %, julkisella sektorilla 37 % ja kolmannella sektorilla vain 25 %. Näin ollen, jotta voidaan tulkita kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden sekä muun palkansaajaväestön eroavaisuuksia työmotivaatio-orientaatioissa tulee sektoreiden rakenteelliset erot vakioida tarkastelua varten. Näin saadaan luotettavampaa tietoa eroista. Tarkastelussa vakioidaan vain ammattiluokat ja sukupuoli, koska koulutuksen vakiointi pienentäisi luokkakokoja niin paljon, että tuloksien tilastollinen merkitsevyys kärsisi liikaa.

Taulukossa 3 on tarkasteltu motivaatio-orientaatiota, siten että on ristiintaulukoitu vastaajan sukupuoli, ammattiluokka ja työnantajasektori. Tähdellä merkityt sarakkeet kertovat khii<sup>2</sup> testin tilastollisesta merkitsevyydestä. Taulukko osoittaa sen, että suurimmat erot vastaajien motivaatio-orientaatioissa syntyvät ammattiryhmässä työntekijät. Kolmannella sektorilla, niin miehet kuin naiset, ovat tässä luokassa selvästi muiden sektoreiden työntekijöitä sisäisesti motivoituneempia työntekijöiden osalta. Vertaamalla työntekijäluokkaan kuuluvien miesten eroja motivaatio-orientaatioissa sektoreittain huomataan, että ero kolmannen sektorin ja kahden muun sektorin kohdalla on 15 prosenttiyksikön luokkaa. Naisten kohdalla suurin ero on yksityisen ja kolmannen sektorin välillä, missä ero on peräti 17 prosenttiyksikköä. Asiantuntijoiden kohdalla erot hälvenevät. Asiantuntijatehtävissä toimivat naiset jakautuvat motivaatio-orientaation eri ryhmiin sektorikohtaisesti hyvin samalla tavalla. Sen sijaan kolmannen ja yksityisen sektorin miehet ovat julkisella sektorilla toimivia miesasiantuntijoita hieman heikommin sisäisesti motivoituneita työstään. Johtajien kohdalla vertailu ei anna kovin luotettavia tuloksia, koska N:t jäävät tiettyjen ryhmien kohdalla hyvin pieniksi. Toinen syy vertailun heikentymiselle on jo edellä kuvattu aineistojen eroavaisuus johtajien ammattiluokittelussa. Julkisen ja yksityisen sektorin luokista voidaan kuitenkin nähdä, että ammattijohtajat ovat hyvin sisäisesti motivoituneita työstään. Mielenkiintoista on myös se, että ammattijohtajien

kohdalla miesten ja naisten motivaatio-orientaatio erot kääntyvät pääläelleen julkisella sektorilla. Kolmannen sektorin johtajista miehet ovat huomattavasti harvemmin sisäisesti motivoituneita työstään. Sektoreiden välisiin eroihin johtajien kohdalla on kuitenkin syytä suhtautua hyvin kriittisesti, koska kolmannen sektorin johtajat eivät aina ole ”ammattijohtajia” joiden työ on vain johtaa, toisin kuin muilla sektoreilla.

Taulukko 3. Sektoreittainen motivaatio-orientaatio vertailu ammattiluokan ja sukupuolen mukaan. Luvut ovat luokkakohtaisia prosentteja (%) (K= Kolmas sektori, J= Julkinen sektori, Y= Yksityinen sektori)

	Työntekijät						Asiantuntijat						Johtajat					
	K**		J*		Y*		K*		J**		Y*		K*		J		Y	
	M	N	M	N	M	N	M	N	M	N	M	N	M	N	M	N	M	N
<b>Ulkoisen motivaatio</b>	52	35	67	43	66	52	31	20	24	19	29	21	27	12	4	14	14	0
<b>Sisäinen motivaatio</b>	48	65	33	57	34	48	69	80	76	81	71	79	73	88	96	86	85	100

$p < 0,05 = *$ ,  $^2 = **$

Mitä tulee tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, näyttää siltä, että kun rakenteelliset eroavaisuudet otetaan huomioon, kolmannella sektorilla vallitsee korkeampi sisäinen motivaatio työtä kohtaan vain työntekijöiden ammattiryhmässä. Sen sijaan asiantuntijatehtävissä – joka on myös suurin ammattiryhmä kolmannella sektorilla – ei motivaatio-orientaatioissa ole havaittavissa suuria eroja muihin sektoreihin nähden. Johtajien kohdalla kolmannen sektorin työntekijät ovat selvästi heikoiten sisäisesti motivoituneita työstään, mutta tuloksen luotettavuus on hyvin kyseenalainen johtajien ammattiluokituksen eroavaisuuksien sekä vertailuaineiston liian pienten luokkakokojen vuoksi.

Kolmannella sektorilla työntekijöiden on katsottu motivoituvan toisaalta työn yleishyödyllisyyden ja toisaalta arvojen yhteneväisyyden työnantajaorganisaation kanssa vuoksi (ks. luku 3.4). Työntekijäluokan korkeampi motivaatio-orientaatio kolmannella sektorilla voisi mahdollisesti selittyä näillä tekijöillä. Voidaan olettaa, että

<sup>2</sup> Kolmannen sektorin työntekijäluokan sekä julkisen sektorin asiantuntijaluokan vertailun kii? jää tilastollisen merkitsevyyden raja-arvona pidetystä  $p \leq 0,05$  vain hieman. Sen sijaan julkisen ja yksityisen sektorin johtajaluokan vertailusta saatujen tulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua hyvin kriittisesti.

työntekijäluokassa työtehtävät eivät ole lähtökohtaisesti yhtä sisäisesti motivoivia, kuin muissa ammattiluokissa. Tällöin se, että kolmannella sektorilla työtä tehdään useasti jonkin yhteisesti jaetun yleishyödyllisen tavoitteen sekä arvojen puolesta, voisi selittää työntekijöiden vahvempaa sisäistä motivoitumista. Muilla sektoreilla työntekijätasolla työhön tuskin liitetään yhtä vahvaa arvolatausta. Näille päätelmille saadaan tukea vastaamalla tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät ennustavat korkeaa sisäistä motivaatiota kolmannella sektorilla?



## 6. SISÄISEN TYÖMOTIVAATION LÄHDE KOLMANNELLA SEKTORILLA

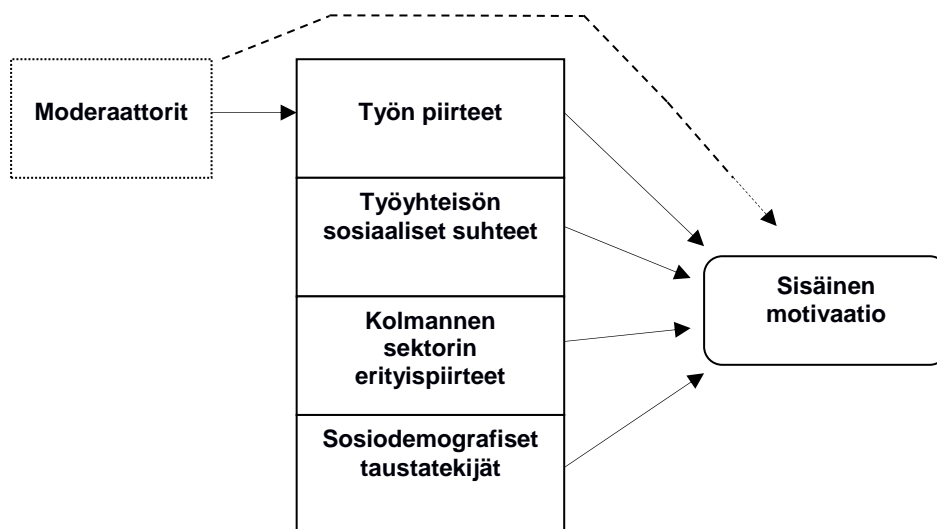
Kolmannen sektorin työntekijät näyttäisivät olevan vahvasti sisäisesti motivoituneita työstään, kuten ensimmäisen tutkimustehtävän tulokset osoittivat. Verrattuna muihin työmarkkinalohkoihin kolmannella sektorilla muista poikkeuksellisen sisäisesti motivoituneina erottuivat työntekijäammattiluokkaan kuuluvat. Vastaamalla toiseen tutkimustehtävään, *kuinka työn piirteet ja toisaalta kolmannen sektorin erityispiirteet sekä työn sosiaaliset ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatio-orientaatioon?*, saadaan tarkempaa tietoa siitä, mitkä tekijät kolmannella sektorilla ovat yhteydessä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon.

Koska tarkasteltava malli on monisäikeinen, etenee tarkastelu niin, että ensin kuvaillaan muuttujien erillisvaikutuksia logistisen regressioanalyysin avulla. Tämän jälkeen muodostetaan selittävistä muuttujista malli, jossa vakioidaan muuttujien yhteisvaikutukset. Mallin avulla saadaan tietoa siitä, mitkä tekijät ovat suoraan yhteydessä motivaatio-orientaatioon ja mitkä taas vain välillisesti. Lopuksi tarkastellaan vielä työn piirreorian moderaattorimuuttujien vaikutuksia erikseen kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla.

Selitettävänä muuttujana analyyseissä toimii kuvion 11 kolmannen sektorin motivaatio-orientaatiomuuttuja. Muuttujasta käytetään sen dikotomisoitua muunnosta kaikissa muissa analyyseissä, paitsi luvussa 6.3.1, kun tarkastellaan Työn piirreorian moderaattoreiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon kaksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolloin käytetään kuvion 10 neliasteikollista muuttujaa.

Kuviossa 12 on hahmoteltu 2. tutkimustehtävässä testattavat hypoteesit kuvion muotoon. Työn piirreoria toimii tutkimusta johdattavana mallina, jonka avulla muodostetaan perusmalli sisäiseen motivaatioon (oletettavasti) yhteydessä olevista muuttujista. Mallia kehitetään edelleen niin, että siihen lisätään työyhteisön sosiaalisia suhteita ja kolmannen sektorin erityispiirteitä mittaavia muuttujia. Näiden lisäksi tarkastellaan keskeisiä sisäiseen motivaatioon vaikuttavia sosiodemografisia taustamuuttujia. Vakioimalla sosiodemografisten taustamuuttujien vaikutus voidaan tehdä luotettavampia tulkintoja siitä, mitkä muut kuin rakenteelliset erot selittävät vahvaa sisäistä motivaatiota kolmannella

sektorilla. Työn piirremallin moderaattorimuuttujien osalta tarkastellaan myös niiden suoraa vaikutusta sisäiseen motivaatio-orientaatioon (katkoviiva).



Kuvio 12. Tutkimushypoteesi

## 6.1 Selittävät muuttujat

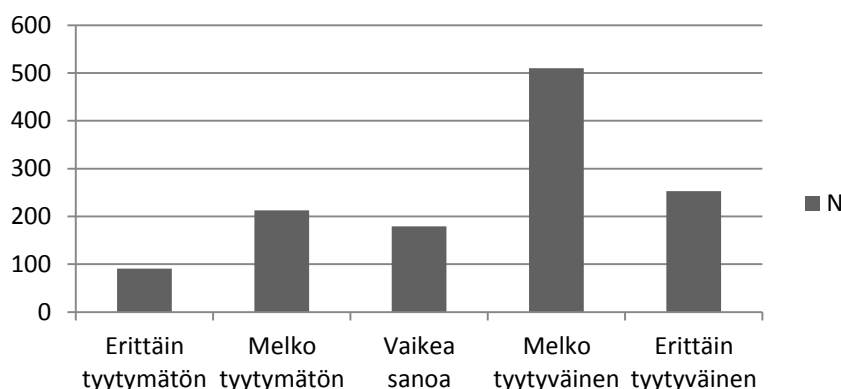
Taulukossa 4. on esitetty tutkimuksessa tarkasteltavat selittävät muuttujat. Taulukon viisi ensimmäistä muuttujaa kuvaavat Työn piirreteorian viittä sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevaa työn piirrettä. Seuraavat kaksi muuttujaa (kompetenssi ja halu kehittyä) kuvaavat työn piirreteorian moderaattorimuuttujia. Työn sosiaalisten tekijöiden yhteyttä sisäiseen motivaatioon tarkastellaan kahden muuttujan, työilmapiirin sekä sosiaalisen tuen avulla. Kolmannen sektorin erityispiirteiden yhteyttä mitataan myös kahden muuttujan, arvokongruenssin sekä yleishyödyllisen motivaation avulla. Näiden lisäksi analyysissä testataan ja vakioidaan sosiodemografiset taustatekijät, ammattiluokka, koulutus, sukupuoli sekä tulotaso. Näiden tarkemmat kuvaukset löytyvät luvusta 5.1. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi selittävien muuttujien jakaumat ja kuvaukset.

Taulukko 4. Selittävät muuttujat, vaihteluväli, keskiarvo (ka.), keskihajonta (kh.), koodaus ja luokkien %-osuudet

Selittävä muuttuja	Vaihteluväli	Ka.	Kh.	Koodaus	% -osuus
<b>Ammattitaidon arvostaminen</b>	1 – 5	3,50	1,99	1=Erittäin tyytymätön	7
				2=Melko tyytymätön	17
				3=Vaikea sanoa	14
				4=Melko tyytyväinen	41
				5=Erittäin tyytyväinen	20
<b>Tieto muutoksista</b>	1 – 3	2,16	0,81	1=Vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen	26
				2=Vähän ennen muutosta	32
				3=Jo suunnitteluvaiheessa	42
<b>Tehtävän merkitys</b>	1 – 4	2,90	0,92	1=Tyytymätön	13
				2=Vaikea sanoa	10
				3=Melko tyytyväinen	53
				4=Erittäin tyytyväinen	25
<b>Työautonomia</b>	1 – 3	2,01	0,63	1= Vähäinen autonomia	19
				2= Keskiverto autonomia	61
				3= Korkea autonomia	20
<b>Palaute työstä</b>	1 – 3	2,08	0,69	1= Vähäin palautetta	20
				2= Keskiverrosta palautetta	52
				3= Paljon palautetta	28
<b>Kompetenssi</b>	1 – 3	2,30	0,63	1= Heikko kompetenssi	9
				2= Keskiverto kompetenssi	52
				3= Korkea kompetenssi	39
<b>Halu kehittyä</b>	1 – 3	2,44	0,68	1= Vähän tärkeää	11
				2= Melko tärkeää	34
				3= Erittäin tärkeää	55
<b>Työilmapiiri</b>	1 – 3	2,13	0,75	1= Heikko ilmapiiri	23
				2= Keskiverto ilmapiiri	42
				3= Hyvä ilmapiiri	36
<b>Sosiaalinen tuki</b>	1 – 3	2,22	0,72	1=Heiko sosiaalinen tuki	17
				2= Keskiverto sosiaalinen tuki	43
				3=Korkea sosiaalinen tuki	39
<b>Arvokongruenssi</b>	1 – 4	2,90	0,94	1= Eri mieltä	12
				2= Ei samaa eikä eri mieltä	17
				3= Jokseenkin samaa mieltä	46
				4= Täysin samaa mieltä	26
<b>Yleishyödyllinen motivaatio</b>	1 – 3	2,26	0,70	1= Vähän tärkeää	15
				2= Melko tärkeää	44
				3= Erittäin tärkeää	41
<b>Ammattiluokka</b>	1 – 3	1,9	0,61	1=Työntekijä	24
				2= Asiantuntija	61
				3= Johtaja	14
<b>Koulutus</b>	1 – 3	2,5	0,58	1=Perusaste	5
				2=Keskiaste	40
				3=Korkea-aste	56
<b>Sukupuoli</b>	1 – 2	1,85	0,36	1= Mies	15
				2= Nainen	85
<b>Tulotaso</b>	1 – 4	2,2	0,77	1= Alle 1901 e/kk	15
				2=1901 – 2900 e/kk	56
				3= 2901 – 4000 e/kk	23
				4= Yli 4000 e/kk	7

### *Ammattitaidon moninaisuus/arvostaminen*

**Ammattitaidon moninaisuudella** tarkoitetaan työn piirreteoriassa työn suorittamiseen sisältyvien tehtävien moninaisuutta, joka sisältää työntekijän taitojen ja lahjakkuuksien monimuotoisen hyödyntämisen. Se siis mittaa sitä, kuinka paljon työntekijällä on mahdollisuus käyttää omaa ammattitaitoaan ja kykyjään hyväksi työssään. Työntekijän kokemusta ammattitaidon moninaisuudesta mitataan kysymällä kuinka *tyytyväinen vastaaja on ammattitaitonsa arvostamiseen?* (Vaihteluväli: 1–5, ka.= 3,50, kh.=1,99.)



