

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

MIKÄ MEITÄ MOTIVOI? – CASE JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN PALVELUKSESSA TOIMIVAT PERUS- JA LÄHIHOITAJAT, OPETTAJAT SEKÄ ITSENÄISESSÄ ASEMASSA OLEVAT AKATEEMISET TYÖNTEKIJÄT

Johtaminen, Pro gradu -työ

Syyskuu 2005

Laatija: Jarkko Elola

Ohjaaja: yliassistentti Teppo Sintonen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 MOTIVAATIO.....	4
2.1 Motivaatio käsitteenä.....	4
2.2 Työmotivaatio.....	6
2.3 Motivaation vuosisata.....	8
2.3.1 Frederick Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet	9
2.3.2 Elton Mayo ja ihmissuhdekoulukunta	10
2.3.3 Abraham Maslown tarvehierarkia	11
2.3.4 Douglas McGregor – Teoriat Y ja X.....	13
2.3.5 Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	14
2.3.6 Victor Vroom – odotusarvoteoria.....	15
2.3.7 Yhteenveto.....	16
2.4 Motivaatio ja palkitseminen	16
2.4.1 Ulkoiset motivaatiotekijät	17
2.4.2 Sisäiset motivaatiotekijät.....	22
2.4.3 Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden yhdistäminen.....	23
3 KUNTA-ALA.....	27
3.1 Kunta-alan erityispiirteitä.....	27
3.1.2 ”Kunta – ongelmallinen otus markkinatalouden maailmassa”.....	27
3.1.3 Julkinen vs. yksityinen sektori	28
3.2 Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät kunnissa.....	30
3.2.1 Palkkausjärjestelmämuudistus.....	32
3.2.2 Henkilökohtaiseen arviointiin perustuva palkanosa.....	34
3.2.3 Jyväskylän kaupungin työntekijöiden motivaatio ja motivointi.....	36
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	37
5 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	39
5.1 Tutkimuksen kohde	39
5.2 Otanta	40
5.3 Tutkimuksen suorittaminen	42
5.4 Kyselytutkimus.....	43

5.5 Tutkimuksen laatukriteerit.....	44
5.5.1 Validius.....	45
5.5.2 Reliaabelius	46
5.5.3 Kadon analyysi	47
5.5.4 Tutkimuksen yleistettävyys	47
5.6 Tutkimusaineiston analysointi.....	48
6 TUTKIMUSTULOKSET	51
6.1 Taustamuuttajat	51
6.2 Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet	54
6.3 Vuorovaikutuskannusteet	55
6.4 Tehtäväkannusteet	57
6.5 Kannustetyypit tutkimusongelmiin vastaajina	57
6.6 Herzbergin motivaatio- ja hygienia tekijät	60
6.7 Muuttujien väliset riippuvuudet ja yhteydet.....	61
6.8 Kuinka motivaatiota voitaisiin parantaa?	64
6.9 Avoin palaute.....	65
6.10 Yhteenveto.....	66
7 POHDINTA.....	68
LÄHTEET	71

1 JOHDANTO

Teollistumisen alkuaikoina eräs insinööri nimeltään Taylor näki paljon vaivaa ja teki huomattavan määrän tutkimustyötä pohjoisamerikkalaisissa teollisuuslaitoksissa pyrkimyksensä työntekijöiden tehokkuuden maksimointi. Lähtökohtanaan hän piti ajatusta, jonka mukaan työntekijää tulee motivoida oikeanlaisin kannustein, jotta tämä voisi saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Tarkastellessamme nyt vuonna 2005 menneen vuosisadan liikkeenjohdollista kenttää, lukuisten tutkimusten ja oppien muodostamaa ”tehokkaan organisaation” evoluutiota teollistumisen alusta nykyaikaan, voimme huomata, että huolimatta työntekijän ja hänen tarpeidensa ja halujensa ajoittaisesta hukkumisesta toinen toistaan hienompien johtamisoppien mahdottomuuteen, löytyy monien tehokkuustoimenpiteiden taustalla yhä lähtökohtainen ajatus työntekijästä organisaation tärkeimpänä voimavarana ja tämän vuoksi mielenkiinto yksittäisen työntekijän motivaation lähteisiin on säilynyt voimakkaana läpi koko liikkeenjohtopin elinkaaren.

Kunta-organisaatiot ovat juuri tällä hetkellä erityisen mielenkiintoisia kohteita motivaatiotutkimuksille useasta eri syystä. Orastava työvoimapula on saanut kunnat kiinnittämään huomiotaan palkkalistoilla olevien työntekijöiden talossa pitämiseen sekä uusien työntekijöiden houkuttelemiseen muun muassa palkkausjärjestelmäuudistuksilla. Palkkoja on pyritty saamaan kilpailukykyisemmiksi palkankorotusten lisäksi ottamalla mallia yksityisen sektorin palkkausmuodoista. Kunta-alan palkkausjärjestelmäuudistus elää murrosvaihetta, mutta havaintoja uudistusten tehokkuudesta on varmasti jo löydettävissä. Kuntien tämänhetkinen huono taloudellinen tilanne heijastuu väistämättömästi myös työntekijöiden motivaatioon: opettajat saavat pelätä koulujen lakkautusten puolesta samaan aikaan kun luokkien ryhmäkoot kasvavat kasvamistaan ja hoitohenkilökunnan työtaakka kasvaa entisestään kun vastuuta siirretään lääkärin puolelle vuoksi hoitajille.

Julkinen sektori on kiinnostava kohde motivaatiotutkimukselle myös siksi, koska sitä on tutkittu yksityiseen sektoriin verrattuna verrattain vähän. Motivaation kannalta merkityksellistä on myös se, että julkinen sektori tarjoaa huomattavan määrän niin sanottuja kutsumusammattaita, joihin työntekijät hakeutuvat työn erityisen luonteen vuoksi. Toisin kuin yritysmailma, jossa tahkotaan tulosta osakkeenomistajille euro- tai dollarimääräisenä, julkinen sektori tarjo-

aa kaikkien kansalaisten tarvitsemia peruspalveluja. Työn voidaan siis katsoa tässä valossa olevan julkisella sektorilla yksityistä sektoria ”merkityksellisempää”. Edellisestä voidaan vetää – tutkimuksinkin oikeaksi havaittu – johtopäätös: työntekijöiden hakeutuminen matalasta palkkatasosta huolimatta julkiselle sektorille töihin on osoitus siitä, että heitä motivoivat työn sisäiset tekijät palkkaa ja muita materiaalisia kannusteita enemmän. Myös tämä tutkimus lähtee olettamuksesta, että kunta-alan työntekijöitä motivoivat työn sisäisiin tekijöihin liittyvät seikat palkkaa enemmän. (Drucker 1976, 12; Marsden, French & Kubo 2000, 6.)

Jyväskylän kaupungin vuosittainen työolobarometri antaa kuvan kaupungin työntekijöiden motivaatiosta. Barometrin avulla kuitenkin tutkitaan motivaation ohella monia muita osa-alueita ja se kattaa kaikki kaupungin hallintokunnat. Näin ollen prosentuaaliset osuudet koko vastaajajoukosta jäävät vaatimattomiksi ja tulokset pintapuoliseksi raapaisuksi kaupungin työntekijöiden motivaatiosta. Työolobarometrin lisäksi muita motivaatiotutkimuksia ei Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa ole vähään aikaan tehty.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää valittujen työntekijäryhmien osalta, mikä Jyväskylän kaupungin työntekijöitä motivoi, mikä on heidän tämän hetkinen motivaatiotasonsa ja mikä on heidän suhtautumisensa erilaisia palkitsemismuotoja kohtaan. Palkkausjärjestelmäuudistuksen ajankohtaisuuden vuoksi erityisen painoarvon tutkimuksessa saa palkan merkitys motivaatiotekijänä.

Tutkimuksen kohderyhmiksi pyrittiin valitsemaan kolme toisistaan poikkeavaa työntekijäryhmää, jolloin ryhmien välinen vertailu mahdollistuisi. Toisaalta tutkimukseen haluttiin myös valita selkeästi rajattavissa olevat työntekijäryhmät. Kohderyhmiksi valikoituivat kaupungin palveluksessa työskentelevät perus- ja lähihoitajat, opettajat sekä itsenäisessä asemassa toimivat akateemiset. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvat muun muassa lääkärit, sosiaalityöntekijät ja lakimiehet. Kolmen täysin toisistaan poikkeavan työntekijäryhmän valitseminen tutkimukseen tarjoaa mielenkiintoisen lähtökohdan työmotivaation vertailemiseen eri ryhmien välillä. Mahdolliset erot työntekijäryhmien suhtautumisessa erilaisia palkitsemismuotoja kohtaan ovat niin ikään erityisen mielenkiinnon kohteena: onko palkka vähemmän motivoiva tekijä hyvin palkattujen akateemisten ryhmässä kuin esimerkiksi perus- ja lähihoitajien ryhmässä, kuten aikaisempien tutkimusten perusteella saattaisi olettaa? (ks. mm. Rainey 1976, 233; Newstorm 1976, 67; Nakari 1992, 39)

Tutkimukseni alkaa teollisuuden vallankumouksen jälkeisen ajan liikkeenjohdon pioneerien teeseistä ja heidän kontribuutioistaan motivaatioteorioihin. Historiallinen katsaus jatkuu toisen maailmansodan jälkeisten klassisten motivaatioteorioiden kautta nykypäivään, päättyen lopulta matkalta poimittujen, tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisten teorioiden testaamiseen ja havainnollistamiseen empiirisen aineiston analyysissä.

Oma mielenkiintoni työmotivaatiota ja klassisia liikkeenjohdon teorioita kohtaan heräsi jo pääsykoekirjojen myötä, otinkin kaupungin tarjoaman opinnäytetyöpaikan vastaan positiivisin mielin. Valmistuessa ammattiin, johon osana kuuluu esimiestyö ja sen menestyksekkäs hallinta, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää työntekijöiden motivaatiota ja tuntea siihen liittyvät prosessit. Tämä on etenkin totta, mikäli on siirtymässä työelämään henkilöstöhallinnon tehtäviin, kuten tapauksessani. Henkilöstöhallinnon yksi tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöiden työmotivaation ylläpitäminen ja sen kohottaminen. Opinnäytetyön tekeminen työmotivaatiosta antaa hyvät lähtökohdat työelämään siirtymiseen sekä tukevan perustan uralla vastaan tulevien henkilöstöjohtamisen haasteiden kohtaamiseen.

2 MOTIVAATIO

“The psychology of motivation is tremendously complex, and what has been unraveled with any degree of assurance is small indeed” – Frederick Herzberg (1968, 53).