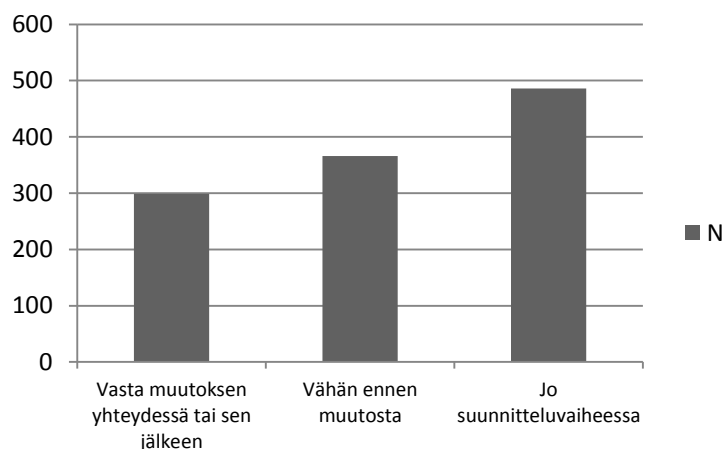
Kuvio 13. Tyytyväisyys ammattitaidon arvostamiseen kolmannella sektorilla

Kolmannen sektorin palkkatyöntekijät ovat keskimäärin suhteellisen tyytyväisiä ammattitaitonsa arvostamiseen, jota kuvaa viisiasteikollisen muuttujan saama keskiarvo 3,50 mikä on selvästi mediaanin oikealla puolella. Muuttujan tarkempi tarkastelu kertoo, että vastaajista vajaa neljännes (24 %) on joko melko tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä ammattitaitonsa arvostamiseen. Työntekijöistä yli 60 % on joko melko tyytyväisiä (41 %) tai erittäin tyytyväisiä (20 %) ammattitaitonsa arvostamiseen.

### *Työn eheys / Tieto muutoksista*

Työn eheys kuvastaa työn eri prosessien hahmottamista, eli sitä kuinka hyvin työntekijä hahmottaa ja on mukana eri työn vaiheissa. Tutkimuksessa käytettävässä aineistossa ei ole suoraan kysytty työn eheyteen liittyviä kysymyksiä, joten mittarin kanssa joudutaan tyytymään kompromissiin. Työn eheyttä mitataan tässä siten työntekijän kokemuksella siitä, kuinka hyvin työntekijä *saa yleensä tietoa työtä koskevista muutoksista?* Vastausvaihtoehto ”työssäni ei ole muutoksia” (N= 56) koodataan pois, jotta saadaan

mittari joka mittaa vain muutosten tiedottamisen laatua. (Vaihteluväli 1–3, ka.= 2,16, kh.=0,81.)



Kuvio 14. Tieto muutoksista kolmannella sektorilla

Kolmannen sektorin organisaatioissa muutoksien tiedottamisessa työntekijöille näyttäisi olevan suurta vaihtelua. Keskimäärin tiedottaminen muutoksista ja siten työn eheyden kokemus on hyvällä tasolla. Kolmiasteikollisen muuttujan keskiarvo 2,16 kuvastaa sitä, että tieto työntekijöille muutoksista tulee keskimäärin ennen muutosta. Muutoksen suunnitteluvaiheessa tai vähän ennen muutosta tiedon kertoo saavansa yhteensä 852 vastaajaa (74 %). Tiedon vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen kertoo saavansa 299 vastaajaa (26 %).

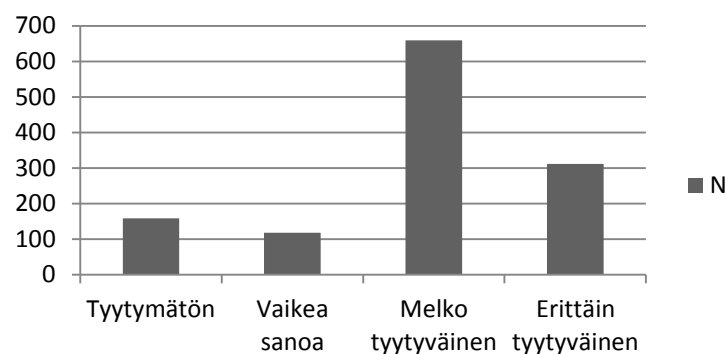
### *Tehtävän merkitys*

Tehtävän merkityksellä kuvataan työn piirreoriassa työntekijän kokemusta työtehtävänsä merkityksestä muiden elämään. Se siis kuvaa sitä, kokeeko työntekijä, että hänen työnsä on tavalla tai toisella merkityksellistä muille. Tehtävän merkitys on siis rinnastettavissa osittain samaan ilmiöön mistä edellä on puhuttu yleishyödyllisenä motivaationa. Yleishyödyllinen motivaatio kuvastaa sitä, kokeeko työntekijä työnsä merkitykselliseksi jollekin ryhmälle tai yhteiskunnalle. Aineistosta onkin johdettavissa validi mittari yleishyödylliselle motivaatiolle. Ongelma syntyy kuitenkin siinä, että yleishyödyllisyyttä kysytään muodossa, joka kuvaa työntekijän kokemusta siitä, onko yleishyödyllisyys lähtökohtaisesti *tärkeää* hänelle työssä, eikä varsinaisesti *työn piirrettä*, eli sitä onko nykyisessä työssä läsnä yleishyödyllisiä elementtejä. Jotta yleishyödyllisyyttä voitaisiin

mitata työn piirteenä, tulisi kysymyksenasettelun olla toisenlainen. Tämän vuoksi tehtävän merkityksen mittarin kanssa joudutaan myös tekemään kompromissi.

Työtehtävän merkitystä mitataan tässä vaiheessa sillä, onko työntekijä tyytyväinen työtehtävien sisältöön. Mittari on ongelmallinen sikäli, ettei se suoraan kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, vaan kokonaisvaltaisemmin tyytyväisyyttä työn sisältöön. Työntekijä voi hyvin olla tyytyväinen työtehtäviensä sisältöön, ilman että sisällöllä on mitään tekemistä yleishyödyllisyyden kanssa. Myöhemmin kolmannen sektorin erityispiirteitä tarkasteltaessa otetaan mukaan tarkempi yleishyödyllisen motivaation mittari, jonka avulla voidaan tehdä päätelmiä siitä, kuinka tärkeää yleishyödyllisyyden tärkeänä pitäminen on sisäisen motivaation kannalta.

Tehtävän merkitystä mitataan tiedustelemalla vastaajilta, *kuinka tyytyväisiä he ovat työtehtävien sisältöön?* Luokka ”tyytymätön” pitää sisällään kaksi vastausvaihtoehtoa (erittäin tyytymätön ja melko tyytymätön). Vastausvaihtoehdot on yhdistetty, jotta saadaan vertailukelpoinen luokka logistista regressiota varten. (Vaihteluväli: 1–4, ka.=2,90, kh.=,92.)

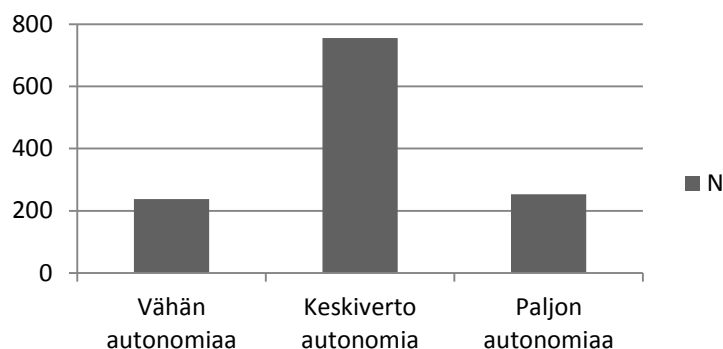


Kuvio 15. Tyytyväisyys työtehtävien sisältöön kolmannella sektorilla

Tyytyväisyys työtehtävien sisältöön on kolmannella sektorilla korkea. Keskiarvo 3,88 viestii yleisestä tyytyväisyydestä tehtävien sisältöön. Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista (53 %) kertoo olevansa melko tyytyväisiä työtehtäviensä sisältöön. Tyytymättömiä työtehtäviensä sisältöön on vain vähän. Erittäin tyytymättömien sekä melko tyytymättömien luokkien yhdistämisen jälkeen yhdistettyyn luokkaan ”tyytymätön” kuuluu vain 13 % vastaajista.

## Työautonomia

Työautonomia kuvastaa työn piirreteoriassa työntekijän autonomista päätäntävaltaa eri työn osa-alueihin. Työautonomiia mitataan kolmea työn eri osa-alueiden autonomiia mittaavalla keskiarvosummamuuttujalla. Vastaajilta tiedusteltiin heidän *vaikutusmahdollisuuksiaan työtehtävien sisältöön, työmenelmiin sekä työaikoihin?* (Vaihteluväli: ei koskaan 1–4 aina, Cronbachin alfa 0,753) Faktorianalyysissä (principal axis factoring, oblimin rotaatio) muuttujat asettuvat samalle faktorille (ks. liite 1), joten summamuuttujan tekeminen on perusteltua. Summamuuttuja jaetaan tämän jälkeen kolmeen luokkaan. Muodostuvat luokat kuvastavat autonomian vähäisyyttä, keskimääräistä autonomiia ja korkeaa autonomiia. (Ka. = 2,01 ja kh. = 0,63.)



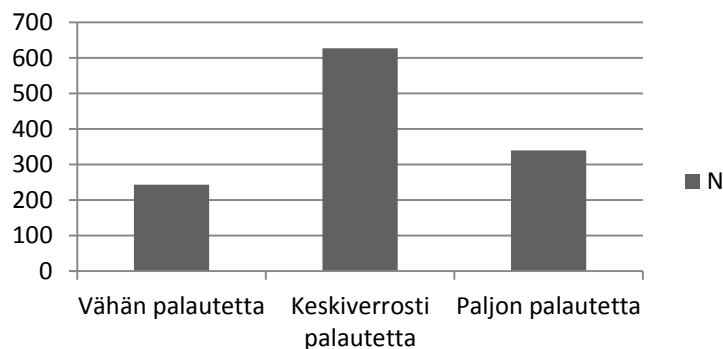
Kuvio 16. Työautonomia kolmannella sektorilla

Kolmiasteikollinen työautonomia-mittari saa keskiarvokseen 2,01. Suurimmalla osalla vastaajista on siis keskimääräisen paljon autonomiia työssään, mikä näkyy toisaalta keskiarvon läheisyydessä muuttujan mediaania (2) sekä tarkastelemalla muuttujan jakaumaa tarkemmin. Vastaajista 61 prosenttia sijoittuu kolmiluokkaisen muuttujan mediaanille. Noin viidesosa vastaajista kokee työhönsä liittyvän paljon itsenäistä päätäntävaltaa tai pitää vaikutusmahdollisuuksiaan omaa työtään kohtaan huonoina.

## Palaute työstä

Palautteella työstä kuvataan työn piirreteoriassa työntekijän kokemusta siitä, saako hän palautetta työsuorituksistaan. Palautetta työstä mitataan kaksi kysymystä sisältävällä keskiarvosummamuuttujalla, joka kuvastaa lähiesimieheltä saatua palautetta. Vastaajilta tiedusteltiin ovatko he samaa vai eri mieltä siitä, *antaako lähiesimies kiitosta hyvistä*

*työsuorituksista sekä antaako lähiesimies riittävästi palautetta siitä, miten vastaaja on onnistunut työssään?* (Vaihteluväli: täysin eri mieltä 1–5 täysin samaa mieltä, Chronbachin alfa 0,878.) Faktorianalyysissä (principal axis factoring, oblimin rotaatio) muuttujat asettuvat samalle faktorille (ks. liite 2), joten summamuuttujan tekeminen on perusteltua. Summamuuttuja jaetaan tämän jälkeen kolmeen luokkaan. Muodostuvat luokat kuvastavat palautteen heikkoutta, keskimääräistä palautetta ja korkeaa palautetta (ka.=2,08, kh.=0,69).



Kuvio 17. Lähiesimieheltä saatu palaute työstä kolmannella sektorilla

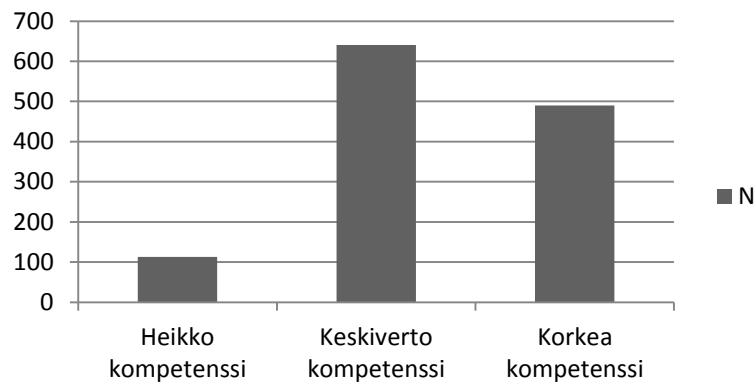
Luokiteltu palaute työstä -mittari saa keskiarvon 2,08 kaikkien vastaajien kesken. Kokemus esimieheltä saadun palautteen laadusta on siis keskinkertaista kolmannella sektorilla. Vastaajista puolet (52 %) sijoittuu kolmiportaisen muuttujan mediaanille (2). Loput vastaajista kokevat saavansa esimiehen palautetta ja kiitosta työstään joko vähän (20 %) tai vastaavasti riittävästi (28 %). Kokonaiskuva kolmannen sektorin esimiehen palautteen laadusta on siis keskinkertainen. Viidennes organisaatioista hoitaa palautteen antamisen työntekijöiden suoriutumisesta huonosti ja reilu neljännes hyvin. Suurin osa tekee tämän keskinkertaisesti.

### *Moderaattorit*

Työn piirteiden vaikuttavuuteen on työn piirreteoriassa liitetty työntekijän *tunne kompetenssista* ja *halu kehittyä työssä*. Näiden ajatellaan siis toimivan tietynlaisina ennakkoodellytyksinä sille, että työn piirteiden kohentuminen vaikuttaisi työntekijän sisäiseen motivaatioon positiivisesti. Työntekijän *kompetenssia* mitataan keskiarvosummamuuttujalla, joka kuvastaa työntekijän kokemusta riittävästä osaamisesta. Vastaajilta tiedusteltiin mielipidettä siitä, *ovatko työtehtävät liian vaikeita?* sekä *joutuuko vastaaja suorittamaan työtehtäviä, joihin hän tarvitsisi enemmän koulutusta?* (Vaihteluväli:



ei pidä lainkaan paikkaansa 1–4 pitää täysin paikkaansa, Cronbach alfa: 0,667.) Faktorianalyysissä (principal axis factoring, oblimin rotaatio) muuttujat asettuvat samalle faktorille (ks. liite 3), joten summamuuttujan tekeminen on perusteltua. Summamuuttuja jaetaan tämän jälkeen kolmeen luokkaan. Luokat kuvastavat heikkoa kompetenssia, keskimääräistä kompetenssia sekä korkeaa kompetenssia (ka.=2,30, kh.=0,63).

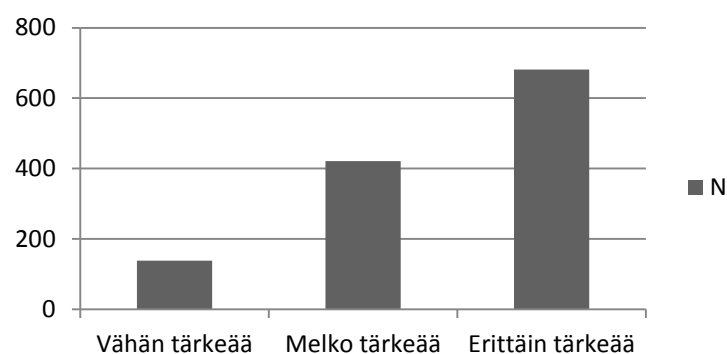


Kuvio 18. Työntekijöiden kompetenssi kolmannella sektorilla

Koettu kompetenssi kolmannella sektorilla näyttäisi olevan korkeaa. Kompetenssi-mittarin saama keskiarvo 2,30 on selvästi mediaanin oikealla puolella. Työntekijät pitävät itseään siis keskimäärin hyvin kyvykkäinä suoriutumaan työtehtävistään. Vain vajaa 10 % sijoittuu luokitellun kompetenssimittarin heikoimpaan luokkaan ja jopa 40 % sen korkeimpaan luokkaan. Hyvin heikkoa kompetenssia kokevia on myös erittäin vähän kolmannella sektorilla. Luokittelemattoman summamuuttujan kahteen alimpaan ryhmään kuuluu vain 1 % vastaajista.