2.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista (Ruohotie & Honka 2002, 13.) Aikaiset tutkijat ja filosofit käyttivät ennen motivaatio-sanan vakiintumista sen sijaan hedonismin käsitettä, joka juontaa juurensa Kreikan filosofiin ja joka pohjimmiltaan tarkoittaa ihmisen taipumusta etsiä nautintoja ja välttää kipua. Motivaation käsitteeseen liittyy olennaisesti myös altruismi, jolla tarkoitetaan ihmiselle ominaista taipumusta auttaa hädässä olevaa ilman odotusta vastapalveluksesta: ”behaviour carried out to benefit another without anticipation of rewards from external sources” (Macaulay & Berkowitz 1970.) Altruismin voidaan katsoa olevan merkittävästi läsnä tässä tutkimuksessa: perus- ja lähihoitajien, ja miksei myös opettajien, ammatissa on usein kysymys toisten ihmisten auttamisesta. Syyt työn tekemiseen ovat kenties epäitsekäimmät kuin muilla aloilla.

Motivaatioteorioiden juuret löytyvät psykologiasta: lähestyttäessä 1900-lukua motivaation ympärillä käyty keskustelu alkoi siirtyä filosofian alueelta kohden uutta, psykologian tiedettä. Työorganisaatioissa käytettyihin motivaatioteorioihin vahvasti vaikuttaneet tieteilijät ovatkin olleet pääasiassa psykologeja. Koska motivaatiopsykologia pyrkii selvittämään, miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat juuri tietyllä tavalla eivätkä jollakin toisella, vaihtoehdoisella tavalla, on ymmärrettävää, miksi motivaatiotutkimus on ollut alusta alkaen myös liikkeenjohtajien mielenkiinnon kohteena. (Steers & Porter 1975, 9; Steers & Mowday 2004, 380; Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10.)

Koska motivaatio on tämän tutkimuksen keskeinen tema, on käsitettä syytä tarkastella laajemmin ja selventää, mitä motivaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Selkeä linjanveto on tärkeää tehdä myös siksi, koska akateeminen maailma ei ole päässyt täyteen yksimielisyyteen siitä, mitä motivaatio merkitsee. Erilaisia määritelmiä motivaatiosta löytyykin lähes yhtä

monta kuin aiheesta kirjoittaneita tutkijoita. Motivaation käsite on siis hyvin kompleksinen, monista eri osa-alueista koostuva kokonaisuus, jonka määrittelemisen on hankalaa ja joka saa erilaisia variaatioita liikkua tieteenalalta toiselle.

Ruohotie ja Honka (2002, 15) ovat listanneet syitä motivaatio-käsitteen monimutkaisuuteen:

1. Motivaatio on hypoteettinen eli se perustuu oletuksiin. Yksilön motivaatiota ei voida havaita suoraan eikä se ole myöskään suoraan mitattavissa.
2. Motivaatioon liittyy useita prosesseja. Tuskin mikään teoria yksinään pystyy antamaan täyttä kuvaa motivaatiosta.
3. Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia. Jokaisella yksilöllä on jatkuvasti joukko tarpeita, haluja ja odotuksia. Nämä motiivit eivät ainoastaan muutu, vaan ne saattavat olla myös ristiriidassa keskenään.
4. Tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempisiin motiiveihin ja käyttäytymiseen. Palkankorotus ei pitkään tyydytä halua saada lisää rahaa, vaan saattaa jopa lisätä sitä.

Seuraavassa muutamia esimerkkejä motivaation määritelmistä ja yrityksistä tiivistää tämä valtavan sisällön omaava käsite pariin lauseeseen:

“The conscious or unconscious stimulus for action towards a desired goal provided by psychological or social factors; that which gives purpose or direction to behaviour” (The Oxford English Dictionary 1989, 1131).

“A global concept for a variety of processes and effects whose common core is the realization that an organism selects a particular behaviour because of expected consequences, and then implements it with some measure of energy, along a particular path” (Heckenhausen 1991, 9).

”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu” (Ruohotie & Honka 2002, 13).

Sitaattien listaa voisi jatkaa pidemmällekin, mutta emme tulisi yhtään viisaammiksi. Vaikka jokainen määritelmä on toisestaan poikkeava, on lukuisten motivaatio-käsitteen määritelmien viidakosta löydettävissä yhteisiä piirteitä, jotka on yleisesti hyväksytty kuuluvan erottamattomasti motivaatio-käsitteeseen. Ensinnäkin, kun puhutaan motivaatiosta, puhutaan toiminnasta,

jolla on olemassa päämäärä. Toisekseen, kun tutkitaan toimintaa, joka on päämäärähakuista, täytyy ottaa huomioon, mikä virittää suoritukseen ja mikä ohjaa käyttäytymistä kohden päämäärää. (Lawler 1973, 3.) Tässä tutkimuksessa motivaatiolla tarkoitetaan viimeiseksi lainattua Ruohotien ja Hongan määritelmää motivaatiosta.

2.2 Työmotivaatio

Motivaatio-käsitteen siirtyessä psykologian maailmasta kohden liikkeenjohdon kenttää siirtyy myös tarkastelun kohde ja näkökulma sen mukana. Siinä missä psykologit ovat kiinnostuneita siitä, mikä saa ihmisen käyttäytymään tietyllä tavalla sen enempää toiminnan päämäärää rajaamatta, liikkeenjohdon maailmassa tehtävässä motivaatiotutkimuksessa fokuksessa on työntekijä ja hänen motivaationsa tehdä työtä. Työmotivaatiolla tarkoitetaan yleisesti työhalukkuuden herättämistä silloin, kun työpanos ja ponnistelut suunnataan tulosten (tai olosuhteiden/kohteiden) saavuttamiseksi. Ei ole olemassa työmotivaation pysyvää vakiota, vaan motivaatio vaihtelee tilanteen ja ajan suhteen. Olennaista on, että työmotivaatio liittyy aina työhön, sen piirteisiin ja siihen sosiaaliseen yhteisöön, jossa työtä tehdään. (Nakari 1996, 37.)

Työmotivaatiossa on kysymys laajasta motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia, helposti määrällistettäviä ja verbalisoitavia. Osa motiiveista taas on sisäisiä ja osittain tiedostamattomia, tunneväritteisiä vaikuttimia. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on yritetty selvittää tieteellisin menetelmin jo vuosikymmenten ajan. Monet tutkimuksista päätyvät osoittamaan, että motivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä ryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työ sekä työympäristö (KUVIO 1). (Vartiainen & Nurmela 2002, 188; Viitala 2002, 150.)

Motivaatioteorioiden kehtona voidaan pitää Amerikkaa. Teorioiden kehittymiseen vahvasti vaikuttaneet eri liikkeenjohdon koulukunnat tutkijoineen toimivat pääasiallisesti Pohjois-Amerikassa ja teorioita testattiin paikallisissa teollisuuslaitoksissa. (Brooks 2003, 49; ks. myös Takala 1994.)

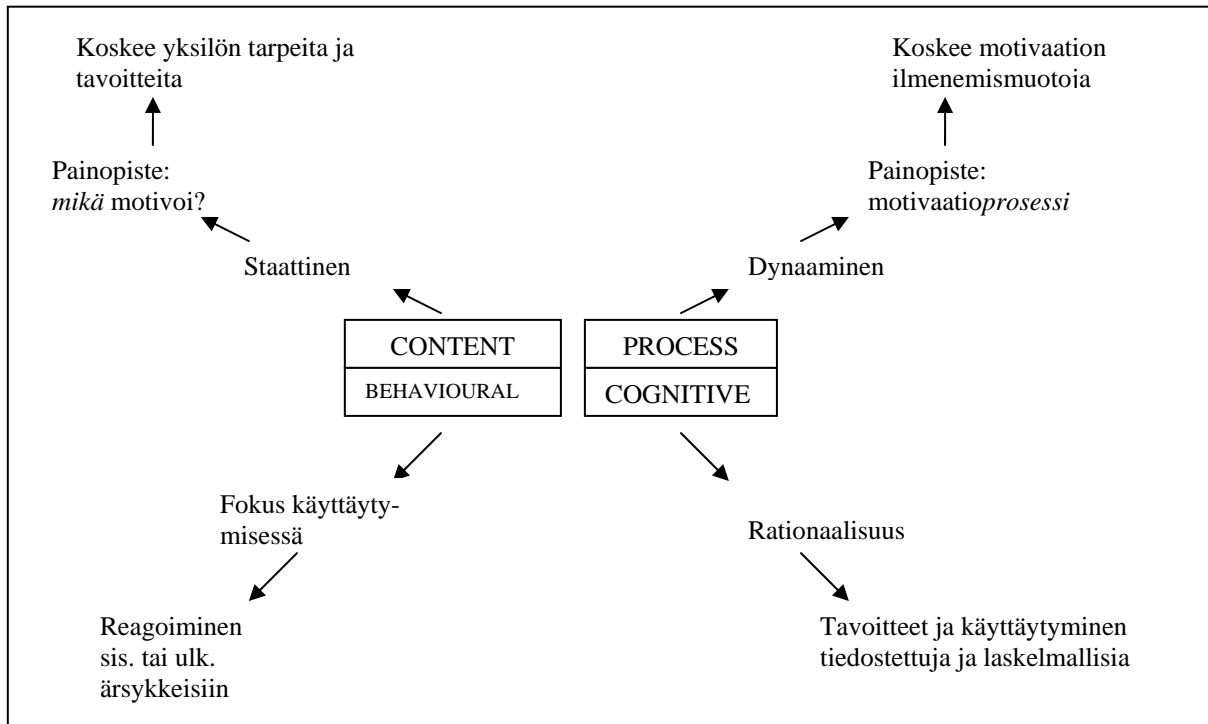
KUVIO 1 Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Porter & Miles, 1974)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseään kohtaan 3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö - työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys ja normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri

Motivaatiota kuvaavat mallit ja näkökulmat voidaan laajasti jakaa joko sisältö- (content) tai prosessi- (process) teorioihin (KUVIO 2). Siinä missä sisältöteoriat yrittävät identifioida ja selittää tekijöitä, jotka virittävät tai motivoivat ihmisiä, prosessiteoriat keskittyvät siihen, kuinka erilaiset persoonallisuustekijät vaikuttavat ihmiskäyttäytymiseen. Tämän lisäksi motivaatioteorioiden voidaan katsoa juontuvan joko käyttäytymistieteellisestä (behavioural) traditiosta, jossa ihmisen käyttäytyminen nähdään refleksiivisenä ja vaistonvaraisena tai kognitiivisesta (cognitive) traditiosta. Jälkimmäisessä traditiossa ihminen nähdään rationaalisenä toimijana, joka tarkoituksenmukaisesti pyrkii tavoitteisiinsa ja on tietoinen omasta käyttäytymisestään. (Brooks 2004, 49.)

Toistaiseksi ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä kokoavaa motivaatioteoriaa, joka määritteli ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät. Eri teorioiden vertailua ja yhtenäistämistä vaikeuttavat käsitteiden määrittelyssä esiintyvät puutteet, samojen ilmiöiden kuvaaminen monien eri teorioiden avulla sekä erilaisten ahtaasti rajattujen prosessien ja toimintojen painottaminen. (Ruohotie 1998, 50.)

KUVIO 2 Motivaatioteorioiden perinteet (Brooks, 2003, 50)



2.3 Motivaation vuosisata

Teollistumisen alkua ajoista lähtien ovat johtajat painineet saman ongelman parissa: kuinka saada työntekijät motivoituneiksi ja siten myös tehokkaiksi? Välttömästi ensimmäisten työorganisaatioiden – siinä merkityksessä kuin se tänä päivänä tunnetaan – muodostumisen jälkeen alkoi keinojen ja työkalujen etsintä edellä mainitun ongelman ratkaisemiseksi. Välillisesti tai välittömästi motivaatioteorioiden kehittämiseen vaikuttaneita tutkijoita ja tiedemiehiä on lukematon määrä, samoin erilaisia teorioita ja näkökulmia. Teollistuminen antoi alkusysäyksen motivaatiotutkimukselle, joka kiihtyi toisen maailmansodan jälkeen ja huipentui 1960-luvun – sittemmin klassisiksi kutsuttujen – motivaatioteorioiden julkaisemiseen. Merkille pantavaa on se, että nyt yli vuosisata teollistumisen jälkeen, valtavan tutkimuksellisen kontribuution kyllästyttämänä, 2000-luvun johtajat painivat yhä saman ongelman parissa kuin kollegansa sata vuotta sitten.

2.3.1 Frederick Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet

1800-luvun alussa yritykset kasvoivat nopeasti, sillä kilpailu vaati kasvua. Yhä suurempia tehtaita perustettiin. Toimintojen laajentuminen synnytti kuitenkin uudenlaisia johtamiseen liittyviä ongelmia. Etenkin työvoiman rekrytointi, koulutus ja motivointi aiheuttivat yrityksille vaikeuksia. Palkkatyö oli työläisille uutta ja outoa, eikä siirtyminen maatilalta tehtaaseen ollut helppoa. (Takala 1994, 29–30.)

Frederick Taylor (1856–1915) ryhtyi kehittämään edellä kuvatun kaltaisia olosuhteita 1800-luvun lopun teollisuuslaitoksissa. Hän ehdotti monine insinöörikollegoineen uutta, holhoavaa lähestymistapaa työntekijöiden johtamiseen. Taylorin mukaan yhdistämällä työssä tapahtuva koulutus, tulospalkkaukseen perustuva kannustejärjestelmä, kehittyneet työntekijävalintamenetelmät sekä työn uudelleenjärjestely, voidaan saavuttaa maksimaalinen tehokkuus. (Steers & Mowday 2004.) Näitä uusia johtamismenetelmiä Taylor kutsui tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiksi.

Taylorin motivaatioteorian keskeinen ajatus oli, että materiaaliset palkkiot ovat paras motivoija, sillä jos työsuorituksesta annetaan materiaalisia palkintoja, työntekijä pyrkii saavuttamaan ne niin suurin ponnisteluin kuin suinkin kykenee. Tämän lisäksi Taylorin mukaan työntekijä on perusluonteeltaan laiska, ”järjestelmällinen väty”, jolla on synnynnäinen taipumus tehdä työtä vain sen verran, mikä on aivan välttämättömän tarpeellista. Taylor kehitti uusia menetelmiä työntekijöiden motivointiin ja kannustimien käyttöön. Näistä yksi oli eriytetty palkkaus. Sen mukaan työntekijät, jotka eivät yltäneet standardinmukaiseen suoritukseen, saivat pienenhkö korvauksen, kun taas standardin saavuttaneet tai sen ylittäneet palkittiin paremmalla palkalla, ”preemiolla”. (Takala 1994, 43–45; Taylor 1914, 25.)

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet olivat laajassa käytössä maailmalla 1900-luvun alkuvuosikymmeninä, mutta tultaessa 1930-luvulle työvoiman sofistikoituminen ja työnantajien halu maksimoida tuottavuus palkkoja kuitenkin nostamatta vauhdittivat yhdessä vahvistuvan ay-liikkeen kanssa tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden hylkäämistä toimimattomana johtamismenetelmänä. (Steers & Mowday, 2004, 380.)

Tämän päivän valossa voidaan Taylorin käyttämiä johtamismenetelmiä ja motivointikeinoja pitää karskeina, osin jopa epäinhimillisinä. Tästä huolimatta Taylor jätti teeseineen lähtemättömän jäljen niin johtamisen kuin motivaationkin tutkimukseen: hänen ajatuksiinsa motivaatiosta ja työntekijöiden palkitsemisesta on viitattu ja yhä viitataan alan tutkimuksissa ja joulleissa taajaan. Lisäksi tutkiessa Taylorin alkuperäisiä tekstejä 1900-luvun alusta voidaan niissä huomata nykytutkimuksenkin valossa edistyksellisiä piirteitä. Esimerkiksi Taylorin esittelemää eriytettyä palkkausta voidaan pitää hyvällä syyllä tulospalkkauksen alkumuotona. 2000-luvulla tulospalkkaus on levinnyt aloille, joilla sitä ei ole aikaisemmin totuttu näkemään, kuten julkishallintoon, ja saanut useita eri ilmenemismuotoja. Kuitenkin niistä on löydetävissä peruslähtökohdiltaan taylorilainen ajatus tehokkaiden työntekijöiden palkitsemisesta normaalia paremmalla palkalla.

Taylorismia on totuttu pitämään työntekijän haluja ja tarpeita arvostavan henkilöstöjohtamisen irvikuvana. Seuraavalla lainauksella haluan kuitenkin osoittaa Taylorilla olleen näkemystä myös modernin henkilöstöjohtamisen vaalimille ”pehmeille” arvoille:

”(...) jos liikkeen johtajat tahtovat olla vähänkin varmat siitä, että he saavat työntekijänsä innostumaan täydellä voimalla työhön, niin on heidän näille annettava erikoinen kannustaja yli sen, mitä heille tavallisissa oloissa ammatissaan tarjotaan. Tämä voi tapahtua eri tavoilla, esim. antamalla toiveita nopeasta kohonemisesta, tarjoamalla korkeampia palkkoja hyvästä ja nopeasta työstä, joko runsaammissa kappalepalkoissa tai erityisen hyvityksen eli preemion muodossa, takaamalla lyhyemmät työpäivät, paremmat elin- ja työehdot kuin tavallisissa oloissa on j.n.e. Mutta ennen kaikkea tulisi tämän erityisen kannustajan kulkea käsi kädessä työntekijän persoonallinen arvioiminen ja kiinteä yhtenäisyydentunne. Viime mainittu voipi olla vain rehellisen ja lämpimän harrastuksen ilmaus alaiensa hyvinvoinnista.” (Taylor 1914, 44–45.)

2.3.2 Elton Mayo ja ihmissuhdekoulukunta

1920-luvun lopulla suoritettiin ensimmäiset tutkimukset, joiden tarkoituksena oli selvittää miksi perinteinen, ts. taylorilainen menetelmä, oli riittämätön työntekijöiden motivoimiseen. Yksi näistä tutkijoista oli amerikkalainen Elton Mayo (1880–1949), jota myöhemmin alettiin pitää nk. ihmissuhdekoulukunnan isänä. Sen sijaan, että työntekijä nähtäisiin rationaalisena toimijana, jonka ainoa motiivi työntekoon on oman taloudellisen edun tavoittelu, ihmissuhdekoulukunta tarkasteli työntekijän koko persoonaa ja otti tutkimuksiinsa mukaan muun muassa sosiaaliset tarpeet työntekijöiden motivaation selittäjinä. Ihmissuhdekoulukunta kohdisti huomionsa organisaation niihin osiin, joista klassinen tarkastelutapa ei välittänyt lainkaan tai

joita se oli käsitellyt vain vähän. (Takala 1994, 83; Opsahl & Dunnette 1966, 518; Steers & Porter 1975, 18.)

Mayo teki tutkijatovereineen havaintoja työnjaosta, työntekijöiden tehokkuudesta ja motivaatiosta. Takala (1994, 84) luettelee ne seuraavasti:

1. Työntekijän tekemän työn määrä – ja siis organisaation sujuvuus ja rationaalisuus – ei määrydy fyysisen kapasiteetin vaan sosiaalisen kapasiteetin perusteella.
2. Työntekijän tyytyväisyys ja motivaatio riippuvat muista seikoista kuin taloudellisesta hyödystä.
3. Suurin mahdollinen erikoistuminen ei suinkaan ole tehokkain työnjaon muoto.
4. Työntekijät eivät reagoi työnantajaan, normeihin ja palkkioihin yksilöinä vaan ryhmän jäseninä.

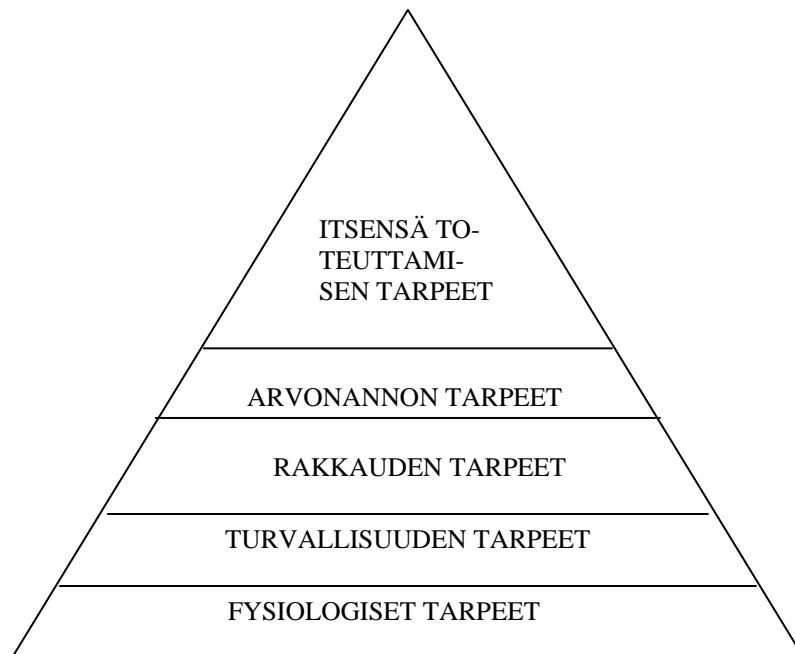
Tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisenä havaintona voidaan pitää sitä, että ihmishdekoulukunta kyseenalaisti ensimmäistä kertaa taloudellisen palkitsemisen työntekijöiden parhaimpana motivointikeinona ja esitteli uusia, sosiaalisia kannusteita. Opsahl ja Dunnette (1966, 518) huomioivat kirjoituksessaan 1960-luvulla, että Mayon ja ihmishdekoulukunnan tekemiä havaintoja käytettiin yhä hyödyksi tuolloisissa työorganisaatioissa. Samaan aikaan he kuitenkin ihmettelivät sitä, miksi rahaa käytetään yhä jatkuvasti pääasiallisena keinona työntekijöiden motivoinnissa. Nyt neljäkymmentä vuotta tämän huomion jälkeen voidaan jatkaa saman asian ihmettelemistä.