*Halu kehittyä* kuvastaa työntekijän lähtökohtaista kiinnostusta tai halua kehittyä työssään. Sen on siis työn piirre teoriassa ajateltu toimivan moderaattorina, jonka vallitessa työn piirteet vaikuttavat vahvemmin sisäisen motivaation muodostumiseen työtä kohtaan. Halu kehittyä on ymmärrettävissä työntekijän luontaisena motivaationa kehittyä työssään. Se on siten hyvin olennainen tekijä työn piirteiden vaikutukselle motivaatioon. Kuten edellä sisäisen motivaation tutkimuskirjallisuudesta kävi ilmi, ovat sisäiseen motivaatioon vaikuttamismahdollisuudet heikot, mikäli toimijalla ei ole lähtökohtaista – luontaista – motivaatiota tehtävää kohtaan. (ks. Ryan & Deci 2000a.) Toisin sanoen jos työntekijällä ei ole lähtökohtaista halua kehittyä työssään, tulisi teorian mukaan työn piirteillä olla vähän vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Halua kehittyä mitataan tiedustelemalla vastaajilta

*kuinka tärkeänä he pitävät mahdollisuutta kehittää itseään työssään?* (Vaihteluväli 1–3, ka.=2,44, kh.=0,68). Muuttuja on koodattu uudestaan niin, että vastausvaihtoehdot ”ei lainkaan tärkeää”, ”ei kovin tärkeää” ja ”jossain määrin tärkeää” on yhdistetty. Ei lainkaan ja ei kovin tärkeää oli vastannut vain 21 henkilöä. Logistista regressiota tehtäessä on olennaista että vertailtavat luokat ovat tarpeeksi suuria, koska muuten usean muuttujan yhtäaikainen tarkastelu ei anna tarpeeksi suuria luokkakokoja. Näin ollen alin luokka – jota nimitetään ”vähän tärkeää” – pitää sisällään suurimmaksi osaksi vastaajia, jotka pitävät kehittymistä työssään jossain määrin tärkeänä.



Kuvio 19. Halu kehittyä kolmannella sektorilla

Mahdollisuus kehittää itseään työssään on kolmannen sektorin työntekijöille erittäin tärkeää. Kolmiasteikollisen muuttujan keskiarvo 2,44 on hyvin korkea. Yli puolet (55 %) pitää mahdollisuutta kehittyä työssään erittäin tärkeänä asiana. Kehittymisen halun tärkeyttä korostaa entisestään se, että kolmen alimman vastausvaihtoehdon yhdistämisenkin jälkeen alimpaan luokkaan kuuluu vain vajaa 11 % vastaajista.

### *Sosiaaliset tekijät*

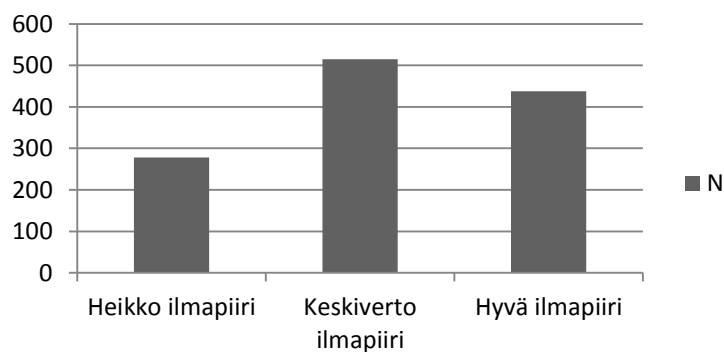
Edellä todettiin, että työn piirreteorian työyhteisön sosiaalisten tekijöiden ulos jättäminen on Oldhamin ja Hackmanin (2010) mukaan suurimpia aukkoja teoriassa. Työyhteisön sosiaalisten piirteiden mukaanottaminen tarkasteluun tuo myös – muuten hyvin psykologiseen työmotivaation hahmottamiseen – sosiologisen aspektin. Tämän vuoksi lisätään tarkasteluun työpaikan sosiaalisia suhteita mittaavat muuttujat. Näin voidaan tarkastella Oldhamin ja Hackmanin (2010) kaipaamaa ja alkuperäisen teorian ulkopuolelle jäävää työmotivaation sisäisen ulottuvuuden sosiaalista muotoutumista.

Kolmannen sektorin aineistossa työpaikan sosiaalisia suhteita on tiedusteltu työn organisoinnin ja työyhteisön toimintaa tarkastelevassa osiossa. Kysymyspatterin kohdassa E1. tiedustellaan työpaikkaa koskevia väittämiä ja vastaajien mielipiteitä näihin. Sosiaalisia suhteita tässä kohtaa on kysytty työilmapiirin näkökulmasta kolmella eri kysymyksellä: *C. Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki, D. Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava sekä E. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta.* Näiden lisäksi kohdassa E4. on tiedusteltu vastaajien mielipidettä työpaikan sosiaalisesta tuesta. Työtovereilta saatavaa sosiaalista tukea on kysytty: *A. Saatko tukea ja rohkaisua työtovereiltasi, kun työ tuntuu hankalalta? ja B. Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi?*

Kun tarkastellaan näiden muuttujien homogeenisuutta Cronbachin alfan avulla, saadaan korkea alfa 0,817 (huom. kysymys E1, E. on käännetty jotta se olisi sisällöllisesti samansuuntainen muiden kysymysten kanssa.) Faktoriansalyysi sijoittaa muuttujat kuitenkin eri faktoreille niin, että E1. kysymykset latautuvat omalle faktorilleen ja E4. kysymykset omalle (ks. liite 4). Toisin sanoen muuttujat mittaavat saman ilmiön eri ulottuvuuksia. Näin ollen on perusteltua muodostaa kaksi eri summamuuttujaa. E1. kysymyksistä muodostettava muuttuja kuvaa työilmapiiriä ja E4. kysymyksistä muodostettu muuttuja kollegoilta saatavaa sosiaalista tukea.

### *Työilmapiiri*

Työilmapiiriä mitataan kolme kysymystä sisältävällä keskiarvosummamuuttujalla, joissa tiedustellaan vastaajan mielipidettä siitä, *vallitseeko työpaikalla avoin ilmapiiri ja yhteishenki, onko työpaikan ilmapiiri kannustava sekä esiintyykö työpaikalla juoruilua ja kateutta?* (Vaihteluväli: täysin eri mieltä 1–5 täysin samaa mieltä. Cronbachin alfa 0,811). Summamuuttuja jaetaan tämän jälkeen kolmeen luokkaan. Luokat kuvastavat heikkoa työilmapiiriä, keskimääräistä työilmapiiriä ja hyvää työilmapiiriä (ka.=2,13, kh.=0,75).

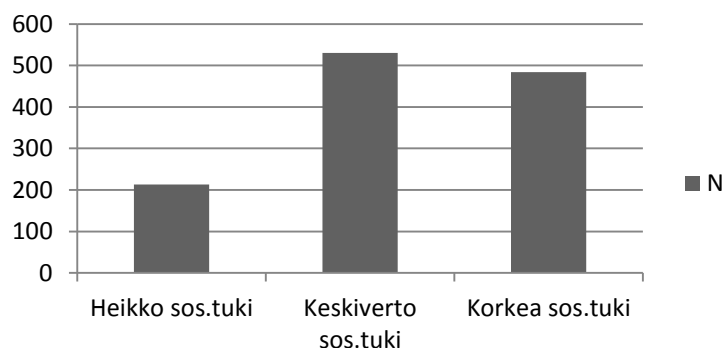


Kuvio 20. Työilmapiiri kolmannella sektorilla

Työilmapiiri kolmannen sektorin organisaatioissa on hyvällä tasolla. Kolmiasteikollisen muuttujan keskiarvo 2,13 kuvastaa sitä, että ilmapiiri on keskimäärin työpaikoilla hyvä. Vain 23 prosenttia vastaajista sijoittuu ilmapiiri-muuttujan heikoimmalle asteelle ja 36 % kertoo ilmapiirin olevan hyvällä tasolla.

#### *Kollegoilta saatu sosiaalinen tuki*

Sosiaalista tukea mitataan kaksi kysymystä sisältävällä keskiarvosummamuuttujalla, joissa tiedusteltiin *saako vastaaja tukea ja rohkaisua työtovereilta, kun työ tuntuu hankalalta?* sekä *kuuntelevatko vastaajan työtoverit tarvittaessa, jos vastaaja kertoo työhön liittyvistä ongelmistaan?* (Vaihteluväli: ei koskaan 1–4 aina, Cronbach alfa 0,880.) Summamuuuttuja jaetaan tämän jälkeen kolmeen luokkaan, jotka kuvastavat heikkoa sosiaalista tukea, keskimääräistä sosiaalista tukea ja hyvää sosiaalista tukea (ka.= 2,22, kh.=0,72).



Kuvio 21. Työtovereilta saatu sosiaalinen tuki kolmannella sektorilla

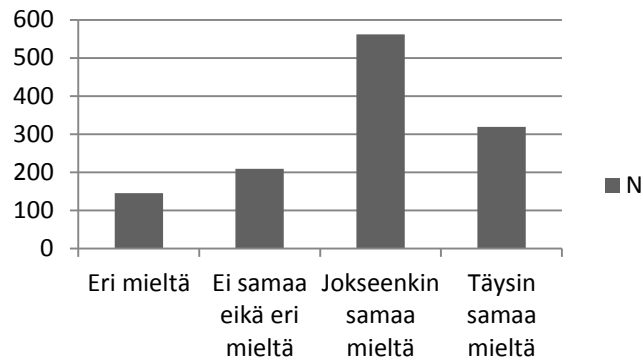
Kollegoilta saatu sosiaalinen tuki on kolmannella sektorilla hyvällä tasolla. Keskiarvo 2,22 on suhteellisen korkea kolmiportaisessa muuttujassa. Vastaajista 17 % sijoittuu muuttujan alimmalle tasolle ja peräti 39 % sosiaalisen tuen korkeimmalle tasolle. Suurin osa vastaajista (43 %) kokee sosiaalisen tuen olevan työpaikallaan keskimääräisellä tasolla.

Kolmannen sektorin organisaatioihin on liitetty tiettyjä erityispiirteitä, joilla on arveltu olevan vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Näitä tekijöitä on käyty edellä läpi työmotivaatio kolmannella sektorilla -luvussa (ks. luku 3.4). Selittäviksi muuttujaksi valikoitui teoreettisen keskustelun pohjalta kaksi muuttujaa. Toinen näistä kuvaa työntekijän ja organisaation välillä olevaa arvokongruenssia ja toinen kuvaa työntekijän yleishyödyllistä motivaatiota.

### *Arvokongruenssi*

Arvokongruenssilla kuvataan työntekijän ja organisaation arvojen läheisyyttä. Kolmannen sektorin organisaatiot ovat – laajasti ymmärrettynä – aattellisia. Toisin sanoen ne toimivat jonkin jäsenistön yhteisesti määrittämän tavoitteen vuoksi. Arvokongruenssi on myös liitetty sisäisen motivaation teorioissa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, joka voi toimia motivaatio-orientaatiota ulkoisesta sisäiseen muuttavana tekijänä (ks. Ryan & Deci 2000a; Ren 2010).

Työntekijän ja organisaation välistä arvokongruenssia mitataan tiedustelemalla *ovatko vastaajan arvot hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa?* (Vaihteluväli: täysin eri mieltä 1–4 täysin samaa mieltä, ka.= 2,9, kh.=0,94.) Vastausvaihtoehdot ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” on yhdistetty luokaksi ”eri mieltä”, jotta saadaan edustava luokka logistista regressiota varten.



Kuvio 22. Työntekijän ja organisaation välinen arvokongruenssi kolmannella sektorilla

Kolmannen sektorin organisaatioiden aatteellisuuden on katsottu vaikuttavan siten, että kolmannen sektorin organisaatioihin palkkatyöhön hakeutuu myös organisaation arvoja kannattavia työntekijöitä. Näin on myös aineiston valossa. Arvokongruenssi saa keskiarvokseen 2,9 mikä on 4-asteikollisessa muuttujassa korkea. Yli 70 % vastaajista kertoo olevan joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kysyttäessä arvojen samanlaisuutta organisaation arvoihin nähden. Vain hieman reilu kymmenesosa vastaajista kertoo olevansa eri mieltä väitteen kanssa. Työntekijöiden ja organisaatioiden välinen arvokongruenssi kolmannella sektorilla on siis hyvin korkealla tasolla.

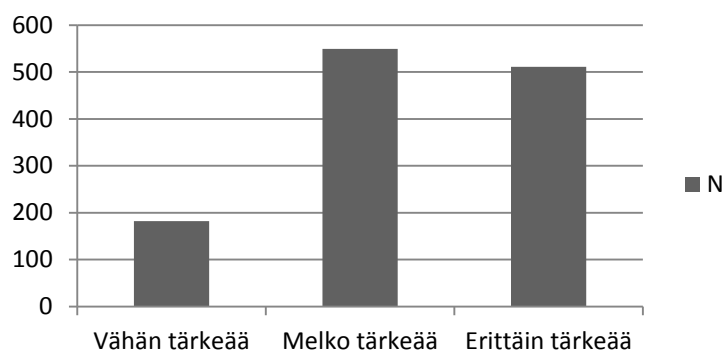
Ristiintaulukoimalla arvokongruenssi sekä vastaajan ilmoittama työnantajaorganisaation tärkein päämäärä huomataan, että suhteellisesti eniten arvokongruenssin korkeimmassa luokassa (täysin samaa mieltä organisaation arvojen kanssa) on työntekijöitä, jotka mieltävät organisaation ensisijaiseksi tarkoitukseksi aatteellisen toiminnan (37 %) ja jäsenten keskinäisen toiminnan ja vuorovaikutuksen (33 %). Suhteellisesti vähiten arvokongruenssin korkeimmassa luokassa on taas jäsenten edunvalvontaan (19 %) sekä palvelutuotantoon ensisijaisesti keskittyviä (24 %) sekä ryhmä muut (14,3 %, huom. N=7).

Ensisijaisesti aatteelliseksi toiminnaksi mieltävien korkean arvokongruenssin ja toisaalta palvelutuotannon matalamman arvokongruenssin perusteella voidaan päätellä, että korkea arvokongruenssi on tyypillistä nimenomaan aatteellisesti latautuneissa organisaatioissa. Onkin siten myös oletettavaa, että kolmannella sektorilla arvokongruenssi olisi keskimääräistä korkeampaa verrattuna muihin sektoreihin.

### *Yleishyödyllinen motivaatio*

Toinen oletettu erityispiirre kolmannen sektorin organisaatioissa työskentelevillä on vahva yleishyödyllinen motivaatio tehdä työtä. Yleishyödyllinen motivaatio kuvastaa työntekijän mielipidettä siitä, kuinka tärkeänä työntekijä pitää mahdollisuutta tehdä hyvää muille työn avulla sekä työn yhteiskunnallista merkitystä. Yleishyödyllinen motivaatio on tulkittu liittyvän nimenomaan julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden väliseen eroon, mutta se sopii hyvin kuvaamaan myös kolmannen sektorin työntekijöiden motivaatiota. Kuten aiemmin todettu, työn yleishyödyllisyys on käsitteellisesti hyvin lähellä sitä ominaisuutta, josta työn piirreteoriassa puhutaan työn merkityksellä. Koska aineistossa on yleishyödyllistä motivaatiota tiedusteltu tavalla, joka ei mittaa suoraan työn piirrettä vaan työntekijän näkemystä yleishyödyllisyyden tärkeydestä, otetaan kyseinen muuttuja tarkasteluun erillisenä muuttujana, eikä osana työn piirre -muuttujia.