2.3.3 Abraham Maslown tarvehierarkia

Abraham Maslow (1908–1970) esitti 1940-luvulla klassikoksi muodostuneen motivaatioteorian. Hänen mukaansa ihmismotivaatiota voidaan ymmärtää parhaiten tarvehierarkian kautta (KUVIO 3), jonka tasot ovat alimmasta hierarkiasta alkaen fysiologiset tarpeet (physiological needs), turvallisuuden tarpeet (safety needs), rakkauden tarpeet (love needs), arvostuksen tarpeet (esteem needs) ja viimeiseksi itsensä toteuttamisen tarpeet (need for self-actualization). Maslown teorian mukaan hierarkian alimmat tarpeet tulee olla tyydytettyinä ennen kuin ihminen alkaa kaivata korkeampia tarpeita. Ihmisen tulee esimerkiksi ensimmäiseksi huolehtia ruuan saannista; nälkäkuoleman partaalla oleva ihminen ei kaipaa suojaa tai rakkautta, hänen

päällimmäinen halunsa on saada ruokaa. Vasta syötyään itsensä kylläiseksi hän alkaa täyttää turvallisuuden ja rakkauden tarpeitaan. (Maslow, 1972, 35 – 47.)

KUVIO 3 Maslown tarvehierarkia



Maslown teoria oli merkittävä työmotivaation kannalta siksi, koska se antoi tutkijoille uuden näkökulman tarkastella motivaatiota: sen mukaan työntekijöille tuli tarjota heidän tarvehierarkioitaan ja tarpeitaan vastaavia kannusteita. Teorian ilmestymisen ajan yhteiskunnassa työntekijöitä motivoivat fysiologisiin ja turvallisuuden tarpeisiin liittyvät motivaatiotekijät todennäköisesti nyky-yhteiskunnassa eläviä kaltaisiansa enemmän; toisen maailmansodan jälkeinen taloudellinen epävarmuus nosti palkan arvoa motivoijana. Maslown teorian mukaan työntekijöitä, jotka olivat menestyneet ja saavuttaneet hyvän yhteiskunnallisen aseman, tuli motivoida korkeamman hierarkian tarpeita tyydyttämällä.

Lawlerin (1973, 24) mukaan Maslow käyttää käsitettä ”itsensä toteuttaminen” (self-actualization) kuvatakseen ihmisten tarvetta kasvamiseen ja kehittymiseen. Työntekijää, joka toimii itsensä toteuttamisen tasolla, motivoi puhdas nautinto, jota hän kokee saadessaan käyttää ja kehittää pätevyyttään. Hän ei välttämättä toimi ulkoisten palkkioiden tai tavoitteiden saavuttamiseksi; hänelle tavoite on yksinkertaisesti käyttäytyä tietyllä tavalla tai kokea tietty tunne. Henkilöstöjohtamisen kannaltahan edellinen tarkoittaa keskittymistä työn ulkoisten ominaisuuksien sijasta työn sisältöön ja sen merkitykselliseksi tekemiseen.

Maslown tarvehierarkia on saanut osakseen arvostelua. Yksinkertainen syy tähän on se, että teoriaa tukevia tutkimuksia on suhteellisen vähän. Monet tutkimuksista pystyvät todistamaan, että hierarkian alimmalla portaalla fyysiset tarpeet todellakin vähenevät sen jälkeen kun ne ovat tyydytetyt, mutta ylemmille portaille mennessä hierarkia ei toimikaan niin yksiselitteisesti kuin Maslow oli sen teoriassaan kuvaillut. Tutkimuksin on ollut esimerkiksi erittäin vaikeaa löytää tukea väitteelle, että turvallisuuden tarpeet vähenevät sen jälkeen kun ne ovat kertaalleen tyydytetyt. Muun muassa edellisestä syystä monet tutkijat ovatkin ehdottaneet hierarkioiden vähentämistä viidestä esimerkiksi kahteen tai kolmeen. (Lawler & Suttle 1975, 39–45.)

2.3.4 Douglas McGregor – Teoriat Y ja X

”Man is a wanting animal – as soon as one of his needs is satisfied, another appears in its place. This process is unending. It continues from birth to death” (McGregor 2003, 8).

Sitaatin perusteella voidaan todeta Douglas McGregorin vuonna 1957 julkaistun artikkelin *The Human Side of Enterprise* olevan lähtökohdiltaan kollegansa, Maslown, ajatusten kanssa yhteneväinen. Artikkelissa oli keskeistä kahden eri johtamistavan toisistaan erottaminen: teoria X edusti traditionaalista näkemystä, jossa ihmisen katsottiin olevan kunnianhimoton, vastuuta karttava, laiska ja kykenemätön itsenäiseen toimintaan, minkä seurauksena häntä piti ohjata, valvoa, määräillä ja uhkailla. Teoria Y sitä vastoin edusti näkemystä, jonka mukaan ihmiset eivät ole luonteeltaan laiskoja vaan haluavat oppia uutta ja kehittyä työssään, ovat kykeneväisiä ratkaisemaan organisaatiossa ilmeneviä ongelmia, ohjaavat itse itseään työssään ja sitoutuvat organisaation päämääriin. McGregorin mukaan johtajien toimintatapojen muodostumiseen vaikuttavat suuresti heidän käsityksensä ihmisestä ja hänen käyttäytymisestään. Johtajien toimintatavat siis riippuvat siitä, millainen ihmiskäsitys heillä on. (Takala 1994, 129; McGregor, 2003, 7, 11–12.)

McGregor jalosti edelleen Maslown näkemyksiä motivaatiosta. Hänen mukaansa perinteinen johtaminen (*theory X*) ei voinut toimia, vaikka johdettaisiin pehmeälläkin otteella, koska se ei tarjoa työntekijöille heidän tarpeitaan tyydyttäviä palkkioita. Mikä tahansa johtamistyyli on tuomittu epäonnistumaan, jos se sosiaalisten ja egoististen tarpeiden sijasta pyrkii tyydyttämään työntekijöiden fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita, jotka ovat jo tyydytetyt. McGrego-

rin teorian mukaan työntekijät eivät ole luonnostaan passiivisia vaan ovat tulleet sellaisiksi organisaatioiden rutiinien myötä. Lisäksi työntekijöillä on luonnostaan motivaatiota kehittää itseään ja valmius suunnata käyttäytymisensä kohti organisaation tavoitteita. Johdon tehtävä on mahdollistaa työntekijät löytämään edellä mainitut puolet itsestään ja kehittämään niitä. (McGregor, 2003, 8–11.)

Siinä missä Maslow keskittyi teoriassaan selittämään motivaatiotekijöitä yleisellä tasolla, siirsi McGregor Maslowin keskeiset ajatukset työorganisaatioon ja keskittyi teoriassaan työntekijöiden motivaatioon. Tämän lisäksi McGregor tarjosi selkeitä toimintaohjeita siitä, kuinka motivaatiota voitaisiin kohottaa. Teoria on säilynyt ajankohtaisena ja tuoreena hämmästyttävän pitkään. Nykyorganisaatioita vaivaavat samat ongelmat kuin 50 vuotta sitten ja niihin tarjotaan samoja ratkaisuja kuin McGregor esitti artikkelissaan. Teoria Y:n sovellutukset puolen vuosisadan takaa – hajautettu organisaatio ja delegointi, työn rikastaminen ja laajentaminen, osallistuva johtaminen, työsuorituksen arvioiminen – ovat kuin suoraan modernin johtamisen oppikirjoista.

2.3.5 Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin 1950- ja 1960-luvuilla tehtyihin tutkimuksiin perustuvan teorian mukaan tekijät, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi työpaikoillaan ovat erillään tekijöistä, jotka tekevät heidät tyytymättömiksi. Toisin sanoen, työtyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, vaan pikemminkin *ei* työtyytyväisyyttä. Herzbergin teoria pohjautuu oletukseen, jonka mukaan ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita. Toiset tarpeet liittyvät ihmisen ”eläimelliseen luonteeseen” ja ovat luonteeltaan biologisia, kuten nälkä ja kivun välttäminen. Toiset tarpeet ovat ihmisluonnolle ominaisia, inhimillisiä tarpeita aikaansaada jotakin merkityksellistä ja kasvaa henkisesti. (Herzberg 1968, 56–58.)

Herzberg kutsui tekijöitä, jotka poistavat työtytymättömyyttä, mutta eivät lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota, hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijät ovat työn *ulkoisia* (extrinsic) tekijöitä, kuten palkka, työolot, status ja vallitsevat hallintokäytänteet. Tekijöitä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen ja kohonneeseen motivaatioon Herzberg nimitti motivaatiotekijöiksi. Hänen mukaansa motivaation kohottamiseksi tuli rikastaa työtä sisällöllisesti eli antaa työntekijöille vastuuta ja itsenäisyyttä työtehtäviensä hoitoon, antaa työntekijöille tunnustusta hyvin tehdys-

tä työstä ja tarjota mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Motivaatioteoriat olivat toisin sanoen *sisäisiä* (intrinsic) tekijöitä. (Herzberg, 1968 56–59.)

Kaksifaktoriteoria on saanut osakseen huomattavasti kritiikkiä. Sen on muun muassa sanottu olevan metodologisesti rajoitteinen, perustuvan virheelliseen tutkimustyöhön sekä olevan epäjohdonmukainen aikaisemman työtyytyväisyyttä ja motivaatiota koskevan tutkimuksen kanssa. (House & Wigdor 1975, 104.) Kritiikistä huolimatta Herzbergin kaksifaktoriteorialla on ollut suuri merkitys liikkeenjohdolle sen pyrkimyksissä mahdollisimman tehokkaaseen inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen (Takala 1994, 131). Tämän tutkimuksen kannalta Herzbergin teoria on merkityksellinen: motivaation jako sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin toimii tutkimuksen yhtenä teoreettisena viitekehysenä.

2.3.6 Victor Vroom – odotusarvoteoria

Amerikkalainen psykologi Victor Vroom kehitti odotusarvoteorian (1964) Tolmanin ja Honzikin alkuperäisestä työstä (1930). Teoria perustuu oletukseen, että tendenssin voimakkuus, jolla henkilö käyttäytyy tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla (motivaatio) riippuu siitä, kuinka voimakkaasti henkilö uskoo käyttäytymisen johtavan johonkin tiettyyn tuotokseen (palkkio) ja kuinka korkealle henkilö arvostaa kyseessä olevan tuotoksen. Esimerkiksi jos työntekijä odottaa saavansa ylennyksen työskentelemällä ahkerasti ja jos hän arvostaa ylennystä suuresti, niin silloin, rationaalisesti, voidaan työntekijän odottaa käyttäytyvän kyseessä olevalla tavalla. (Lawler 1975, 190.)