Työntekijöiden yleishyödyllisen motivaatiota mitataan kolme kysymystä sisältävällä keskiarvosummamuuttujalla, joissa tiedustellaan kuinka tärkeänä vastaaja pitää suhteessa työhönsä *tuntea saavansa aikaan jotain arvokasta, työ yhteiskunnallisesti hyödyllistä sekä työssä mahdollista auttaa ja huolehtia muista ihmisistä?* (Vaihteluväli: ei lainkaan tärkeä 1–5 erittäin tärkeä, Cronbachin alfa 0,698.) Faktorianalysissä (principal axis factoring, oblimin rotaatio) muuttujat asettuvat samalle faktorille (ks. liite 4), joten summamuuttujan tekeminen on perusteltua. Summamuuttuja jaetaan tämän jälkeen kolmeen luokkaan. Luokat kuvaavat vähäistä yleishyödyllistä motivaatiota, keskimääräistä yleishyödyllistä motivaatiota sekä korkeaa yleishyödyllistä motivaatiota (ka. = 2,26, kh. = 0,70).



Kuvio 23. Yleishyödyllinen motivaatio kolmannella sektorilla

Yleishyödyllisen motivaation kolmiasteikollinen summamuuttuja saa korkean keskiarvon 2,26. Keskiarvo on selvästi yli mediaanin, joka viestii kolmannen sektorin työntekijöiden korkeasta työn yleishyödyllisyyden arvostamisesta. Vain vajaa 15 % jää muuttujan

heikoimmalle tasolle ja yli 40 % sen korkeimmalle tasolle. On myös huomattava että luokitellun muuttujan pienin ryhmä pitää sisällään poikkeuksellisen ison osan vastausvaihtoehdoista. Luokittelemattoman keskiarvosummamuuttujan jakaumassa ei kovin tai ei lainkaan tärkeänä työn yleishyödyllisyyttä pitää vain hyvin pieni osa vastaajista. Näin ollen iso osa luokitellun muuttujaan heikkoa yleishyödyllistä motivaatiota kuvaavaan luokkaan kuuluvistakin pitää yleishyödyllisyyttä jossain määrin tärkeänä.

Jakauman vahva vinous ei ole yllättävää, koska iso osa kolmannen sektorin töistä on sen luonteisia, että työn yleishyödyllisyys voi olla jopa lähtökohtainen arvo työssä. Tulos kuitenkin kertoo sen, että myös *palkkatyötä* tekevät pitävät yleishyödyllisyyttä hyvin tärkeänä. Yleishyödyllisen motivaation on myös huomattu korostuvan johtavissa asemissa työskentelävillä ja sosiaali- ja terveystoimialalla sekä vapaaehtoisten kanssa työskentelevillä (Ruuskanen ym. 2013. 46–49).

## **6.2 Selittävien muuttujien yhteydet sisäiseen motivaatioon kolmannella sektorilla**

Ennen yhteisvaikutukset vakioivaa estimoitua logistista regressiomallia, tarkastellaan kaikkien selittävien muuttujien *erillisvaikutuksia* motivaatio-orientaatioon. Erillisvaikutuksista saadun tiedon perusteella voidaan luoda kattavampi kuva muuttujien vaikutusten suunnasta sekä voimakkuuksista. Näin saadaan myös ”empiristinen” kuva muuttujien vaikutuksesta motivaatio-orientaatioon. Erillisvaikutusten arviointi ei kuitenkaan kerro muusta kuin yksittäisten muuttujien yhteydestä toisiinsa. Taustalla voi siten olla näennäisyhteys, joka selittyy jonkin kolmannen tekijän vaikutuksesta. Yhteisvaikutukset vakioivan mallin avulla taas saadaan tarkempaa tietoa muuttujien yhteyksien kausaalirakenteesta. Toisin sanoen yhteisvaikutukset vakioimalla päästään käsiksi niin sanottuihin ”kolmansiin tekijöihin”, jotka mahdollisesti toimivat erillisvaikutusten lähteenä. (Ks. Töttö 2004.)

Taulukossa 5 on työn piirreteoriasta johdettujen muuttujien regressiokertoimet, näiden keskivirheet, vetosuhteet (odds ratio) sekä jokaisen muuttujan näennäiselitystasetta kuvaavan Nagelkerken R-square. Referenssiryhmä, johon selittävien muuttujien luokkia verrataan, on tässä ulkoinen motivaatio (0 = ulkoinen motivaatio, 1 = sisäinen motivaatio). Regressiokertoimet ja niiden yhteydessä olevat p -arvot kertovat selittävien muuttujien



tilastollisen merkitsevyyden vahvuudesta ja sen suunnasta selitettävään muuttujaan. Tärkein sarake tulkinnan kannalta on muuttujien saamat odds ratiot. Odds ratiot kuvaavat vetosuhdetta kuulua selitettävän muuttujan suurempaan luokkaan, kun selittävästä muuttujassa siirrytään luokasta toiseen. Selittävän muuttujan ensimmäisen luokan arvo on aina tasan 1. Tällöin jos selittävän luokasta toiseen siirtyminen kasvattaa odds ratiota, kasvaa tällöin todennäköisyys kuulua selitettävän muuttujan suurempaan luokkaan (sisäinen motivaatio). Vastaavasti pienentyessä todennäköisyys heikkenee. (Ks. esim. Jokivuori & Hietala 2007, 56–88.)

Työn piirreteorian mukaan viisi keskeistä työn piirrettä, *työn vaihtelevuus*, *työn eheys*, *tehtävän merkitys*, *työn itsenäisyys sekä palaute työstä* vaikuttavat sisäisen motivaation muodostumiseen. Näiden lisäksi työntekijän tunne *kompetenssista* suoriutua työtehtävistään sekä *halu kehittyä* toimivat taustavaikuttajina sisäiselle motivaatiolle. Ensiksi on siten syytä tarkastella työn piirreteorian pohjalta johdettujen muuttujien yhteyttä motivaatio-orientaatioon.

Myös kolmannen sektorin aineistossa Työn piirreteorian pohjalta johdetut mittarit, *ammattitaidon arvostaminen*, *tieto muutoksista*, *tehtävän merkitys*, *työautonomia* sekä *palaute työstä*, näyttäisivät alustavasti olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä motivaatio-orientaation vaihteluun. Myös moderaattoreista työntekijän *halu kehittyä* näyttäisi olevan erittäin vahvasti yhteydessä motivaatio-orientaatioon. Alustava vetosuhteiden vertailu sekä Nagelkerke R-square kertovat *halun kehittyä* olevan erillisenä mittarina yksi vahvimmista sisäistä motivaatiota ennustavista muuttujista. *Kompetenssi* ei – jokseenkin yllättäen – näyttäisi vaikuttavan sisäisen motivaation painottumiseen millään tavalla. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita suoraan sitä, ettei kompetenssin tunteella voisi välillisesti olla vaikutusta motivaatio-orientaatioon. Työn piirreteorian mukaan kompetenssi toimii nimeomaan moderaattorina sille, että työn piirteet vaikuttavat positiivisemmin sisäisen motivaation muodostumiseen, eikä suoraan sisäiseen motivaatioon vaikuttavana tekijänä.

Varsinaisista työn piirremuuttujista *ammattitaidon arvostus* näyttäisi ennustavan vahvinten sisäistä motivaatiota. Vetosuhte kuuluu sisäisesti motivoituneiden luokkaan on ammattitaidon arvostamisen korkeimmassa luokassa lähes 3. Vertailtaessa yksittäisten muuttujien näennäisselitysasteita näyttäisi *tiedolla muutoksista* olevan työn piirteistä eniten

vaikutusta. *Tieto muutoksista* selittää sisäisen motivaation luokkaan kuulumista parhaimmillan lähes 5 %. Näennäisselityksasteisiin tulee kuitenkin tässä suhtautua varoen, koska logistisessa regressiossa ei ole mahdollista saada tarkkaa selitystasetta (Jokivuori & Hietala 2007, 67). Tiedon muutoksista osalta näyttäisi siltä, että muutoksista aikaisessa vaiheessa tiedottamisella näyttäisi olevan keskeistä merkitystä sisäiseen motivaatioon. Kahden alimman luokan vetosuhteissa ei sen sijaan ole tilastollista eroavaisuutta. Työn piirremuuttujista *tehtävän merkitys* ennustaa heikoiten sisäistä motivaatiota. Vasta korkeimpaan luokkaan kuulumisen saa tilastollista merkitsevyyttä, eikä tässäkään vetosuhte nouse kovin suureksi (1,880). Beta-kerroin tehtävän merkityksen toisessa luokassa on myös negatiivinen, mikä herättää epäilyksiä muuttujan selitysvuimasta. Tulos ei ole yllätys. Kuten edellä todettiin, on työn merkitystä kuvaavan muuttujan operationalisointi huonosti tehtävän merkityksellisyttä kuvaava.

Taulukko 5. Työn piirteiden yhteys motivaatio-orientaatioon (ei yhteisvaikutusta)

Selittävä muuttuja	$\beta$	S.E.	Odds ratio	Nagelkerke R <sup>2</sup>
<b>Ammattitaidon arvostaminen</b> (erittäin tyytymätön)	***			
Melko tyytymätön	,212	,259	1,236	
Vaikea sanoa	<b>*,697</b>	,276	<b>2,008</b>	
Melko tyytyväinen	<b>***,948</b>	,241	<b>2,580</b>	
Erittäin tyytyväinen	<b>***1,075</b>	,269	<b>2,931</b>	0,038
<b>Tieto muutoksista</b> (vasta muutoksen yhtd. tai jälk.)	***			
Vähän ennen muutosta	,191	,169	1,211	
Jo suunnitteluvaiheessa	<b>***,967</b>	,175	<b>2,630</b>	0,047
<b>Tehtävän merkitys</b> (tyytymätön)	***			
Vaikea sanoa	-,425	,259	,654	
Melko tyytyväinen	,310	,198	1,363	
Erittäin tyytyväinen	<b>** ,631</b>	,229	<b>1,880</b>	0,026
<b>Työautonomia</b> (vähäinen)	***			
Keskiverto	<b>***,661</b>	,161	<b>1,936</b>	
Korkea	<b>***,931</b>	,212	<b>2,538</b>	0,028
<b>Palaute työstä</b> (vähäinen)	***			
Keskiverto	<b>***,629</b>	,164	<b>1,876</b>	
Paljon	<b>***,836</b>	,134	<b>2,307</b>	0,026
<b>Kompetenssi</b> (heikko)				
Keskiverto	,192	,236	1,212	
Korkea	-,080	,238	,923	0,005
<b>Halu kehittyä</b> (vähän tärkeää)	***			
Melko tärkeää	<b>***,755</b>	,203	<b>2,128</b>	
Erittäin tärkeää	<b>***1,396</b>	,199	<b>4,040</b>	0,063

$p \leq 0,001 = ***$ ,  $p \leq ,01 = **$ ,  $p \leq ,05 = *$

Taulukosta 6 nähdään, että myös sosiaaliset tekijät ovat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä motivaatio-orientaatioon. Tilastollinen merkitsevyys on erittäin vahvaa

työilmapiirin kohdalla, mutta sosiaalisen tuen kohdalla vain melkein merkitsevää. Vetosuhteiden vertailu tuo esiin sen, että vasta hyvällä työilmapiirillä ja hyvällä sosiaalisella tuella on ennustavaa vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Eroa huonon ja keskimääräisen ilmapiirin kohdalla ei ole. Sama näkyy myös sosiaalisen tuen osalta. Sosiaalisen tuen osalta vaikutus näyttäisi olevan kuitenkin hyvin heikkoa. Nagelkerke  $R^2$  osoittaa, että yksinään muuttuja kykenee selittämään enimmillään vain 1 % selitettävän muuttujan vaihtelusta. Myös korkean sosiaalisen tuen vetosuhte 1,6 on hyvin matala.

Taulukko 6. Sosiaaliset tekijöiden yhteys motivaatio-orientaatioon (ei yhteisvaikutusta)

Selittävä muuttuja	$\beta$	S.E.	Odds ratio	Nagelkerke $R^2$
<b>Työilmapiiri</b> (heikko)	***			
Keskiverto	,167	,162	1,182	
Hyvä	***,959	,186	<b>2,610</b>	0,041
<b>Sosiaalinen tuki</b> (heikko)	*			
Keskiverto	,106	,181	1,112	
Korkea	*,466	,189	<b>1,593</b>	0,010

$p \leq ,001 = ***$ ,  $p \leq ,01 = **$ ,  $p \leq ,05 = *$

Taulukko 7 osoittaa, että alustavat tulkinnat kolmannen sektorin erityispiirteiden vaikutuksesta sisäiseen motivoitumiseen saivat tukea. Molemmat muuttujat ennustavat sisäistä motivoitumista erittäin merkitsevästi. Tilastollisia eroja syntyy myös kaikissa vertailuluokissa, mikä kuvastaa muuttujien vahvaa vaikutusta selitettävään ilmiöön. Myös Nagelkerke  $R^2$  on molemmilla muuttujilla korkea. Yksittäisinä selittäjinä muuttujat voivat ennustaa jopa 6% vaihtelusta. Vetosuhteet ovat myös vahvat molempien muuttujien kohdalla. Vetosuhte kuuluu sisäisen motivaation luokkaan on peräti 4,4 kun arvokongruenssi on erittäin vahvaa työntekijän ja organisaation välillä. Myös työn merkityksellisyyttä kuvaava yleishyödyllinen motivaatio saa vetosuhteeksi 3,9 joka on korkea.

Taulukko 7. Kolmannen sektorin erityispiirteiden yhteys motivaatio-orientaatioon (ei yhteisvaikutusta)

Selittävä muuttuja	$\beta$	S.E.	Odds ratio	Nagelkerke $R^2$
<b>Arvokongruenssi</b> (eri mieltä)	***			
Ei samaa eikä eri mieltä	*,469	,225	<b>1,598</b>	
Jokseenkin samaa mieltä	***,876	,196	<b>2,402</b>	
Täysin samaa mieltä	***1,483	,233	<b>4,406</b>	0,056
<b>Yleishyödyllinen motivaatio</b> (vähän tärkeää)	***			
Melko tärkeää	***,753	,179	<b>2,122</b>	
Erittäin tärkeää	***1,359	,193	<b>3,893</b>	0,060

$p \leq ,001 = ***$ ,  $p \leq ,01 = **$ ,  $p \leq ,05 = *$

Sosiodemografisten taustamuuttujien vaikutusta motivaatio-orientaatioon on tarkasteltu osittain jo edellä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastatessa. On kuitenkin syytä käydä muuttujien yksittäisvaikutukset läpi logistisen regression avulla. Näin saadaan vertailtavaa dataa rakenteellisten tekijöiden vaikutuksen suuruudesta motivaatio-orientaatioon.

Taulukko 8. Sosiodemografisten taustamuuttujien yhteys motivaatio-orientaatioon (ei yhteisvaikutusta)

Selittävä muuttuja	$\beta$	S.E.	Odds ratio	Nagelkerke R <sup>2</sup>
<b>Ammattiluokka</b> (työntekijät)	<b>***</b>			
Asiantuntijat	<b>***,747</b>	,149	<b>2,110</b>	
Johtajat	<b>***1,205</b>	,244	<b>3,335</b>	0,043
<b>Koulutus</b> (perusaste)	<b>***</b>			
Keskiaste	,347	,290	1,415	
Korkea-aste	<b>***1,292</b>	,292	<b>3,639</b>	0,065
<b>Sukupuoli</b> (nainen)	<b>** ,543</b>	,173	<b>1,722</b>	0,012
<b>Tulotaso</b> (alle 1901 e/kk)	<b>*</b>			
1901–2900 e/kk	,013	,188	1,013	
2901–4000 e/kk	,201	,220	1,223	
Yli 4000 e/kk	<b>**1,023</b>	,391	<b>2,782</b>	0,013

$p \leq ,001 = ***$ ,  $p \leq ,01 = **$ ,  $p \leq 0,05 = *$

Taustamuuttujien erillisvaikutukset näkyvät taulukosta 8. Taustamuuttujista ammatillinen koulutus ja ammattiluokitus ovat vahvinten yhteydessä motivaatio-orientaatioon. Nagelkerke R<sup>2</sup> vertailu osoittaa, että koulutus näyttäisi alustavasti selittävän kaikista muuttujista parhaiten motivaatio-orientaation vaihtelua. Korkeakoulutus ennustaa siten vahvinten sisäistä motivoitumista työtä kohtaan. Koulutus ja ammattiluokka ovat kuitenkin vahvassa yhteydessä toisiinsa. Sukupuoli näyttäisi myös olevan yksittäisenä selittäjänä yhteydessä motivaatio-orientaatioon, niin että naiset ovat keskimäärin hieman miehiä sisäisesti motivoituneempia. Logistinen regressio antaa kuitenkin suhteellisen pienen vetosuhteen (1,7) ja Nagelkerke R<sup>2</sup> (1,2 %). Tulotason vaikutus sisäiseen motivaatioon näyttäisi olevan myös positiivinen, tosin vain korkea-palkkaisten kohdalla. Tämä on ristiriidassa ulkoisten palkintojen sisäistä motivaatiota syrjäyttävän (*crowding-out*) väitteen kanssa. Tulotaso on kuitenkin vahvasti yhteydessä koulutukseen, ammattiluokkaan sekä sukupuoleen, joten yksittäisenä selittäjänä se toimii huonosti. Jäljempänä tarkastellaan tilannetta jossa taustamuuttujien yhteisvaikutukset on vakioitu.