Vroomin odotusarvoteoria toi motivaatiotutkimukseen yksilön näkökulman: se, miten suuresti työntekijät arvostavat odottamiaan palkkioita, vaihtelee suuresti yksilöiden välillä. Toisin sanoen rahallinen kompensatio saattaa motivoida toista työskentelemään ahkerasti, kun taas toinen työntekijä motivoituisi paremmin, mikäli hän odottaisi palkankorotuksen sijaan saavutavansa ahkeralla työnteolla korkeamman aseman organisaatiossa. Vroom huomasi myös tavoitteenasettamisen merkityksen työntekijän käyttäytymisessä: henkilökohtaiset, houkuttelevat tavoitteet yhdistettynä mielekkäillä kannusteilla johtavat motivoituneeseen käyttäytymiseen. Toisaalta, Vroomin teoriaa on kritisoitu siitä, että se jättää ulkopuolelleen sisäiset motivaatiotekijät ja lähtee oletuksesta, jonka mukaan työntekijää motivoi lähes poikkeuksetta ulkoinen kannuste. (Deci 1976, 65; Brooks 2003, 51.)

2.3.7 Yhteenveto

Joku saattaisi ihmetellä, miksi jätin motivaatioteorioiden esittelemisen kesken, päättyen 1960-luvulle. Totuus on se, että klassisten motivaatioteorioiden ilmestymisen jälkeen uutta annettavaa motivaatiotutkimukseen on ollut vähän. Jo esitellyissä teorioissa on havaittu puutteita, niitä on kritisoitu ja modifioitu, kuitenkin mihinkään lopulliseen ratkaisuun pääsemättä. Vaikuttaa siltä, että motivaation tutkimus saavutti saturaatiopisteensä jo vuosikymmeniä sitten, mutta aiheen ollessa tärkeä ja alati ajankohtainen tutkimusta on jatkettu – tosin 1990-luvulle saavuttaessa radikaalisti vähentyneenä – ja pyritty löytämään Herzbergin sanoin ”käärmeöljy”, joka toisi helpotuksen ylitsepääsemättömän vaikeaan työntekijöiden motivoinnin ongelmaan.

Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden hylkäämisen jälkeen 1930-luvulla siirryttiin motivaatiotutkimuksessa pehmeiden arvojen aikakauteen, jossa työntekijän tarpeet ja arvot pyrittiin ottamaan huomioon. Sosiaalisten kannusteiden käyttö työntekijöiden motivoinnissa yleistyi. Nyt 2000-luvulla, hektisen elämänrytmin ja kvartaalitalouden kiireissä, todistamme tehokkuusajattelun nostaneen jälleen päätään ja sille ominaisten palkitsemismuotojen palanneen. Takala totesi kirjassaan ”Taylorin periaatteiden heijastuvan vielä nykyisiinkin organisaatioihimme” (1994, 157). Uskallan väittää, että tänä Takalan kommentin jälkeisenä vuosikymmenenä olemme kulkeneet yhä lähemmäs Taylorin aikaisia toimenpiteitä työntekijöiden motivoinnissa.

2.4 Motivaatio ja palkitseminen

Koska tämä tutkimus on kiinnostunut ennen kaikkea siitä, mikä työntekijöitä lähtökohtaisesti motivoi työnteossa ja kuinka he suhtautuvat erilaisiin palkitsemismuotoihin, on syytä tarkastella palkitsemisen ja motivaation välistä yhteyttä hieman lähemmin ja selvittää, minkälaisia tutkimustuloksia aiheesta on julkaistu aikaisemmin. Tarkastelun fokuksessa on työntekijän suhtautuminen yhtäältä työn ulkoisiin motivaatiotekijöihin ja toisaalta työn sisäisiin motivaatiotekijöihin.

Sisäisiä ja ulkoisia palkkioita ei pidä nähdä toisistaan riippumattomina – ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Lisäksi samatkin kannusteet

voivat palkita ulkoisesti tai sisäisesti sen mukaan, miten eri henkilöt havaitsevat ja tulkitsevat ne. Kysymys on lähinnä siitä, onko käyttäytymisen syy sisäinen vai ulkoinen. Raja sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tai kannusteiden välillä on kuin veteen piirretty viiva: sen, minkä toinen tutkija katsoo kuuluvan sisäisiin kannusteisiin, saattaa toinen tutkija sisällyttää ulkoisten kannustimien listalleen. Sisäisten ja ulkoisten kannusteiden luonteesta on kiistelty siitä asti kun Herzberg ne 1950-luvulla esitteli, eikä keskustelu näy loppuvan vielääkään. (Kannungo & Hartwick 1987, 751.)

Ruohotien ja Hongan malli sisäisen ja ulkoisen motivaation ja niihin liittyvien kannusteiden suhteesta on havainnollistava (KUVIO 4). Mallissa käytettävä kannusteiden kolmijako toimii myös tutkimuksessa käytettävän kyselylomakkeen perustana. *Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet* palkitsevat lähinnä ulkoisesti. On kuitenkin mahdollista, että esimerkiksi raha palkitsee myös sisäisesti. Kun palkka sidotaan suoritukseen, rahasta tulee suoriutumisen mitta, ja näin se voi palkita myös sisäisesti. *Vuorovaikutuskannusteet* voivat palkita sisäisesti tai sekä että. Ihmiset ovat seuranhaluisia, he etsivät mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen. Seurallisuus ja hyväksytyksi tuleminen palkitsevat silloin sisäisesti. Toisaalta ihmiset voivat olla ystävällisiä toisille vain hyötyäkseen ja saadakseen mitä haluavat. Ystävyystä ja ryhmään liittymistä etsivä käyttäytyminen on sisäisesti motivoitua, kun taas yrityksen rakenne, johtamistyyli ja ryhmäkiinteys pyrkivät ulkoisesti ohjaamaan yksilöiden ja ryhmien keskinäistä vuorovaikutusta. *Tehtäväkannusteet* palkitsevat pääasiassa sisäisesti. Kun työ on haasteellista ja mielenkiintoista, ihmiset motivoituvat työskentelemään lujemmin kuin edellytetään tavoitteiden saavuttamiseksi: he voivat turvautua ylimääräisiin ponnisteluihin saadessaan tehdä arvokasta ja kykyjään vastaavaa työtä. (Ruohotie & Honka 2002, 48–49.)

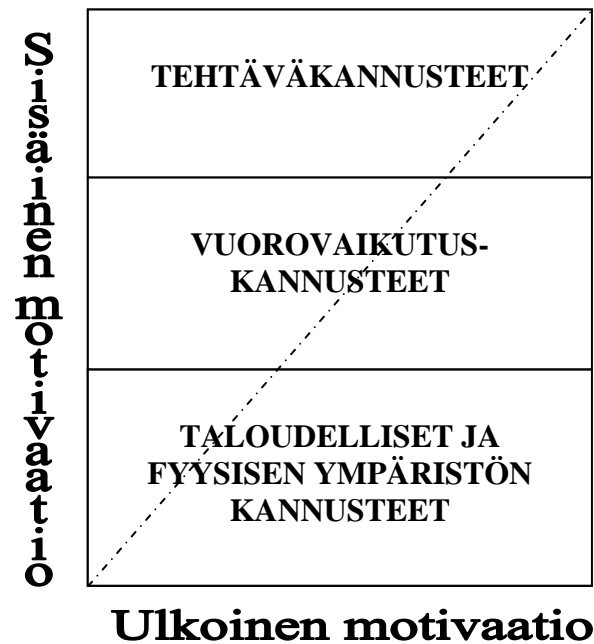
2.4.1 Ulkoiset motivaatiotekijät

”Individuals are *extrinsically* motivated when they engage in the work in order to obtain some goal that is apart from the work itself” (Amabile 1993, 188).

Vaikka täyteen yksimielisyyteen sisäisten ja ulkoisten kannusteiden jaottelusta ei olla päästyäkään, on jonkinlainen rajanveto syytä kuitenkin tehdä. Tutkimuksen viitekehyksenä toimivan Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti luetaan ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi kuuluvan palkka ja status, työpaikan ihmissuhteet, työolot, työpaikan pysyvyys sekä työturvallisuus. Herzbergin mukaanhan kyseiset ulkoiset motivaatiotekijät eivät sinällään pysty kohottamaan

työntekijöiden motivaatiota, mutta voivat oikein hallinnoituina estää työtyytymättömyyttä. Ulkoisista motivaatiotekijöistä palkka on eniten keskustelua herättänyt kannuste. Siksi palkka ja sen merkitys motivaatiokeinona saa suurimman huomion ulkoisista kannusteista myös tässä tutkimuksessa.

KUVIO 4 Kannusteiden ja sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde



Mayo osoitti Taylorin käyttämät motivointikeinot tehottomiksi 1920-luvulla ja kehotti johtajia kiinnittämään huomiota taloudellisen palkitsemisen sijasta enemmän työntekijöiden sosiaaliin tarpeisiin. Monet Mayon ajatuksista elävät yhä nykyorganisaatioissa, mutta harva voi kiistää rahan asemaa primaarisena keinona palkita työntekijöitä ja muokata heidän käyttäytymistään 2000-luvun työorganisaatioissa. McClelland ihmetteli jo neljäkymmentä vuotta sitten, miksi ihmiset ovat kuin sokaistuneet lukuisille tutkimuksille ja psykologien lausunnoille, jotka todistavat rahan olevan huono kannuste. Hänen mukaansa asian ymmärtämiseksi täytyy pohtia rahakannusteen sijasta sitä, mitä se merkitsee sekä työntekijälle että työnantajalle. (Opsahl & Dunnette 1966, 518; McClelland 1967, 10).

Perinteisesti on ajateltu, että ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa. Työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta ja epämiellyttävää palkan merkitys nousee suureksi.

Ching (1997) on Viitalan (2002, 287) mukaan löytänyt tutkimuksissaan mm. seuraavia tutkimustuloksia:

1. Palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön tarpeista: perustarpeiden tyydyttäjä palkka on tärkeä.
2. Palkan suuruus vaikuttaa sen merkitykseen: mitä enemmän työntekijä saa palkkaa, sitä vähemmän se merkitsee.
3. Asema vaikuttaa palkan merkitykseen: merkitys vähenee hierarkian yläpään nouseessa.
4. Suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen: menestymisen halu ja vahva kokemus sisäisestä tyydytyksestä vähentävät palkan suhteellista merkitystä.