### 6.3 Kolmannen sektorin työntekijöiden sisäistä motivaatiota selittävä malli

Taulukossa 9 on estimoitu logistinen regressiomalli niistä muuttujista, joilla todettiin olevan erillisinä tekijöinä päävaikutusta sisäiseen motivaatioon. Taulukossa on mukana toisin sanoen kaikki selittävät muuttujat, paitsi kompetenssimuuttuja. Mallissa olevien selittävien muuttujien yhtenäisvaikutukset on vakioitu. Vetosuhteet (odds ratio) kuvastavat siten tilannetta kunkin muuttujan kohdalla, missä muiden muuttujien vaikutukset ovat vakioitu. Tilastollisesti merkitsevät poikkeamat referenssiryhmästä on lihavoitu ja tähdet kuvaavat tilastollisen merkitsevyyden vahvuutta. Taulukon alalaidassa ovat mallin selitystasetta kuvaavat Cox & Snell  $R^2$  ja Naglekerken  $R^2$  -testit, aineiston ja mallin yhteensopivuutta kuvaava Hosmer & Lemeshow -testi sekä luokittelutaulukosta johdetut ennusteet mallin kyvystä luokitella havaintoja selittäjien avulla (ks. Jokivuori & Hietala 2007, 56–77).

Malli näyttäisi pystyvän luokittelemaan sisäisen motivaation ennustajatekijöitä hyvin (95 %). Sen sijaan mallin kyky ennustaa ulkoista motivaatiota on keho (26 %). Tulos on odotetunlainen, koska mallin tarkoitus on nimenomaan selittää sisäistä motivaatiota. Mallin näennäisselitystasaste on 15–22 %, mitä voidaan pitää suhteellisen hyvänä selitystasasteena. Myös Hosmer & Lemeshow testin p-arvo tukee mallin soveltuvuutta ennustaa sisäistä motivaatiota.

Tarkastellaan ensin työn piirremuuttujien saamia vetosuhteita. Huomataan, että kun vakioidaan yhtenäisvaikutukset, pienenevät työn piirteiden vaikutukset sisäiseen motivaatioon merkittävästi. Tilastollista merkitsevyyttä on enää *ammattitaidon arvostamisella sekä palautteella työstä*. Vetosuhteiden vertailu osoittaa myös, että molemmissa tapauksissa korkeimman luokan saama vetosuhde on pienempi kuin sitä edeltävän luokan. Tämä johtuu todennäköisesti osittain siitä, että koska vakioitavia muuttujia on useita, jäävät vertailuluokkien N:t suhteellisen pieniksi. Tämä saattaa heikentää luokkavertailujen luotettavuutta hieman. Vertailuluokkien suhteellisen korkeat keskivirheet viittaavat myös tähän.

Taulukko 9. Logistinen regressiomalli sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevista tekijöistä kolmannella sektorilla. Taulukossa on esillä regressiokertoimet ( $\beta$ ), keskivirheet (S.E.) ja Odds ratiot

Selittävä muuttuja	$\beta$	S.E.	Odds ratio	Selittävä muuttuja	$\beta$	S.E.	Odds ratio
<b>Ammattitaidon arvostaminen</b>				<b>Työilmapiiri</b>			
Melko tyytymätön	,352	,311	1,422	Keskiverto	-,336	,218	,714
Vaikea sanoa	,704	,363	2,022	Hyvä	,355	,271	1,427
Melko tyytyväinen	<b>*,782</b>	,345	<b>2,186</b>	<b>Sosiaalinen tuki</b>			
Erittäin tyytyväinen	,404	,407	1,498	Keskiverto	-,440	,233	,644
<b>Tieto muutoksista</b>				Korkea	-,377	,257	,686
Vähän ennen muutosta	-,098	,205	,906	<b>Arvokongruenssi</b>			
Jo suunnitteluvaiheessa	,234	,239	1,264	Ei samaa eikä eri mieltä	,253	,273	1,288
<b>Tehtävän merkitys</b>				Jokseenkin samaa mieltä	,350	,245	1,419
Vaikea sanoa	-,342	,331	,710	Täysin samaa mieltä	,568	,300	1,764
Melko tyytyväinen	-,215	,268	,807	<b>Yleishyödyllinen motivaatio</b>			
Erittäin tyytyväinen	-,268	,325	,765	Melko tärkeää	<b>*,520</b>	,218	<b>1,682</b>
<b>Työautonomia</b>				Erittäin tärkeää	<b>***1,104</b>	,243	<b>3,016</b>
Keskiverto	,175	,211	1,191	<b>Ammattiluokka</b>			
Korkea	-,178	,288	,837	Asiantuntijat	,307	,205	1,359
<b>Palaute työstä</b>				Johtajat	,342	,342	1,408
Keskiverto	<b>*,428</b>	,218	<b>1,534</b>	<b>Koulutus</b>			
Paljon	,321	,277	1,378	Keskiaste	,205	,338	1,227
<b>Halu kehittyä</b>				Korkea-aste	<b>*,985</b>	,350	<b>2,678</b>
Melko tärkeää	<b>*,584</b>	,255	<b>1,793</b>	<b>Sukupuoli (nainen)</b>			
Erittäin tärkeää	<b>***,946</b>	,258	<b>2,576</b>	<b>Tulotaso</b>			
				1901–2900 e/kk	-,191	,238	,826
				2901–4000 e/kk	-,205	,287	,815
				Yli 4000 e/kk	,268	,482	1,307
<b>Cox &amp; Snell R<sup>2</sup></b>			0,148	Mallin kyky ennustaa ulkoista motivaatiota			25,9 %
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup></b>			0,220	Mallin kyky ennustaa sisäistä motivaatiota			94,9 %
Hosmer & Lemeshow testi			p = 0,123	Mallin kokonaiskyky ennustaa motivaatio-orientaatiota			78,3 %

$p \leq ,001 = ***$ ,  $p \leq ,01 = **$ ,  $p \leq ,05 = *$

Ammattitaidon arvostamisen sekä työstä saadun palautteen erillisvertailut (ks. taulukko 5) osoittavat, että molempien muuttujien kohdalla vertailuluokasta toiseen siirtyminen kasvattaa vetosuhdetta kuulua sisäisen motivaation luokkaan. Työstä saadun palautteen osalta vetosuhteet ovat kuitenkin hyvin pieniä, joten kovin suurta vaikutusta ei tällä näyttäisi olevan tilanteessa jossa muiden muuttujien vaikutukset on vakioitu. Ammattitaidon arvostamisen kohdalla vetosuhteet ovat hieman suurempia, mutta vain hieman. Erillisvertailun perusteella on oletettavaa, ettei korkeimman luokkaan kuulumisen vaikutus ole todellisuudessa vähäisempi kuin alempan luokkaan kuulumisen vaikutus (ks. taulukko 9 ammattitaidon arvostus ja palaute työstä) Kyseessä on todennäköisesti jonkin asteinen tilastollinen harha, joka johtunee luokkakokojen pienenemisestä vakioidussa

mallissa. Tulosta voitaneen tulkita niin, että sisäisen motivaation muodostumisen kannalta on olennaista, että työntekijän ammattitaitoa arvostetaan ja palautetta työstä saadaan vähintään jonkin verran.

Muiden työn piirremuuttujien kohdalla tulokset ovat mielenkiintoisia. Niin tiedolla muutoksista, tehtävän merkityksellä sekä työautonomialla ei mallin perusteella ole ennustavaa vaikutusta sisäiseen motivaatioon, kun muut tekijät on vakioitu. Tiedolla muutoksista sekä tehtävän merkityksen kohdalla tulos on jokseenkin odotetunlainen, koska muuttujien operationalisoinnissa mitata haluttua työn piirrettä oli ongelmia (ks. edellä). Työautonomian vaikutuksen poistuminen täysin on kuitenkin erittäin mielenkiintoinen tulos. On vaikeaa kuvitella etteikö autonomialla olisi merkitystä työn sisäiseen motivaatioon. Erillisenä muuttujana työautonomia näytti vaikuttavan sisäiseen motivaatioon siten, että mitä enemmän työautonomiaa, sen suurempi vetosuhte on kuuluu sisäisen motivaation ryhmään.

Todennäköinen selitys työautonomian vaikutuksen häviämislle vakioidussa mallissa lieneekin sen vahva kytkös ammattiluokkaan. Asiantuntijatehtävissä toimivilla sekä johtajilla on töissään tyypillisesti huomattavasti enemmän autonomista päätäntävaltaa kuin työntekijöillä. Ammattitaidon vakioinnin voidaan olettaa laskevan työautonomia odds ratioita siten jonkin verran. Toinen looginen selitys työautonomian vaikutuksen häviämislle on autonomian yhteys ammattitaidon arvostamiseen. Mikäli työntekijän ammattitaitoa arvostetaan, tarkoittanee tämä useimmiten sitä, että työntekijälle annetaan myös vapauksia omaa työtä koskeviin päätöksiin. Näin ollen yksi mahdollisuus on, että autonomian vaikutus ”siirtyy” ammattitaidon arvostamiseen muuttujalle.

Valitettavasti logistisen regression avulla ei kyseisiä hypoteeseja voida luotettavasti testata. Tyypillisesti tällaisessa tilanteessa hypoteesia testattaisiin tarkastelemalla erikseen selittäjämuuttujien yhteyttä selitettävään muuttujaan, lisäämällä niitä yksi kerrallaan logistiseen malliin ja tarkastelemalla esimerkiksi odds ratioitten muutoksia (ks. esim. Töttö 2012, 257–264). Jotta edellä esitetyt selitykset pitäisivät paikkaansa, tulisi työautonomian odds ratioitten pienentyä, kun malliin lisättäisiin ensin ammattiluokka ja sen jälkeen ammattitaidon arvostaminen. Mikäli ammattiluokka tai ammattitaidon arvostaminen hävittäisivät työautonomian yhteyden sisäiseen motivaatioon, voitaisiin tehdä päätelmä, että edellä esitetty hypoteesi olisi oikeansuuntainen. Logistisen regressioanalyysin logiikka

ei kuitenkaan mahdollista tällaista tarkastelutapaa, vaikkakin sitä on käytetty vastaavalla tavalla useissa tutkimuksissa muun muassa yhteiskuntatieteiden harjoittajien keskuudessa. Logistisessa regressioanalyysissä odds ratioihin vaikuttavat latentit, ei-observoidut muuttujat, silloinkin kun ne eivät ole mukana tarkastelussa. Näin ollen mallien vertailu keskenään ei ole luotettavaa. (Ks. tarkemmin Mood 2010.) Näin ollen työautonomian vaikutuksen häviämisen syiden empiirinen testaaminen jää tässä pois.

Palataan taulukon 9 tulkintaan. Työn piirreteorian toinen moderaattori, halu kehittyä, nousee vakioinnin jälkeen yhdeksi keskeisimmistä sisäistä motivaatiota ennustavista muuttujista. Kun otetaan huomioon vielä se, että muuttujan alin luokka pitää sisällään vastausvaihtoehdot ”ei lainkaan tärkeää”, ”ei kovin tärkeää” ja ”jossain määrin tärkeää”, voidaan todeta että työntekijän lähtökohtainen halu kehittyä työssään on hyvin tärkeää sisäisen motivaation kannalta. Tulos kuvastaa sisäisen motivaation luontaista piirrettä hyvin. Kun vakioidaan kaikki muut tekijät, on halulla kehittää itseään selkeä vaikutus sisäisen motivaation kannalta. Moderaattorivaikutuksesta ei vielä logistisen regressioanalyysin avulla voida kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä. Tähän palataan luvussa 6.3.1.

Sosiaalisten tekijöiden kohdalla tulos on myös mielenkiintoinen. Muuttujien keskinäisen vakioinnin jälkeen näyttäisi siltä, ettei sosiaalisilla tekijöillä olisi kovin selkeää vaikutusta sisäisen motivaation kannalta. Ilmapiirin korkein luokka saa vetosuhteeksi 1,43, mutta tilastollista eroa ei ryhmien välillä ole. Kun verrataan ilmapiirin erillisvaikutuksen saamia vetosuhteita (ks. taulukko 6) nähdään, että myös niissä vain korkeimpaan luokkaan kuulumisen ennusti sisäistä motivaatiota. Koska vaikutus näyttäisi pysyvän samansuuntaisena, voidaan tehdä varovainen päätelmä, että mikäli työpaikalla ilmapiiri on hyvä, voi tällä olla pientä vaikutusta myös työntekijöiden sisäisen motivoitumisen kannalta. Sosiaalisella tuella ei tuloksien mukaan näyttäisi olevan ennustavaa vaikutusta – ainakaan positiivista sellaista – sisäiseen motivaatioon. Kuten erillisvaikutuksen vähäinen yhteys sisäiseen motivaatioon antoi odottaa, häviää sosiaalisen tuen vaikutus vakioinnin jälkeen kokonaan.

Kolmannen sektorin erityispiirteistä yleishyödyllisellä motivaatiolla on mallin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys sisäiseen motivaatioon. Työntekijän mielipide työn merkityksellisyydestä on siis keskeinen asia sisäisen motivaation kannalta. Tulos antaa



myös tukea työn piirreteorian paikkaansapitävyydestä työn merkityksen vaikutuksen kohdalla. Arvokongruenssin hyvin vahva erillisvaikutus (ks. taulukko 7) sen sijaa häviää lähes kokonaan vakioidussa mallissa. Vaikka tilastollista merkitsevyyttä malli ei enää ryhmien välillä löydä (korkeimmassa arvokongruenssin vertailuluokassa  $p=0,059$ ), kertovat luokkien väliset vetosuhteet siitä, että jonkinlaista vaikutusta korkealla arvokongruenssilla on edelleen sisäiseen motivaatioon. Sitä, minkä vuoksi arvokongruenssin vetosuhdekertoimet tippuvat vakioidussa mallissa niin vahvasti, on vaikea selittää. Yksi mahdollinen selittävä tekijä voi olla arvokongruenssin työautonomiaa lisäävä vaikutus (ks. Ren 2010). Tällöin erillisvaikutuksen voisi odottaa tasoittuvan työautonomian ja ammattitaidon arvostamisen vakioinnin yhteydessä.

Taulukon 9 tulokset tukevat osittain näkemystä siitä, että kolmannen sektorin työntekijöitä motivoi ennen kaikkea työn yleishyödyllisyys ja toisaalta arvomaailman läheisyys organisaation kanssa. Yleishyödyllinen motivaatio on vakioidussa mallissa vahvin selittäjä sisäiseen motivaatioon kuulumiselle. Tulos tukee myös näkemystä siitä, että pelkkä työn piirteiden tarkastelu sisäisen motivaation kannalta antaa heikon kuvan sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä (ks. Grant 2007). Työn yleishyödyllisyys ennustaa työntekijän motivaatio-orientaatiota keskeisesti. Arvokongruenssin vaikutuksen heikkeneminen hyvin pieneksi vakioidussa mallissa asettaa sen vaikutuksen sisäisen motivaation kannalta kyseenalaiseksi. Mallin perusteella näyttäisi ainakin siltä, että kun muut motivaatiotekijät vakioidaan, ei työntekijän sekä työnantajaorganisaation arvomaailman yhteneväsyydellä olisi niin keskeistä asemaa sisäistä motivaatiota selittävänä tekijänä.

Vakioidussa mallissa taustamuuttujista vahvinten sisäistä motivaatiota ennustaa työntekijän koulutustaso. Sanottakoon mallin ulkopuolelta se, että mikäli koulutus poistetaan mallista, muuttuu ammattiluokan vaikutus selvästi vahvemmaksi. Tämä on luonnollista, koska muuttujien keskinäinen korrelaatio on vahva. Nyt koulutustaustan ja ammattiluokan yhteisvaikutus näkyy koulutuksen selitysvoimana. Malli kuvanee tietynlaista historiallista tapahtumakulkua, missä koulutus ennustaa tiettyyn ammattiluokkaan kuulumista ja nämä yhdessä taas sisäistä motivaatiota.

Sukupuolen vaikutus näkyy vakioinnin jälkeenkin naisten hieman suurempana vetosuhdekertoimena, vaikka tilastollinen merkitsevyys onkin heikkoa ( $p=0,086$ ).

Ennustava vaikutus on kuitenkin hyvin pientä, joten sukupuolella ei sisäisen motivaation kannalta ole suurta ennustavaa vaikutusta. Tulotason erillisvaikutusta tarkasteltaessa (ks. taulukko 8) huomattiin, että kaikkein korkeimpaan tuloluokkaan kuulumisen ennusti sisäistä motivaatiota. Vakioitu malli hävittää tulotason sisäistä motivaatiota ennustavan vaikutuksen kuitenkin kokonaan. Malli ei löydä minkäänlaista tilastollista merkitsevyyttä luokkien väliltä ja toiseen sekä kolmanteen tuloluokkaan kuulumisen saa miinusmerkkiset beta-kertoimet. Näyttäisi siten vahvasti siltä, että sisäiseen motivaatioon ei tulotasolla ole ennustavaa vaikutusta. Toisaalta ulkoisten palkintojen sisäistä motivaatiota syrjäyttävä vaikutus ei myöskään tämän tuloksen perusteella saa tukea, koska tulotaso ei järjestelmällisesti näyttäisi olevan yhteydessä sisäisen motivaation heikkenemiseen. Pelkän tulotason perusteella ei voida kuitenkaan johtaa lopullisia päätelmiä siitä, etteikö ulkoisten palkintojen sisäistä motivaatiota syrjäyttävä vaikutus olisi läsnä myös kolmannella sektorilla. Tulotaso ei tässä kerro muuta kuin palkansaajan sen hetkisen tulotason. Tämän tiedon avulla ei voida tehdä tarkempia päätelmiä palkitsemisjärjestelmien käytöstä organisaatioissa ja siten näiden mahdollisesta sisäistä motivaatiota syrjäyttävästä vaikutuksesta.

### **6.3.1 Moderaattorit**

Työn piirreteorian mukaan työn piirteiden vaikutuksen voimakkuuteen sisäisen motivaation kannalta on olennaista työntekijän halu kehittyä sekä työntekijän kokema kompetenssi työtehtävästä suoriutumiseen (esim. Oldham & Hackman 2010). Ilman jälkimmäistä, työntekijä saa työstään vain negatiivisia kokemuksia kun taas ilman edellistä työntekijältä puuttuu ns. ”luontainen” motivaatio, jota pidetään sisäisen motivaation kannalta lähtökohtaisena asiana (ks. esim. Ryan & Deci 2000a). Halu kehittyä ja kompetenssi toimivat siis teorian mukaan moderaattoreina sille, kuinka suurta vaikutusta työn piirteillä voi olla työntekijän motivaatio-orientaatioon.

Edellä huomattiin, että halulla kehittyä on myös vahva päävaikutus sisäisen motivaation ennustajana. Kompetenssilla sen sijaan ei ollut suoraa ennustavaa vaikutusta. Suoran vaikutuksen puuttuminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, ettei kompetenssilla voisi olla välillistä, muiden muuttujien vaikutusta korostavaa, vaikutusta. Tarkastellaan ensin kompetenssia.

Taulukko 10. Kompetenssin ja työn piirremuuttujien yhteisvaikutus sisäiseen motivaatioon

	Levene's test Sig.	Sig.	Partial Eta Squared	Observed power
Kompetenssi * ammattitaidon arvostaminen	,000	,103	,011	,736
Kompetenssi * tieto muutoksista	,000	,730	,002	,173
Kompetenssi * tehtävän merkitys	,000	,682	,003	,266
Kompetenssi * työautonomia	,001	,151	,005	,520
Kompetenssi * palaute työstä	,000	,364	,004	,344

$p \leq ,001 = ***$ ,  $p \leq ,01 = **$ ,  $p \leq 0,05 = *$

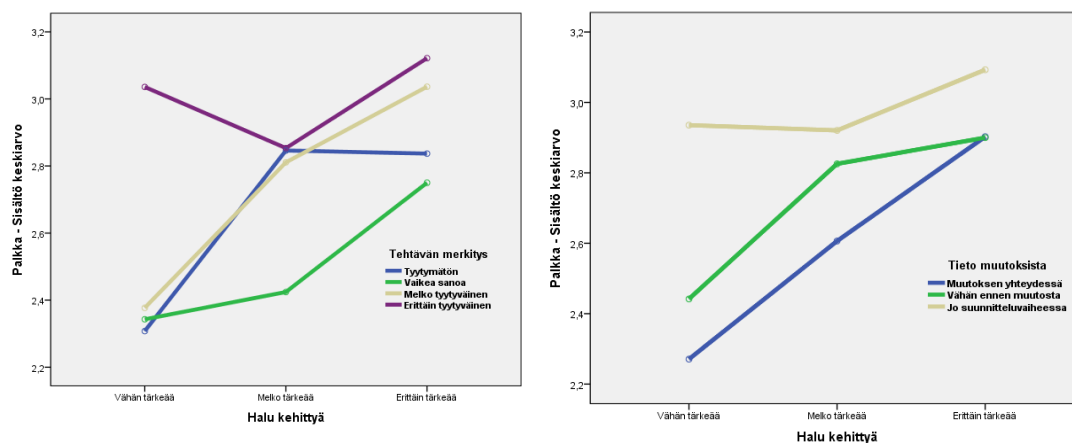
Taulukossa 10 on kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset kompetenssin ja työn piirteiden yhteisvaikutuksesta motivaatio-orientaatioon. Vaikka Työn piirreteoria ehdottaa, että kompetenssin kokemuksella olisi moderoivaa vaikutusta työn piirteiden vaikutuksen vahvuuteen, ei tämä näy aineiston valossa. Yksikään yhdysvaikutuksista ei saa tilastollista merkitsevyyttä motivaatio-orientaatiota selittävänä tekijänä. Työntekijän kokemus kompetenssista ei kolmannella sektorilla näyttäisi siis olevan yhteydessä sisäisen motivaation kokemukseen.

Taulukko 11. Halu kehittyä ja työn piirremuuttujien yhteisvaikutus sisäiseen motivaatioon

	Levene's test Sig.	Sig.	Partial Eta Squared	Observed power
Halu kehittyä * ammattitaidon arvostaminen	,000	,362	,007	,518
Halu kehittyä * tieto muutoksista	,000	<b>,036</b>	,009	,730
Halu kehittyä * tehtävän merkitys	,000	<b>**008</b>	,014	,899
Halu kehittyä * työautonomia	,001	,557	,002	,244
Halu kehittyä * palaute työstä	,000	,598	,002	,226

$p \leq ,001 = ***$ ,  $p \leq ,01 = **$ ,  $p \leq 0,05 = *$

Halun kehittyä työssä todettiin olevan yksi keskeisimmistä päävaikuttajista työn sisäisen motivaation kannalta. Työn piirreteoria katsoo halun kehittyä toimivan myös moderoivana tekijänä työn piirteiden sisäistä motivaatiota vahvistavalle vaikutukselle. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset (taulukko 11) ovat mielenkiintoiset. Halun kehittyä moderaattorivaikutus sisäiseen motivaatioon löytyy vain tiedon muutoksista ja työtehtävän merkityksen kohdalla. Mielenkiintoisen tuloksesta tekee se, että näiden työn piirteiden vaikutukset hävisivät täysin vakioidussa regressiomallissa.



Kuvio 24. Halun kehittyä yhteisvaikutus tehtävän merkityksen sekä tiedon muutoksista kanssa sisäiseen motivaatioon.

Kuviossa 24 on tarkempi esitys yhteisvaikutuksista tehtävän merkityksen ja tiedon muutoksista osalta. Tehtävän merkityksen osalta (vasen kuvio) näyttäisi siltä, että halulla kehittyä on moderoivaa vaikutusta nimenomaan silloin, kun tehtävän merkitys (ts. tyytyväisyys työn sisältöön) on heikkoa. Tämä nähdään kun katsotaan sinistä, vihreää sekä keltaista viivaa, jotka edustavan tehtävän merkityksen kolmea alinta tasoa. Sen sijaan kun työtehtävän sisältöön tyytyväisyys on korkea (violetti), ei halulla kehittyä näyttäisi olevan suurta merkitystä. Tuloksen luotettavuutta heikentää kuitenkin se, että tehtävän merkityksen toiseksi alimman tason kohdalla halun kehittyä vaikutus on hyvin erilainen. Niiden, jotka pitävät tehtävän sisältöä vähiten tärkeänä keskimääräisellä halulla kehittyä näyttäisi olevan selvästi suurempi yhteisvaikutus sisäiseen motivaatioon, kuin toiseksi alimmalla ryhmällä. Toisaalta toiseksi alin ryhmä (vihreä viiva) edustaa niitä, jotka ovat vastanneen ”vaikea sanoa” kysymykseen. Tämä selittänee osittain vaikutuksen epäsymmetrisyyttä.

Muutoksista tiedottamisen kohdalla tulkinta on samansuuntainen. Niillä vastaajilla, jotka kokevat tiedottamisen työpaikan muutoksista olevan hyvää (keltainen viiva), ei halulla kehittyä ole suurta vahvistavaa vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Kun taas tiedottaminen muutoksista on heikompa (sininen ja vihreä viiva), ”tehostaa” halu kehittyä sisäistä motivoitumista työtä kohtaan. Esimerkiksi muutoksista tiedottamisen heikoimmalla tasolla motivaatio-orientaatio saa keskiarvoksi 2,27 kun halu kehittyä on heikkoa. Halun kehittyä korkeimmalla tasolla vastaava keskiarvo on peräti 2,94.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työn piirreteorian esittämät moderaattorivaikutukset näyttäisivät olevan hyvin pienet aineiston valossa. Kompetenssin moderoivaa vaikutusta ei

löytynyt yhdenkään työn piirremuuttujan osalta ja halun kehittyä kohdalla vaikutusta löytyi vain niiden muuttujien kohdalla, joiden vaikutukset sisäiseen motivaatioon taas vakioidussa regressiossa hävisivät kokonaan. Halulla kehittyä voi kuitenkin olla moderoivaa vaikutusta sisäiseen motivaatioon silloin, kun työntekijä ei ole tyytyväinen työn sisältöön tai kun kommunikaatio työssä tapahtuvista muutoksista on heikkoa.

## 7. POHDINTA

Keskustelua kolmannen sektorin muutoksesta on käynyt kiivaana viime vuosikymmeninä. Suuri huoli on ollut kolmannen sektorin muuttumisesta kansalaistoiminnan areenasta hyvinvointipalveluiden tuottajaksi, missä markkinalogiikka valtaa sektorin arvo- ja toimintaperiaatteita. Professionaalistumisen ja kasvaneen tarpeen palkkatyölle kolmannella sektorilla on pelätty häivyttävän kolmannen sektorin organisaatioiden ja muiden työmarkkinalohkojen organisaatioiden eroja. Muutokset ovat herättäneet keskustelua myös siitä, houkutteleeko kolmannen sektorin organisaatiot enää sisäisesti motivoituneita työntekijöitä toimintaansa vai onko kolmannesta sektorista muodostumassa työmarkkinat muiden joukossa?

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kolmannen sektorin palkkatyöntekijöiden sisäisen motivaatiota vertailemalla kolmannen, yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöitä keskenään. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kolmannen sektorin palkkatyöntekijät (edelleen) ovat keskimäärin korkeasti sisäisesti motivoituneita työstään. Vertailu ammattiluokkien kesken toi esille sen, että kolmannen sektorin työntekijät ovat poikkeuksellisen sisäisesti motivoituneita ammattiluokassa työntekijät. Sen sijaan muiden ammattiluokkien kesken ei merkittäviä eroja sektoreiden väleillä löytynyt. Johtavissa asemissa työskentelevien työntekijöiden työmotivaatiosta tarvitaan lisädataa.

Kolmannen sektorin työntekijöiden korkeampaa sisäistä motivaatiota verrattuna yksityisen sektorin ja myös julkisen sektorin työntekijöihin (ks. kuvio 10 ja 11) selittää siis hyvin vahvasti työmarkkinalohkojen suuret rakenteelliset erot. Kolmannella sektorilla merkittävästi suurempi osa työstä verrattuna kahteen muuhun sektoriin on asiantuntija- tai johtamistyötä, jota tekee koulutetut *naistyöntekijät* (ks. kuvio 5, 6 ja 7). Kaikkein vahviten nämä rakenteelliset erot näkyvät, kun kolmatta sektoria verrataan yksityiseen sektoriin. Rakenteelliset eroavaisuudet sektoreiden välillä näyttäisivät selittävän isolt kolmannen sektorin työntekijöiden korkeampaa sisäistä motivaatiota. Tästä viestii se, että kun rakenteelliset erot vakioitiin (ks. taulukko 3), erot sisäisessä motivaatiossa hävisivät muissa ammattiluokissa paitsi ammattiluokassa työntekijät.

Työntekijäluokkaan kuuluvien korkeampi sisäinen motivaatio kertoo siitä, että kolmannen sektorin organisaatiossa työhön liittyy piirteitä, jotka eivät ole yhtä vahvasti läsnä muilla sektoreilla tehdyssä työssä. Erojen löytyminen nimenomaan työntekijäluokasta kuvastaa

sitä, että kun työtehtävät itsessään eivät välttämättä ole niin monimuotoisia ja motivoivia, vaikuttaa kolmannella sektorilla muut tekijät motivaatioon. Teoreettisen keskustelun sekä tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan olettaa, että nämä tekijät liittyvät vahviten työntekijöiden kokemukseen työnsä yleishyödyllisestä tai yhteiskunnallisesta merkityksellisyydestä. Myös työntekijän ja organisaation välinen arvojen yhteensopivuus voi selittää osittain työntekijäammattiluokan korkeampaa sisäistä motivaatiota verrattuna kahteen muuhun sektoriin. Näiden oletusten vahvistamiseksi tarvitaan kuitenkin vielä lisätutkimusta ja vertailudataa, jossa arvokongruenssin sekä työn yleishyödyllisen merkityksellisyyden vaikutusta voidaan tarkastella myös muiden sektoreiden työntekijöiden sisäiseen motivaatioon.

Sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevien muuttujien tarkastelu toi esille sen, että sisäisen motivaation rakentuminen on tapahtumaketju, jonka tarkka selittäminen ei ole yksinkertaista. Tätä kuvastaa se, että rakenteellisten tekijöiden lisäksi kaikilla muuttujilla, paitsi työntekijän kokemalla kompetenssilla, oli erikseen tarkasteltuna tilastollinen yhteys sisäiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon näyttäisi vaikuttavan yhtäältä työn piirteet, jotka yksilön psykologisten kokemusten kautta heijastuvat korkeampana sisäisenä motivaationa. Toisaalta taas, työntekijän kokemus siitä, edustaako työorganisaatio samaa arvomaailmaa ja onko työ merkityksellistä muille, näyttäisi toimivan lähteenä sisäiselle motivaatiolle. Näiden lisäksi työyhteisön työilmapiiri voi omalta osaltaan vaikuttaa sisäisen motivaation muodostumiseen. Hyvin keskeinen tekijä tulosten perusteella on myös työntekijän lähtökohtainen halu kehittyä työssään. Halu kehittyä -muuttujan keskeinen vaikutus kuvastaakin sisäisen motivaation luontaista piirrettä hyvin (ks. esim. Ryan & Deci 2000a, 56–57).