Chingin huomiot ovat mielenkiintoisia tämän tutkimuksen kannalta. Koska tutkimuksen kohderyhmissä on monen eri palkka- ja hierarkiatason edustajia, voidaan Chingin tutkimustuloksia testata: merkitseekö palkka akateemiselle vähemmän kuin lähihoitajalle?

Palkan merkitys hyvien työsuoritusten motivoijana on ongelmallinen. Huonoa palkkaa nauttiva, tyytymätön työntekijä ei todennäköisesti motivoitu antamaan parastaan vaan odottaa mahdollisuutta siirtyä muualle. Toisaalta on myös ihmisiä, jotka tekevät sisäisen tarpeen vuoksi työnsä aina kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman hyvin, palkan suuruudesta riippumatta. Palkka ei siis ole yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatio laskee tai nousee. Joskus yhteys on lähes olematon. (Viitala 2002, 288.)

McClelland on löytänyt kolme syytä siihen, miksi työnantajat pitävät rahaa parhaana palkitsemiskeinona. Ensinnäkin hän katsoo rahapalkkion olevan niin juurtunut ihmisten mieliin, ettei osata ajatella toisin: raha on yksinkertainen palkkio ja sille on hankalaa löytää vaihtoehtoa. Toisekseen hänen mukaansa ihmiset, jotka suunnittelevat palkitsemisjärjestelmiä organisaatioissa ovat itse niin suoritus-orientoituneita, että alitajuisesti tarjoavat samanlaista palkitsemisratkaisua muillekin. Ylempänä hierarkiassa työskentelevälle palkka monesti merkitsee täysin muuta kuin alemman portaan työntekijälle: johtajalle palkasta on tullut symboli, osoitus siitä, kuinka hyvin työt on tehty ja kuinka paljon työnantaja häntä arvostaa, kun taas tehdastyöntekijä arvostaa säännöllistä ja tuttua palkkaa, jolla lyhentää asuntolainaa. Kolmas syy siihen, miksi johtajat palaavat yhä uudestaan rahan motivointikeinona on se, että raha on käytännön tasolla helposti manipuloitavissa oleva kannuste. Palkkausjärjestelmät ovat konk-

reettisiä ja helposti muokattavia. Suunnitelmat psykologisten aspektien ottamisesta mukaan palkkaukseen kuulostaa jo ajatuksena utuiselta. (McClelland 1966, 524)

Palkkaus on tärkeä osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Palkalla on sen motivointifunktion lisäksi monia muita toimintoja, jotka palvelevat useita eri tarkoituksia (Schuler & Jackson 1996, 418):

- houkuttelee potentiaalisia työnhakijoita
- pitää hyvät työntekijät
- tuottaa kilpailuetua
- lisää tuottavuutta
- tukee strategisia tavoitteita
- vahvistaa ja määrittelee organisaation rakenteen.

Vaikka palkka motivointikeinona on saanut huomattavasti kritiikkiä osakseen, tuskin kukaan kiistää, ettei se olisi tärkeä osa työntekijän motivointia. Mielestäni Lawler (1973, 112) tiivistää palkan – tai minkä tahansa muun ulkoisen motivointikeinon – oivallisesti: ”The amount of influence a particular extrinsic reward can have is, of course, determined by just how important it is to the person.” Palkan problematiikkaa motivointikeinona voidaan myös havainnollistaa esimerkillä. Ajatus siitä, että saatan saada apurahan tämän lopputyön tehtyäni, ei motivoi minua lainkaan. Tällä hetkellä minua motivoi ajatus siitä, että lopputyön tehtyäni minua odottavat työelämän tarjoamat haasteet ja vakituisen työpaikan mukanaan tuomat mahdollisuudet materiaalistien hankintojen, kuten uuden auton ostamiseen. Voidaan siis todeta, että raha ohjaa käyttäytymistäni ja säätelee motivaatiotasoaani ainakin välillisesti tätäkin riviä kirjoittaessani.

Muut ulkoiset motivaatiotekijät ovat jääneet tieteellisessä keskustelussa palkan varjoon. Herzbergin hygieniatekijöihin kyllä viitataan lähes poikkeuksetta jokaisessa motivaatiota käsittelevässä artikkelissa tai muussa vastaavassa tuotoksessa, mutta palkan lisäksi muihin ulkoihin motivointitekijöihin harvoin otetaan kantaa. Lawlerin (1973, 113) mukaan palkan ohella toinen tärkeä ulkoinen motivointikeino on ylennys ja siihen liittyen kohonnut statusarvo. Toisaalta ylennys saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä jää odottamaan ylennystä ylennyksen perään, jolloin työntekijän motivaatiota säätelisi ulkoinen tekijä ja työn sisäiset motivaatiotekijät jäisivät vähemmälle huomiolle. Tämän vuoksi ylennystä motivointikeinona tulisi käyttää varoen.

Fyysinen työympäristö, työpaikan ihmissuhteet ja työturvallisuus kuuluvat olennaisesti työntekijän motivaatioprosessiin. Fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi työpistettä kalusteineen, ilmastointeineen ja työvälineineen. On selvää, että jos toimistotyöntekijän tulostin jättää joka toisen sivun tulostamatta tai jos rakenteissa kasvava home aikaansaa työntekijälle astman oireita, heikkenee työntekijän motivaatio. Jos taas edellä mainitut asiat ovat kunnossa, ei niiden voida Herzbergin mukaan sanoa lisäävän mainittavasti motivaatiota. Myös työturvallisuuden täytyy olla kunnossa, jotta työntekijä voi motivoitua täysin työhönsä. Oetaan esimerkki sairaalasta: mikäli työnantaja ei ole hoitanut vartijaa huume- ja väkivaltataustaisen potilaan ovelle hoitajan jäädessä yöllä yksin osastolle, on työntekijän motivaatio tehdä yövuoroja luultavasti melko alhainen.

Edellä mainittujen seikkojen vaikutuksesta motivaatioon olen Herzbergin kanssa samaa mieltä. Työpaikan ihmissuhteiden vaikutuksesta motivaatioon en voi sanoa samaa. Toki kehnot ihmissuhteet työpaikalla heikentävät motivaatiota, mutta hyvä henki työpaikalla voi sitä vastoin mielestäni olla merkittäväkin motivaation kohottaja. Myös työpaikan pysyvyys, jonka Herzberg sisällyttää hygieniehtekijöihin, voi mielestäni olla motivaatiotekijä. Työpaikan pysyvyydestä on tullut viimeistään 1990-luvun laman jälkeen työntekijöille seikka, jota varmasti arvostetaan. Mikäli työntekijä pystyy olemaan täysin vakuuttunut työpaikan pysyvyydestä ilman pelkoa työsuhteen katkeamisesta, uskon sillä olevan motivoiva vaikutus.

Herzberg kirjoitti teoriansa aikana, jolloin työmarkkinat ja työelämä kokonaisuudessaan olivat toisenlaisia: ei tunnettu hektistä ajanjaksoa osavuositarkastuksen alla tai Kiina-ilmiötä. Työpaikat pysyivät. Tänä päivänä julkinen sektorikin kiristää vöitään. Yhteiskunnassa, jossa kunta tai valtio, joiden työpaikkoja on totuttu pitämään melko pysyvinä, on alkanut saneerata, voidaan kysyä, löytyykö enää työnantajaa, jonka siipien suojissa saisi tehdä töitä ilman takarivossa kolkuttavaa tunnetta mahdollisesta ennenaikaisesta eläkkeestä.

Ulkoisen palkitsemisen kärkkäimmän – ja luultavasti myös tunnetuimman – kritisoijan, Alfie Kohnin Harvard Business Review:ssa 1993 julkaistu artikkeli ”Why Incentive Plans Cannot Work” aloitti keskustelutarjan ulkoisten palkkioiden merkityksestä työntekijöiden motivaatiolle. Kohnin mukaan palkkioilla on sama vaikutus kuin sillä, jos työntekijöitä uhattaisiin rangaista huonoista työsuorituksista: rangaistukset ja palkkiot ovat saman kolikon kaksi puolta. Lisäksi palkkiot romuttavat työpaikan ihmissuhteet. Hänen mukaansa paras tapa tuhota yhteistyö ja sen myötä organisaation tehokkuus on asettaa työntekijät asemaan, jossa he joutuvat

kilpailemaan palkkioista tai tunnustuksesta. Ulkoiset palkkiot myös tukahduttavat luovuuden ja riskinottohalukkuuden sekä sivuuttavat mahdollisen tehottomuuden takana piilevät ongelmat: johtajat yrittävät korjata ongelmia esittelemällä yhä uusia palkkioita. ”Promising a reward to someone who appears unmotivated is a bit like offering salt water to someone who is thirsty. Bribes in the workplace simply can’t work.” (Kohn 1993, 58–63.)

2.4.2 Sisäiset motivaatiotekijät

”A person is *intrinsically* motivated if he performs an activity for no apparent reward except the activity itself” (Deci 1972, 76).

Sisäisen motivaation käsite ei ole käytännön tilanteissa helposti määriteltävissä. Siitä huolimatta se sisältyy moniin keskeisiin motivaatioteorioihin. Maslow kirjoitti ihmisen tarpeesta täyttää koko kyvykkyytensä ja kutsui sitä itsensä toteuttamisen tarpeeksi. McGregorin teoria - Y ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria korostavat molemmat ihmisen sisäistä halua onnistua haasteellisissa tehtävissä ja etsiä yhä suurempia haasteita. Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöiden voidaan myös katsoa pitävän sisällään sisäisen motivaation keskeisimmän elementin: ihmisen halun tuntea itsensä päteväksi. (Wiersma 1992, 102.)

Herzbergin mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat saavutukset työssä, tunnustus saavutuksista, työ itsessään, vastuu ja kehittyminen. Ne pitävät sisällään valtavan joukon osatekijöitä, jotka kaikki motivoivat sisäisesti. Esimerkiksi työ itsessään voi motivoida työntekijää sen ollessa haastavaa, mielenkiintoista tai monipuolista. Toisaalta joku toinen saattaa motivoitua juuri siitä, että työtehtävät ovat päivästä toiseen samanlaisia, tuttuja ja turvallisia. Sisäisten motivaatiotekijöiden merkityksen on katsottu kasvavan sitä mukaa mitä suurempi palkka on. Tulotason noustessa siis palkan merkitys pääsääntöisesti laskee ja muiden tekijöiden merkitys nousee. (Herzberg 1968, 58; Kauhanen 1997, 111.)

Lawlerin (1969, 163) mukaan työtehtävällä täytyy olla kolme ominaisuutta, jotta se voisi motivoida sisäisesti. Ensinnäkin yksilön täytyy saada merkityksellistä palautetta tekemästään työstä ja suoriutumisestaan. Toisekseen yksilön täytyy kokea, että hän joutuu käyttämään erikoisosaamistaan tekemissään työtehtävissä. Vain silloin hän voi tuntea onnistuneensa ja kehittyneensä hyvän työsuorituksen jälkeen. Lopuksi, yksilön on koettava, että hän voi riittävän

itsenäisesti asettaa omat tavoitteensa sekä määrittää toimintasuunnitelman niiden saavuttamiseen.