Elaboroinnin jälkeen iso osa muuttujien erillisvaikutuksista sisäiseen motivaatioon hävisi lähes kokonaan. Yhteisvaikutusten vakiointi hävitti vaikutuksia siten, että sisäistä motivaatiota ennustavia muuttujia olivat enää työntekijöiden yhteiskunnallinen motivaatio ja työntekijän halu kehittyä työssään. Työn piirreteoriasta johdetuista muuttujista ennustavaa vaikutusta oli vakioinnin jälkeen enää ammattitaidon arvostamisella ja esimieheltä saadulla palautteella. Erityisen mielenkiintoinen tulos oli arvokongruenssin sekä työautonomian vaikutuksen häviäminen vakioidussa mallissa. Itsenäisesti tarkasteltuina arvokongruenssi sekä työautonomia olivat vahvasti yhteydessä sisäiseen motivaatioon (ks. taulukko 5 ja 7), mutta muiden selittäjien vakiointi hävitti ennustavan vaikutuksen lähes täysin. Ottaen huomioon arvokongruenssin sekä työautonomian

keskeisen aseman sisäiseen motivaatioon aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Devaro & Brookshire 2007, 330–334.; Grant 2007; Ryan & Deci 2000a; Oldham & Hackman 2005), vaativat kyseiset havainnot lisäselvitystä.

Työn piirreteorian esittämä malli kompetenssin ja kehittymishalun moderoivasta vaikutuksesta muihin työn piirremuuttujiin ei tuloksien valossa saanut tukea. Vain halulla kehittyä oli pieni moderoiva yhteys kahden muuttujan, tiedon muutoksista ja työn merkityksen, vaikutuksen kohdalla. Moderoiva vaikutus ei näidenkään muuttujien kohdalla ollut kovin suurta. Toisaalta kyseisten muuttujien yhteyden häviäminen yhteisvaikutukset vakioivassa regressiomallissa antaa olettaa, ettei löydettyillä yhteisvaikutuksilla ole suurta merkitystä sisäiseen motivaatioon.

Yhteenvetona sisäistä motivaatiota ennustavista tekijöistä voidaan sanoa, että keskeisiä tekijöitä kolmannen sektorin työntekijöiden sisäisen motivaation kannalta ovat työntekijän yhteiskunnallinen motivaatio tehdä työtä sekä työntekijän lähtökohtainen halu kehittyä työssään. Näiden lisäksi työntekijän ammattitaidon arvostaminen ja palautteen saaminen työstä ovat keskeisessä asemassa, mikäli organisaatioissa halutaan luoda hedelmällinen pohja sisäisen motivaation muodostumiselle. Yhteiskunnallisen motivaation ja kehittymishalun keskeinen asema ennustajina sisäiselle motivaatiolle kuvastaa sitä, että sisäinen motivaatio todella on ominaisuus, jota ei ole välttämättä mahdollista synnyttää tyhjistä vaan korkeintaan sen muodostumiselle voidaan luoda hyvät puitteet (ks. esim. Ryan & Deci 2000a).

Keskeiset ongelmat tutkimusasetelmassa liittyivät toisaalta vertailuaineistojen eroavaisuuksiin ja toisaalta taas tiettyjen muuttujien operationalisointiin. Vertailuaineistojen suurin ongelma tulosten validiteetin kannalta oli ammattiluokkien erilainen luokittelutapa aineistojen välillä. Tämä vaikutti ennen kaikkea johtavissa asemissa työskentelevien motivaatio-orientaatio vertailuun sektoreiden välillä. Myös aineistojen keräämisen ajallinen eroavaisuus heikentää hieman vertailutulosten luotettavuutta, vaikkakin ajallisen eroavaisuuden vaikutus tulosten kannalta lieneekin hyvin marginaalinen. Jatkossa luotettavampien vertailutulosten kannalta olisi tärkeää, että käytössä olisi yksi yhtenäinen aineisto, jossa olisi edustava otos kaikista kolmesta työmarkkinalohkosta. Tuoreessa Työolotutkimuksessa (2013) kolmannen sektorin työntekijöiden osuus on vielä valitettavan pieni, eikä sen avulla voida siten tehdä kattavia ja luotettavia vertailuja muihin sektoreihin.



Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla keskeinen ongelma oli selitettävän muuttujan luonne sekä työn piirremuuttujien operationalisointi. Selitettävä muuttuja, jossa kaksi ääripäätä (palkka–työn sisältö) kuvastaa ulkoista ja sisäistä työmotivaatio-orientaatiota ei ole optimaalisin tapa operationalisoida sisäinen työmotivaatio. Kuten edellä sisäisen motivaation keskustelussa todettiin, ei sisäisen motivaation ymmärtäminen vastakohtaksi ulkoisen motivaation kanssa ole aina mielekästä (ks. esim. Ryan & Deci 2000a). Tässä tutkimuksessa käytettävissä olevan aineiston rajoitukset eivät kuitenkaan mahdollistaneet sisäisen motivaation kattavampaa operationalisointia. Sisäisen motivaation operationalisointi tavalla, jota tässä tutkimuksessa käytettiin, jää suhteellisen raa'aksi kuvaukseksi sisäisestä motivaatiosta. Tämä vaikuttaa jonkin verran tutkimustuloksien validiteetin ja niistä johdettuihin päätelmiin.

Jatkotutkimusta ajatellen olisikin hyödyllistä kerätä aineisto, jossa kysyttäisiin laajemmin sisäiseen motivaatioon liittyviä kysymyksiä. Näin voitaisiin muodostaa perusteellisempi ja syvällisempi sisäisen motivaation mittari. Kysymykset voisivat käsitellä esimerkiksi työntekijän kokemuksia siitä, tuottaako työ hänelle mielihyvää tai nautintoa. Tällaisia kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi: ”nautitko työstäsi?”, ”tunnetko suurta henkilökohtaista tyydytystä kun teet työsi hyvin?”, ”tunnetko pahaa oloa kun huomaat että olet suoriutunut huonosti työstäsi?” ja ”työstä hyvin suoriutuminen ei vaikuta olooni tavalla tai toisella?” (vrt. Hackman & Oldham 1976). Kolmannen sektorin aineistossa vastaavanlaisia kysymyksiä on tiedusteltu ennen kaikkea työn imun ja työhön sitoutumisen näkökulmasta. Työhön sitoutuminen ja sisäinen motivaatio ovat toistensa rajapinnoilla liikkuvia lähikäsitteitä, joiden erottelu voi olla käsitteellisesti haastavaa. Keskeinen ero näiden kahden lähikäsitteen välillä liittyy siihen, onko työ ja sen sisältö itsessään motivaation lähde (sisäinen motivaatio) vai tuottaako työ työntekijälle uppoutumisen, tarmon ja ”flown” -tunteita (työhön sitoutuminen). (Ks. Selander 2015, 1393–1395; vrt. Frey 1997, 429.)

Työn piirreteorian testaamisen kannalta aineiston rajoitukset tuottivat ongelmia ennenkaikkea työn merkityksen sekä työn eheyden operationalisoinnin kohdalla. Työn merkityksen tärkeyttä voitiin kuitenkin mitata välillisesti yleishyödyllisen motivaation mittarin avulla, vaikka kysymyksenasettelu ei suoraan kohdistunutkaan vastaajan sen hetkisen työn piirteisiin. Työn eheyden kohdalla sen sijaan ei kyetty operationalisoimaan sellaista työn piirrettä mitä työn piirreteoria edellyttäisi. Toisaalta käytettäessä työn

eheyden kuvaajana muuttujaa, joka mittaa työssä tapahtuvien muutoksien kommunikaation laatua saatiin empiiristä tietoa muutoksista tiedottamisen yhteydestä sisäiseen motivaatioon. Jatkotutkimusta ajatellen olisikin hyödyllistä, mikäli vastaajilta tiedusteltaisiin heidän kokemuksiaan siitä, kokevatko he voivansa vaikuttaa työprosessin eri vaiheisiin riittävästi. Näin voitaisiin kartoittaa työntekijöiden työn eheyden kokemuksia.

Jatkotutkimusta tarvitaan myös muilta työmotivaation osa-alueilta. Yksi tärkeä vielä kartoittamaton osa-alue olisi tutkia ja haastatella syvällisemmin niitä kolmannen sektorin palkkatyöntekijöitä, jotka *eivät* koe työnantajaorganisaation arvoja omikseen. Työntekijän näkökulmasta voi olla ahdistavaa ja epämotivoivaa työskennellä työympäristössä, missä työnteko pohjaa jonkin tietyn yhteiskunnallisen epäkohdan korjaamiseksi ja työ on vahvasti arvolatautunutta, mikäli työntekijä ei itse koe näitä arvoja ja tavoitteita omikseen. Työskentely arvojen puolesta, joita ei itse allekirjoita voi olla haastavaa paitsi työmotivaation, myös työilmapiirin sekä muiden työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden, kannalta. Toinen jatkotutkimuksen tarve liittyy jo edellä mainittuihin ongelmiin tässä tutkimuksessa. Luotettavamman tiedon saamiseksi sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä kolmannella sektorilla tulisi kerätä aineisto, jossa sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä voitaisiin kartoittaa kattavammin. Myös tässä tutkimuksessa esiin tulleiden tuloksien selittämiseksi on jatkotutkimuksella keskeinen rooli. Ennen kaikkea arvokongruenssin sekä työautonomian vaikutuksien häviäminen vakioidussa mallissa kaipaavat vielä lisäselvitystä. Työautonomian yhteyden häviäminen sisäiseen motivaatioon voi selittyä sillä, että työautonomia ja työntekijän ammattitaidon arvostaminen sekä myös ammattiluokka ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa, jolloin työautonomian vaikutus olisi mukana *implisiittisesti* näiden muuttujien vaikutuksissa sisäiseen motivaatioon. Logistiseen regressioanalyysiin liittyvät ongelmat vertailla eri mallien odds ratioita (Mood 2010) jättävät kuitenkin tämän tulkinnan vaille empiiristä tarkastelua. Arvokongruenssin yhteyden häviäminen sisäiseen motivaatioon vakioidussa mallissa on sen sijaan monimutkaisempaa perustella. Voi olla että logistisen mallin monimutkaisuus itsessään antaa liian epäselvän kuvan muuttujien yhteyksistä tai sitten arvokongruenssi ei todella ole niin vahvasti yhteydessä sisäiseen motivaatioon kuin on oletettu. Arvokongruenssin itsenäisen yhteyden voimakkuus sekä vankka teoreettinen pohja antaa kuitenkin olettaa, että jonkinlaista vaikutusta arvojen yhteneväisyydellä tulisi olla sisäiseen motivaatioon.

Kolmas sektori on työllistäjänä poikkeuksellinen. Työmotivaation tutkimuksen kohdalla

tämä poikkeuksellisuus näyttäytyy ristiriitana toisaalta ulkoisten motivaatiotekijöiden ja toisaalta sisäisten motivaatiotekijöiden arvostamisena työssä. Työ kolmannella sektorilla on poikkeuksellisen arvolutautunutta ja sitä tehdään usein organisaation esille nostamien yhteiskunnallisten epäkohtien korjaamiseksi. Samaan aikaan palkkatyöntekijälle on tärkeää saada korvaus työstään ja kyetä tekemään työtä omien voimavarojensa puitteissa.

Luvussa 2 on kuvattu kolmannen sektorin toimintaympäristön muutosta viime vuosikymmeninä. Nämä muutokset ovat osittain luoneet huolta siitä, että kolmannen sektorin ideologinen ydin olisi muuttumassa ja sen arvopohja väistymässä palvelutuotannon, kilpailun ja markkinavoimien paineen alla. Managerialististen johtamisoppien lisääntyminen kolmannella sektorilla voi murentaa sektorille tyypillistä työntekijöiden yleishyödyllistä arvopohjaa työntekijöiden silmissä. Uudenlaisen paradigman – joka korostaa tehokkuutta ja taloudellisia arvoja – tulo kolmannelle sektorille voi myös muuttaa sitä arvopohjaa, joka ennen on motivoinut ihmisiä työskentelemään kolmannella sektorilla. Tehokkuusvaatimukset, hybridiorganisaatioiden lisääntyminen ja yksityisen sektorin toimintamuotojen omaksuminen myös kolmannella sektorilla luo kysymyksen yleishyödyllisen eetoksen muutoksesta. (Ks. Horton 2008, 28–30; Ruuskanen ym. 2013.) Kun sektoreiden väliset rajat hämärtyvät voidaan kysyä, houkutteleeko kolmannen sektorin muuttunut imago enää työntekijöitä, jotka kokevat motivaattorikseen ennen kaikkea tehdä hyvää muille?

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä kolmannen sektorin palkkatyössä. Yleishyödyllisen motivaation nouseminen keskeiseen asemaan sisäisen motivaation selittäjänä korostaa kolmannen sektorin erityistä roolia työnantajasektorina ihmisille, jotka toivovat saavansa aikaan työllään hyvää muille. Tulokset myös tukevat sitä näkemystä, ettei sisäiseen motivaatioon yhteydessä olevien tekijöiden tarkastelu *pelkästään* työn piirteillä – varsinkaan kolmannella sektorilla – ole mielekäästä (ks. Devaro & Brookshire 2007, 330–334; Grant 2007). Tässä kontekstissa kolmannen sektorin erityisrooli työmarkkinalohkona, jossa työn tavoitteena on vaikuttaa yhteiskunnallisiin epäkohtiin, on keskeinen. Huoli kolmannen sektorin muuttumisesta työmarkkinoiksi muiden joukossa, missä markkina-ajattelulla on yhä keskeisempi rooli ja kilpailua käydään niin yksityisen sektorin kuin muiden kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa (esim. Ruuskanen ym. 31–34), on siten ajankohtainen myös työmotivaation kannalta. Markkinalogiikka ja tehokkuusvaatimukset voivat pahimmillaan

tuoda kolmannelle sektorille toimintamalleja, joilla on heikentävää vaikutusta sisäisen motivaation fundamentaalisille tekijöille: luottamukselle, arvoille ja vastavuoroisuudelle (ks. esim. Ren 2010). Mikäli kolmannen sektorin organisaatiot joutuvat antamaan periksi itsenäisestä asemastaan määrittää työntöön tavoitteet ja muodot, voi tällä olla negatiivista vaikutusta myös työntekijöiden sisäiselle motivaatiolle. Vaikka huoli markkinalogiikan tunkeutumisesta kolmannelle sektorille on ajankohtainen ja osittain väistämättömältä vaikuttava prosessi, voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että kolmas sektori erottuu edelleen – ainakin sisäisen motivaation näkökulmasta – omana työmarkkinalohkunaan. Kolmas sektori on edelleen työmarkkinalohko, jossa työntekijöiden näkökulmasta työn yleishyödyllisyys on keskeistä ja sisäinen motivaatio ohjaa työntekoa vahvasti.

## 8. LÄHTEET

Alapuro, R. (2005): Associations and Contention in France and Finland: Constructing the Society and Describing the Society. *Scandinavian Political Studies* 28(4), 377–399.

Alapuro, R. (2010): Conclusion: How History Matters in Putting Nordic Associations into a European Perspective. Teoksessa Alapuro, R. & H. Stenius (toim.): *Nordic Associations in a European Perspective*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 309–317.

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999): Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management* 25(3), 231–292.

Antoni, G. D. (2009): Intrinsic vs. Extrinsic Motivations to Volunteer and Social Capital Formation. *Kyklos* 62(3), 359–370.

Benz, M. (2005): Not for the Profit, but for the Satisfaction?– Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos* 58(2), 155–176.

Böckerman, P. & Uusitalo, R. (2006): Erosion of the Ghent System and Union Membership Decline: Lessons from Finland. *British Journal of Industrial Relations* 44(2), 283–303.

Cheverton, J. (2007): Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues* 42(3), 427–436.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M. (2011): A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(2), 296–317.

Deci, E. L., & Moller, A. C. (2005): The Concept of Competence: A Starting Place for Understanding Intrinsic Motivation and Self-Determined Extrinsic Motivation. Teoksessa Elliot, A. J., & C. S., Dweck (toim.): *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford Press, 579–597.

Devaro, J. & Brookshire D. (2007): Promotions and Incentives in Nonprofit and For-profit Organizations. *Industrial and Labor Relations Review* 60(3), 311–339.

Donegani, C. P. & McKay, S. (2012): Is there a paradox of lower job satisfaction among trade union members? European evidence. *Transfer* 18(4), 471–489.

Elliot, A. J., & Dweck, C. S. (2005): Competence and Motivation. Competence as the Core of Achievement Motivation. Teoksessa Elliot, Andrew J. & Dweck, Carol S. (toim.): *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 3–12.