Kuten aikaisemmin todettiin, raha motivoi minua ulkoisesti tekemään tätä lopputyötä. Myös tieto siitä, että vaimoni jää äitiyslomalle puolen vuoden päästä eikä näin ollen ole tuomassa rahaa taloon, saa minut kiiruhtamaan tutkintoani valmiiksi työnsaantimielessä. Ulkona paistaa aurinko – haluan tehdä päivittäisen sivukiintiön nopeasti täyteen päästäkseni ulos. Kaikki edellä mainitut ovat ulkoisia kimmokkeita.

Löydätkö itsestäni myös sisäisen motivaation lähteitä? Voiko molempia esiintyä yhtä aikaa? Peilaan tuntemuksiani edellisessä kappaleessa mainittuihin Herzbergin motivaatiotekijöihin. Vaikka en pidä tätä työtä vielä suurena saavutuksena, ajatus siitä, että tutkimuksestani saattaa olla käytännön hyötyä toimeksiantajalle, saa minut keskittymään ja antamaan itsestäni todennäköisesti enemmän kuin jos tekisin työn ilman toimeksiantajaa. Työ itsessään on motivoiva: aikaisempien teorioiden testaaminen empiirisesti omalla aineistolla on mielenkiintoista. Haluan tehdä tämän työn hyvin myös siksi, koska haluan kehittyä tutkimusentekijänä. Tämän lopputyön kaltaisen motivaatiotutkimuksen tekeminen tulevaisuudessa omassa työorganisaatiossa vaikuttaa paitsi mielenkiintoiselta projektilta, myös todennäköiseltä tehtävältä henkilöstöhallinnon asiantuntijana.

Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät voivat siis vaikuttaa käyttäytymiseen yhtä aikaa. Esimerkissä huomattiin, että se mikä motivoi kulloinkin eniten, riippuu lukuisista eri tekijöistä, kuten elämäntilanteesta, luonteenkuvasta ja ambitiesistä tai vaikka säästä. Paraskaan johtaja ei pysty tulkitsemaan kaikkia työntekijöidensä mielenliikkeitä ja tarjoamaan täydellisiä kannusteita joka tilanteeseen. Ymmärrys sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden luonteesta sekä siitä, kuinka ne käyttäytyvät yhdessä kuitenkin helpottaa sekasortoisen kannustepalapelin hallintointia.

2.4.3 Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden yhdistäminen

Yksi keskeisimmistä motivaatiotutkijoita askarruttavista ilmiöistä on sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteen luonne ja kysymys siitä, millä tavoin ne käyttäytyvät yhdessä. Jotkut tutkijat ehdottavat, että ne voivat tukea toisiaan. Toisten mukaan niitä ei voi yhdistää. (Amabile 1993, 1919).

Sekä sisäisellä että ulkoisella lähestymistavalla työntekijöiden palkitsemiseen on etunsa. On siis perusteltua sanoa, että motivaatioteoria tai johtamisstrategia, joka yhdistää parhaat puolet molemmista olisi paras reitti kulkea. Tämä tarkoittaisi työtehtävien rakentamista siten, että työntekijät voisivat vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Työtehtävät täytyisi myös suunnitella niin, että työntekijät kokisivat ne mielenkiintoisiksi ja haasteellisiksi. Silloin tehtävät olisivat sisäisesti motivoivia. Tämän lisäksi ulkoiset palkkiot täytyisi hallinnoida siten, että tehokkaimmat työntekijät saisivat suurimmat palkkiot. Nämä suoritukseen perustuvat ulkoiset palkkiot motivoisivat työntekijöitä ulkoisesti. Otaksuttavasti edellä mainittu palkitsemisjärjestelmä toimisi hyvin koska se motivoisi työntekijöitä yhtä aikaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. On kuitenkin huomattava, että mainittu järjestelmä perustuu oletukselle, jonka mukaan nämä kaksi motivointimuotoa ovat yhdistettävissä ja joiden yhdistetty motivointivaikutus olisi sama tai suurempi kuin jos vaikutukset molemmista motivointimuodoista otettaisiin erilleen. (Deci, 1976, 67.)

Pfeffer (1998, 116) kyseenalaistaa ulkoisiin motivointikeinoihin perustuvan palkkiojärjestelmän, joka hänen mukaansa vain heikentää sekä yksilön että organisaation suoritusta. Se muunmuassa heikentää tiimityötä ja rohkaisee työntekijöitä keskittymään lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Hän jatkaa kritiikkiään sanomalla näiden palkkiojärjestelmien jakavan kaksi ominaisuutta: ne vievät valtavasti johdon aikaa ja resursseja sekä tekevät kaikista tyytymättömiä.

Myös Deci on löytänyt tutkimuksissaan samansuuntaisia tuloksia. Hän testasi yliopisto-opiskelijoiden sisäistä motivaatiota pyytämällä heitä ratkaisemaan rubikin -kuution tapaisia älypelejä. Kun osallistujat olivat ratkaisseet kaikki neljä tehtävää, heidät jätettiin yksin huoneeseen, jota kuitenkin valvottiin kameralla. Mikäli osallistujat jatkaisivat tehtävien ratkaisemista ollessaan yksin huoneessa, merkitsisi se Decin mukaan heidän olevan sisäisesti motivoituneita. Osalle tutkimushenkilöistä annettiin rahallinen korvaus jokaisesta suoritetusta tehtävästä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että koehenkilöt, joille maksettiin palkkio suoritetusta tehtävästä, eivät koetilanteen loputtua enää viitsineet ryhtyä ratkomaan tehtäviä läheskään siinä määrin kuin koehenkilöt, joille ei ollut maksettu korvausta. Korvauksen saaneet koehenkilöt olivat tulleet jossakin määrin alistetuiksi ulkoiselle palkkiolle (raha) ja heidän sisäinen motivaationsa oli laskenut. (Deci 1976, 67–68.)

Monet alan tutkijoista ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että ulkoiset palkkiot toimivat tehokkaasti mikäli ne sidotaan kiinni suoritukseen. Tämä tosin aiheuttaa uudenlaisia ongelmia. Suoritusta on usein hankalaa mitata objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti: on hyvin vaikeaa päättää kuinka suuri palkkio on asianmukainen. Tämän lisäksi palkkion sitominen suoritukseen saattaa alentaa sisäistä motivaatiota ja johtaa työntekijöitä ”huijaamaan systeemiä” eli yrittämään löytää keinoja, kuinka he voisivat saada suurempia palkkioita tekemällä vähemmän työtä. Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus kääntyy itseään vastaan työntekijöiden kekseliäisyyden kohdistuessa itse järjestelmään organisaation päämäärien sijasta. (Deci 1976, 72.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä korostavassa järjestelmässä samanlaista ongelmaa ei ole: työntekijät motivoituvat suoraan tekemisestään ja siitä, että tuntevat olevansa hyviä työssään. Mikäli ulkoisia palkkioita *ei* sidota suoritukseen ne eivät vaikuta sisäiseen motivaatioon, mutta myöskään ne eivät motivoi tällöin ulkoisesti. Syntyy siis eräänlainen vaihtokauppa palkkion vaikutuksesta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon – toisin sanoen onko ulkoisen motivaation kasvu suurempi kuin sitä seuraava heikentyminen sisäisessä motivaatiossa? (Deci 1976, 7; Lawler 1972, 136.)

Amabile (1993, 196–197) esittää ehdotuksia ja toimintalinjoja sisäisen ja ulkoisen motivaation yhdistämiseen pohjautuen sekä omiin että alan pioneerien tutkimuksiin. Itse hän kutsuu malliaan motivaatiolliseksi synergiaksi – sisäisen ja ulkoisen motivaation positiivisiksi yhdistelmiksi. Mielestäni hänen ajatuksensa tiivistävät olennaisen ja ovat siksi oiva päätös tälle kappaleelle.

- Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voidaan yhdistää synergisesti. Ne eivät ole täysin erillisiä systeemejä, joissa toinen (ulkoinen) pitää hoitaa ennen kuin toinen (sisäinen) voi tulla aktiiviseksi, kuten esim. Maslowin ja Herzbergin teoriat olettavat. Pikemminkin ulkoinen motivaatio voi tiettyjen olosuhteiden vallitessa täydentää sisäistä motivaatiota.
- Ulkoinen motivaatio täydentää synergisesti sisäistä motivaatiota parhaiten silloin, kun sisäisen motivaation lähtökohtainen taso on korkea.
- Vain tietyn tyyppiset ulkoiset palkkiot voivat täydentää sisäistä motivaatiota. Nämä synergiset ulkoiset motivaatiotekijät tarjoavat yksilölle informaatiota sekä hänen pätevyystään että suoritettujen työtehtävien arvosta, kuitenkin horjuttamatta hänen itsemääräämisoikeuden tunteitaan.
- Tietyn tyyppiset ulkoiset palkkiot eivät lisää sisäisen motivaation määrää vaan monesti vähentävät sitä. Nämä ulkoiset motivaatiotekijät saavat yksilön tuntemaan itsensä kontrolloiduksi tai rajoitetuksi ulkoisten seikkojen painostuksesta.

- Suurikin lähtökohtainen sisäisen motivaation taso heikkenee ajan mittaan, mikäli työympäristö ei tue sisäisen motivaation osallisuutta työtehtävissä vaan painottaa ulkoisia palkkioita.
- Yksilöille, joiden työ pitää sisällään monimutkaisia, jatkuvia projekteja, sisäisten palkkioiden ja oikein ajoitettujen synergisten ulkoisten palkkioiden yhdistelmä johtaa korkeimman tason luoviin, tuloksekkaisiin työsaavutuksiin.

3 KUNTA-ALA

”Kunnat ovat esillä julkisuudessa paljon. Etenkin niiden ongelmat ovat esillä. Suuressa osassa kuntia talous on vaikeuksissa. Kuntien palveluihin ollaan tyytymättömiä. Vanhukset eivät saa riittävästi hoitoa, kouluissa on hometta ja levottomia lapsia, päiväkotipaikoista on pulaa, kadut ja tiet ovat huonosti hoidettuja. Opettajat uupuvat, lääkärit uupuvat, hoitajat uupuvat, kunnanjohtajat uupuvat tai heidät erotetaan (...) Parempia aikoja ei ole näkyvässä, ei kuntien eikä valtion taloudessa.”

Näin synkillä sanoilla aloittaa professori Pertti Kettunen tutkimuksensa Kuntien eloonjäämisen taito. (Kettunen 2003, 9). Nyt kaksi vuotta Kettusen kirjoituksen jälkeen tilanne ei ole muuttunut, ainakaan parempaan suuntaan. Mitä tämä merkitsee kuntatyöntekijöiden motivaatiolle? Otetaanko tämän tutkimuksen tulokset vastaan pelonsekaisin tuntein, mielessä epäily ennätyskellisen heikoista tuloksista, kuten Kettusen tutkimuksen ensimmäinen kappale antaa ehkä olettaa?