Frank, R. H. (1996): What Price the High Moral Ground? *Southern Economic Journal* 63(1), 1–17.

Frey, B. (1997) On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization* 15(4), 427–439.

Frey, B. S., Jegen, R. (2001): Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys* 15(5), 589–611.

Grant, A. M. (2007): Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review* 32(2), 393–417.

Hackman, J. Richard. & Oldham, Greg. R. (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16(2), 250–279.

Hakanen J. (2005): Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla.

Handolin, V-V. (2013): Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Vaasa.

Hansmann, H. B. (1980): The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal* 89(5), 835–901.

Harju, A. (2000): Uusi työ –projekti työllistämisen tutkimus- ja kehittämishankkeena. Teoksessa Harju, A. & K. Backberg-Edwards (toim.) *Uusi työ –kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti Kohti uutta työtä*. Helsinki: Suomen Nuorisotyö Allianssin, Suomen Liikunta ja Urheilun sekä Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton Uusi työ -projekti, 11–52.

Harju, A. (2003): *Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Harju, A. (2010): Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. *Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry*.

Hartikainen, A., Oinas, T., Anttila, T. & Nätti, J. (2010): Is Finland different? Quality of Work Among Finnish and European Employees. *Research on Finnish Society* 3(2010), 29–41.

Haveri, A. (2000): *Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi*. Acta- Julkaisusarja nro 124. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Heiskanen, I., Ahonen, P. & Oulasvirta, L. (2005): Taiteen ja kulttuurin rahoitus ja ohjaus. Kipupisteet ja kehitysvaihtoehdot. *Cuporen julkaisuja* 6. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissektori.

Helander, V. (1998): *Kolmas sektori. Käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Helsinki: Gaudeamus.

Helander, V. & Laaksonen H. (2000): *Suomalainen kolmas sektori. Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu*. (2.painos) Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

Hertel, G. & Wittchen, M. (2009): *Work Motivation*. Teoksessa: Chmiel N. (toim.) *An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. 2nd edition.

Malden, Mass: Blackwell, 29–55.

Herzberg, F. (1971): *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.

Hokkanen, L. (2000): Yhdistelmätuella moninaisia yhdistysten toimintoja palkkatyön piiriin. Teoksessa Harju, A. & K. Backberg-Edwards (toim.) *Uusi työ –kansalaisjärjestöjen yhteinen työllisyysprojekti Kohti uutta työtä*. Helsinki: Suomen Nuorisotyö Allianssin, Suomen Liikunta ja Urheilun sekä Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton Uusi työ -projekti, 133–159.

Horton, S. (2008): *History and Persistence of an Idea and an Ideal*. Teoksessa Perry, J. & A. Hondeghem (toim.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 17–32.

James, L. R. & Tetrick, L. E. (1986): *Confirmatory Analytic Tests of Three Causal Models Relating Job Perceptions to Job Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology* 71(1), 77–82.

Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007): *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Porvoo: WSOY.

Julkunen, R. (1999): *Hyvinvointivaltion uudelleenjärjestäminen*. Teoksessa Hokkanen L., P. Kinnunen & M. Siisiäinen (toim.) *Haastava kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 310–334.

Julkunen, R. (2001): *Suunnanmuutos. 1990-luvun sosiaalipoliittinen reformi Suomessa*. Jyväskylä: Vastapaino.

Julkunen, R. (2003): *Hiipivä ja ryömivä – pääoma valtaamassa hyvinvointivaltiota?* Teoksessa Melin, H. & J. Nikula (toim.) *Yhteiskunnallinen muutos*. Tampere: Vastapaino, 181–192.

Konttinen, E., Ruuskanen, P., Siisiäinen, M. (2010): *Osallistuminen kansalaisyhteiskunnassa ja osallistumisen tutkimus*. Teoksessa Elo, K. (toim.) *Suomalaisen kansalaisosallistumisen tutkimuksen bibliografia 2000–2009*. Helsinki: Oikeusministeriön julkaisuja 15/2010, 19–38.

Leete, L. (2000): *Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations*. *Journal of Economic Behavior & Organization* 43(4), 423–446.

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008): *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.

Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002): *Who Wants to Work for the Government?* *Public Administration Review* 62(4), 395-404.

Mamia T., Koivumäki J. (2006): *Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot*. Teoksessa Mamia T. & H. Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Helsinki: Työministeriö, 99–178.

Mann, G. (2006): *A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource*

Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33–48.

Marshall, T., F. (1996): ”Can We Define the Voluntary Sector?” Teoksessa Billis, D. & M. Harris (toim.) *Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management*. Basingstoke: MacMillan, 45–60.

Matthies, A-L. (1999): Ekonomisen ja eettisen vuoropuhelu. Teoksessa Hokkanen, L., P. Kinnunen & M. Siisiäinen (toim.) *Haastava kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 40–61.

Miettinen A. (2006): Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Lehto A-M., H. Sutela & A. Miettinen (toim.) Helsinki: Tilastokeskus, 275–292.

Mirvis, P. H., & Hackett, E. J. (1983): Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. *Monthly Labor Review* 106(4), 3–12.

Mitchell T. R. (1987): Motivation: New Directions for Theory Research and Practise. Teoksessa Steers R. M. & L. W. Porter (toim.) *Motivation and Work Behavior*, 292–302.

Mood, C. (2010): Logistic Regression: Why We Cannot Do What We Think We Can Do, and What We Can Do About It. *European Sociological Review* 26(1), 67–82.

Murphy, P. K. & Alexander, P. A. (2000): A Motivated Exploration of Motivation Terminology. *Contemporary Educational Psychology* 25(1), 3–53.

Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005): *Kunta ja kolmas sektori: yhteistyön uudet muodot*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Niemi, I. & Pääkkönen, H. (2001): *Ajankäytön muutokset 1990-luvulla*. Helsinki: Tilastokeskus.

Nummenmaa, L. (2010): *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Hämeenlinna: Tammi.

Oldham, G. R. & Hackman, R. J. (2010): Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research. *Journal of Organisational Behavior* 31(2–3), 463–479.

Oldham, G. R. & Hackman, R. J. (2005): How Job Characteristics Theory Happened. Teoksessa Smith, K. G. & M. A. Hitt (toim.) *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford, GBR: Oxford University Press, 151–170.

Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. (2010): *Järjestöbarometri 2010. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysturvajärjestöistä*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Perry, J., & Hondeghem, A. (2008): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.



- Pinder, C. C. (2014): *Work Motivation in Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Psychology Press.
- Pyöriä, P. (2012): Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.
- Pääkkönen, H. & Hanifi, R. (2011): *Ajankäytön muutokset 2000-luvulla*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ren, T. (2010): Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation. *Kyklos* 63(1), 94–109.
- Rita, H., Töttö, P. & Alastalo, M. (2008): Voiko turkulaisten kirjoittamista artikkeleista yli 100 % olla kvantitatiivisia? Vetosuhteen (odds ratio) ja vedon (odds) tulkintaa. *Janus* 16(1), 72–80.
- Rose-Ackerman, S. (1996): Altruism, Nonprofits, and Economic Theory. *Journal of Economic Literature* 34(2), 701–728.
- Ruuskanen P., Selander K., Anttila T. (2013): Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013.
- Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. (2010): Etsitään dynaamisia ja asiakaspalveluhenkisiä monitaitajia. Teoksessa Koivisto, N., K. Lehtikoinen, R. Pasanen-Willberg, M. Ruusuvirta, P. Saukkonen, P. Tolvanen & A. Veikkolainen (toim.) *Kolmannella lähteellä. Hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta*. Helsinki: Kokos julkaisuja 1, Kolmas lähde -koordinaatiohanke, 156–164.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a): Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(1), 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being. *American Psychologist*, 55(1) 68–78.
- Rönning, L. (1999): Eriytynyt ja moniulotteinen kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, L., P. Kinnunen & M. Siisiäinen (toim.). *Haastava kolmas sektori*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 78–100.
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997): The Challenge of Definition: Thirteen Realities in Search of a Concept. Teoksessa Salamon, L. M. & H. K. Anheier (toim.) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press, 11–28.
- Salamon, L. M. & Anheier H. K. (1998): Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas* 9(3), 213–248.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Topler, S., Sokolowski, W.S. & ym. (1999): *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, L. M., Sokolowski, W. S. & ym. (2004): *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector.* (Vol 2.) Bloomfield: Kumarian Press.

Saukkonen, P. (2013): Kolmas sektori – vanha ja uusi. *Kansalaisyhteiskunta* 1(2013), 6–31.

Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2005): How are Employees of the Nonprofit Sector Motivated? A Research Need. *Nonprofit Management & Leadership* 16(2), 191–208.

Selander, K. (2015): Work Engagement in the Third Sector. *Voluntas: International Journal of Nonprofit Organizations.* 26(4), 1391–1411.

Siisiäinen, M. (1999): Sosiaalinen pääoma, valta ja kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, L., P. Kinnunen & M. Siisiäinen (toim.) *Haastava kolmas sektori.* Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 10–39.

Siisiäinen, M. & Blom, R. (2009): Associational Activeness and Attitudes towards Political Citizenship in Finland from a Comparative Perspective. *Journal of Civil Society* 5(3), 265–281.

Siisiäinen, M. & Kankainen, T. (2009): Järjestötoiminnan kehitys ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Teoksessa Kankainen, T., H. Pessala, M. Siisiäinen, L. Stranius, H. Wass & N. Wilhelmsson (toim.) *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen.* Helsinki: Oikeusministeriön julkaisuja 5, Oikeusministeriö, 91–138.

Siisiäinen, M. (2010): Osallistumisen ongelma. *Kansalaisyhteiskunta* 1(2010), 8–40.

Sivesind, K. H. & Selle, P. (2010): *Civil Society in the Nordic Countries: Between Displacement and Vitality.* Teoksessa Alapuro, R. & H. Stenius (toim.) *Nordic Associations in a European Perspective.* Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 89–120.

Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014): *Työolojen muutokset 1977–2013.* Helsinki: Suomen virallinen tilasto (SVT): Tilastokeskus.

Tilastokatsaus 2015:I. ISSN 1795-5165. 2015. Helsinki: Suomen virallinen tilasto (SVT): Tilastokeskus.

Titmuss, R. M. (1970): *The Gift Relationship.* Lontoo: Allen & Unwin.

Turunen, T. (2012): Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutumiseen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. (Väitöskirja) Helsinki: Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012(4).

Töttö, P. (2004): *Syvällistä ja pinnallista : teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa.* Tampere: Vastapaino.

Töttö, P. (2012): *Paljonko on paljon? Luvuilla argumentoinnista empiirisessä*

tutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Valentinov, V. (2007): The Property Rights Approach to Nonprofit Organizations: The Role of Intrinsic Motivation. *Public Organization Review* 7(1), 41–55.

Wijkström, F. (2011): “Charity-Speak and Business-Talk”. The On-Going (Re) Hybridization of Civil Society. Teoksessa Wijkström, F. & A. Zimmer (toim.) *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. Transforming the Popular Movement Tradition*. Baden-Baden: Nomos, 27–54.

Yeung, A-B. (2004): *Individually Together. Volunteering in Late Modernity. Social Work in the Finnish Church*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

### *Elektroniset lähteet*

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja].  
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> (Viitattu 16.7.2015.)

Tilastokeskus (2015): Ammattiluokitus 2010.  
<<http://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/1.html>> (Viitattu 13.8.2015)

## 9. LIITTEET

### Liite 1 Työautonomia muuttujien faktorianalyysin tulokset

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,668
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	958,453
	df	3
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Voitko vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu?	,425	,632
Voitko vaikuttaa työmenetelmiin?	,418	,607
Voitko vaikuttaa työaikoihin?	,252	,330
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,020	67,342	67,342	1,569	52,301	52,301
2	,600	20,004	87,346			
3	,380	12,654	100,000			
Extraction Method: Principal Axis Factoring.						

Factor Matrix <sup>a</sup>	
	Factor
	1
Voitko vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu?	,795
Voitko vaikuttaa työmenetelmiin?	,779
Voitko vaikuttaa työaikoihin?	,574
Extraction Method: Principal Axis Factoring.	
a. 1 factors extracted. 9 iterations required.	

#### Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.

## Liite 2 Palaute työstä muuttujien faktorianalyysin tulokset

---

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1142,682
	df	1
	Sig.	,000

---



---

Communalities		
	Initial	Extraction
Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista	,613	,783
Esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni	,613	,783

---

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

---



---

Total Variance Explained						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,783	89,159	89,159	1,565	78,251	78,251
2	,217	10,841	100,000			

---

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

---



---

Factor Matrix <sup>a</sup>		Factor
		1
Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista		,885
Esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni		,885

---

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 8 iterations required.

---

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.

### Liite 3 Kompetensi muuttujan faktorianalyysin tulokset

---

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	394,768
	df	1
	Sig.	,000

---



---

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Työtehtäväni ovat liian vaikeita?	,274	,522
Joudun suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisin enemmän koulutusta?	,274	,522

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

---



---

<b>Total Variance Explained</b>						
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Factor	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,523	76,167	76,167	1,045	52,236	52,236
2	,477	23,833	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

---



---

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>	
	Factor
	1
Työtehtäväni ovat liian vaikeita?	,723
Joudun suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisin enemmän koulutusta?	,723

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 8 iterations required.

---

#### Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.

## Liite 4 Sosiaalisten tekijöiden muuttujien faktorianalyysin tulokset

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3119,832
	df	10
	Sig.	,000

Total Variance Explained							Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>	
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Total	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %		
1	2,981	59,610	59,610	2,719	54,379	54,379	2,405	
2	1,025	20,509	80,119	,771	15,412	69,790	2,158	
3	,582	11,643	91,763					
4	,214	4,286	96,049					
5	,198	3,951	100,000					

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Communalities		
	Initial	Extraction
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	,664	,853
Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava	,660	,752
Saatko tukea ja rohkaisua työtovereiltasi, kun työ tuntuu hankalalta?	,628	,778
Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	,637	,796
JuoruiluKateus_käännetty	,283	,310

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

---

**Factor Matrix<sup>a</sup>**


---

	Factor	
	1	2
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	,825	-,416
Työpaikamme ilmapiiri on kannustava	,803	-,328
Saatko tukea ja rohkaisua työtovereiltasi, kun työ tuntuu hankalalta?	,739	,482
Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	,761	,466
JuoruiluKateus_käännetty	,519	-,202

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
a. 2 factors extracted. 16 iterations required.

---



---

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**


---

	Factor	
	1	2
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	,956	-,060
Työpaikamme ilmapiiri on kannustava	,852	,027
Saatko tukea ja rohkaisua työtovereiltasi, kun työ tuntuu hankalalta?	-,012	,889
Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	,018	,882
JuoruiluKateus_käännetty	,541	,029

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 4 iterations.

---



---

**Structure Matrix**


---

	Factor	
	1	2
Työpaikallamme vallitsee avoin ilmapiiri ja yhteishenki	,922	,473
Työpaikamme ilmapiiri on kannustava	,867	,502
Saatko tukea ja rohkaisua työtovereiltasi, kun työ tuntuu hankalalta?	,483	,882
Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	,509	,892
JuoruiluKateus_käännetty	,557	,330

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

---



---

**Factor Correlation Matrix**


---

Factor	1	2
1	1,000	,557
2	,557	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

---



## Liite 5 Yleishyödyllinen motivaatio muuttujan faktorianalyysin tulokset

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,626
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	741,567
	df	3
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
kuinka tärkeänä pidät: Työ on yhteiskunnallisesti hyödyllistä	,392	,774
kuinka tärkeänä pidät: Työssä on mahdollista auttaa ja huolehtia muista ihmisistä	,320	,405
kuinka tärkeänä pidät: Tuntee saavansa aikaan jotakin arvokasta	,204	,253

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Total Variance Explained</b>						
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,889	62,961	62,961	1,432	47,726	47,726
2	,695	23,174	86,136			
3	,416	13,864	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

<b>Factor Matrix<sup>a</sup></b>		Factor
		1
kuinka tärkeänä pidät: Työ on yhteiskunnallisesti hyödyllistä		,880
kuinka tärkeänä pidät: Työssä on mahdollista auttaa ja huolehtia muista ihmisistä		,636
kuinka tärkeänä pidät: Tuntee saavansa aikaan jotakin arvokasta		,503

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 1 factors extracted. 23 iterations required.

**Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>**

a. Only one factor was extracted. The solution cannot be rotated.