3.1 Kunta-alan erityispiirteitä

Niin kuin julkinen sektori yleensä, myös kunta-alalla on omat erityispiirteensä ja se poikkeaa monin tavoin yksityisestä sektorista, jonka organisaatioissa suurin osa tässäkin tutkimuksessa viitatuista tutkimuksista on tehty. Nämä eroavaisuudet täytyy ottaa huomioon, jotta tutkimustuloksia voidaan tarkastella oikeassa valossa. Myös Jyväskylän kaupungin palkitsemispolitiikkaa sekä viitteitä kunnan työntekijöiden motivaatiotasosta on syytä tarkastella lähimmin ennen siirtymistä tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

3.1.2 ”Kunta – ongelmallinen otus markkinatalouden maailmassa”

Koko kuntajaotuksemme heijastelee vanhan paikallisyhteisön aikaa. 1900-luvun alkupuolella jokaisessa kunnassa oli oma seurakunta, oma osuuskauppa, oma osuusmeijeri, oma nuorisoseura ja monia muita omia yhteisön sisäistä keskinäistä yhteisyyttä rakentavia voimia. Identiteetti rakentui samalle perustalle kuin taloudellinen ja muu toiminnallinen yhteys. Kunnassa oli oma kirkkoherra, lääkäri, nimismies, apteekkari ja muutkin tarpeelliset asioiden hoitajat. Muutto oli vähäistä, ihmiset tunsivat toisensa. Paikallisyhteisöstä tuossa hengessä on nyt enää rippeitä jäljellä. Hyvinvointivaltion kehityksen myötä kuntien kuva on monen ihmisen mie-

lessä muuttunut yhteisten asioiden hoitajasta hyvinvointipalvelujen tarjoajaksi. (Kettunen 2003, 15.)

Kunnilla on taloudellisia ongelmia. Niitä on muuttovoittokunnilla asuntojen, koulujen, päiväkotien sekä muun tarvittavan infrastruktuurin rakentamisen vuoksi. Niitä on terveydenhoidon menojen kasvun, vajaakäyttöisen palveluvarustuksen ja verotulojen vähenemisen vuoksi kunnilla, joissa väki vähenee. Nähtävissä on jo myös kuntien heikko kyky kilpailla osaavista työntekijöistä, syynä heikko palkkaus ja huonot työolosuhteet. Kustannustaso palveluissa ja etenkin kunnallisissa palveluissa nousee yleistä kustannustasoa nopeammin. Kunnalliset palvelut ovat hyvin työvaltaisia, palkat ovat suuri osa menoista. Ongelmat vain kasautuvat siitä huolimatta, että kunnallisten palvelujen tuottajien palkkatasossa on harvoin hurraamisen aihetta. Palkkojen korottamisen erityispaineet vain lisäävät ongelmia. Maallikon järjellä päätellen, ilman sen suurempia ja tieteellisempiä tutkimuksia, tilanne näyttää mahdottomalta. (Kettunen 2003, 36–37.)

Osin edellisessä kappaleessa mainittujen ongelmien johdosta kuntiemme johtaminen on kehittymässä nopeaa vauhtia yritysten johtamisen antamien esikuvien suuntaan. Kunta on alettu nähdä paikallisena kehittämisorganisaationa ja tulosityksikkönä, jolla on omat arvonsa, strategiansa ja visionsa. Managerialismin edetessä myös uusia, yksityiseltä sektorilta omaksuttuja palkitsemismuotoja on ryhdytty soveltamaan kuntaorganisaatioihin. (Reilly 2003, 245; Kettunen 2003, 16).

3.1.3 Julkinen vs. yksityinen sektori

Nakari (1992, 41) vertailee tutkimuksessaan kunnan, valtion ja yksityisen sektorin työntekijöitä. Sen mukaan työnantajasektoreittain tarkasteltuna kuntien henkilöstön työelämän laadulla on ominaispiirteensä. Kuntasektorilla henkilöstöllä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia työssään, työtä pidetään kehittävämpänä ja merkityksellisempänä kuin muilla sektoreilla. Samalla työlle asetetaan suuremmat vaatimukset. Toisaalta mahdollisuudet työaikajoustoihin ovat vähäisemmät ja uralla etenemismahdollisuudet koetaan heikommiksi. Työpaineet ja niiden kasvu on selvästi voimakkainta kunnissa ja erityisesti hoivatyötä tekevien keskuudessa. Kilpailuhenki ja muut sosiaaliset ristiriidat ovat yleisempiä julkisella sektorilla kuin yksityisellä.

Vaikka julkinen ja yksityinen sektori ovat viime vuosikymmeninä hallinnollisesti lähentyneet toisiaan, ovat työn luonne ja monesti myös sen merkitys tekijälleen pysyneet toisistaan poikkeavina. Julkinen sektori tarjoaa huomattavan määrän työpaikkoja, joita voidaan sanoa kutsumusammattiksi. Näitä ovat muun muassa monet sosiaali- ja terveystalouden työpaikat ja esimerkiksi opettajan ammatti. Monesti kyseisiin ammatteihin hakeudutaan niiden erityisen luonteen vuoksi, palkkatasosta riippumatta. Tosin todennäköisesti tänä päivänä moni nuori jättää hakematta esimerkiksi sairaanhoitajan koulutukseen työkuormaan nähden matalan palkkatason vuoksi, vaikka tuntisikin ammatin omakseen. Näissä ammateissa työ merkitsee paljon tekijöilleen ja he saavat siitä jotakin suurempaa, sellaista mihin ei yksikään palkkio yllä.

Yksityisellä sektorilla työ ei välttämättä merkitse yhtä paljon tekijälleen. En halua sanoa, että se ei merkitsisi mitään tai että se tekisi heistä mitenkään vähempiarvoisia julkisen sektorin työntekijöihin verrattuna vaan sitä, että yksityisen sektorin työntekijöillä ei välttämättä ole sitä sisäistä paloa tehdä juuri sellaista työtä, jonka merkitys itsessään olisi ”inhimillistä” tai ”hyvää”. Edellistä on syytä havainnollistaa esimerkillä. Minä haluan tulevaisuudessa auttaa omalla työnteollani organisaation muita työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin, kehittymään työssään ja innostumaan työtehtävistään yhä uudestaan. On kuitenkin lähes yhdentekevää, ovatko työtoverini metalli-, paperi- elektroniikka- vai kunta-alan työntekijöitä. Uskon kuitenkin olevan kaltaisiani, jotka ovat hieman itseäni altruistisempia ja epäitsekkäämpiä ja jotka hakeutuvat tarkoituksellisesti julkiselle sektorille töihin vaikuttaakseen henkilöstöjohtamisen keinoin nimenomaan hoitohenkilökunnan jaksamiseen.

Tavoitteiden asettaminen julkisen sektorin työtehtävissä on haastavaa. Työn tulokset ovat harvoin konkreettisia, kuten usein yksityisellä sektorilla. Mitkä ovat esimerkiksi poliisin työn tuloksia? Katuväkivallan väheneminen? Huumetakavarikko? Entä kuinka näitä tuloksia palkitaan? Monisyiset, näkymättömät ja usein epäselvät työn tulokset aiheuttavat päänvaivaa kuntajohtajille ja esimiehille tavoitteiden asettamisessa.

Yksityisen sektorin palkkausmuodot tulevat jyristen julkiselle sektorille, haluttiin tai ei. Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteet on asetettava joka tapauksessa, jotta jokaisen työntekijän työsuoritus voidaan arvioida ja määrätä sen mukainen tulospalkkio. Mieleeni tulee vanha Aku Ankka -tarina, jossa Aku toimi joulun alla pysäköinninvalvojana ja pyrki epätoivoisesti löytämään vielä yhden sakotettavan auton, koska hän uupui yhden sakon verran kalkkunasta, joka oli

luvattu kaikille viidenkymmenen sakon suuruisen kiintiön täyttäneille valvojille. Tähänkö meilläkin ollaan menossa?

3.2 Palkitseminen ja palkkausjärjestelmät kunnissa

Kaupungin tavoitteena on saada palvelukseensa toimintoihin nähden riittävä, laadullisesti korkeatasoinen henkilöstö. Yleinen työmarkkinakehitys ja kuntien ikärakenteen muutos tulevaisuudessa kiristävät kilpailua työvoimasta. Kaupungin on työnantajana kyettävä säilyttämään nykyiset työntekijänsä jaksavina työssä ja houkuteltava uutta osaavaa henkilöstöä.

- Ote Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomuksesta (2004, 2)

Edellisestä otteesta huomataan, että kunnat – ainakin Jyväskylä – on tiedostanut orastavan työvoimapulan mukanaan tuoman haasteen ja sisällyttänyt sen strategiaansa. On itsestään selvää, että palkitsemisella ja työntekijöiden motivoinnilla on suuri rooli näihin haasteisiin vastaamisessa. Tämä käy ilmi myös Teknillisen korkeakoulun tekemästä tutkimuksesta. Suomessa on parhaillaan käynnissä lähihistorian merkittävin siirtyminen kohti niin sanottuja uusia palkitsemistapoja sekä työ-, henkilö-, että tulosperusteisissa palkanosissa. Työpaikoilla tämä näkyy muun muassa palkkausjärjestelmien uudistamisena sekä henkilöarviointien ja tulospalkkauksen käyttöönottona. (Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001, 1).

Kuntien palkkajärjestelmät ovat muuttuneet useaan otteeseen 1900-luvun jälkipuoliskolla. 1960-luvulla kunnissa sovellettiin täysin vapaata palkkausta. Kukin kunta maksoi sopivaksi katsomansa palkan työntekijöilleen. Vähitellen kuntien palkkausjärjestelmät keskittyivät ja 1980-luvulla kuntien palkat sovittiin keskitetysti kuntatyönantajien ja työntekijäjärjestöjen välillä. Kunnille jäi vain palkkauksen toteuttajan rooli. Pientä liikkumavaraa kunnilla oli tällöinkin, hinnoittelukohdissa oli määritelty palkkauksen ala- ja yläraja. Tultaessa 2000-luvulle keskitettyä sopimista haluttiin jälleen purkaa ja paikallista liikkumavaraa kasvattaa. (Savolainen 2003, 6.)

Kuntasektorin palkkausjärjestelmien taustalla on kunnallinen sopimusjärjestelmä, joka perustuu kunnalliseen virkaehtosopimukseen sekä kunnalliseen työehtosopimuslakiin. Näitä samoja kunnallisia virka- ja työehtosopimuksia sovelletaan kaikissa kunnallisissa työyhteisöissä. Tulopoliittiset sopimukset neuvotellaan kunnallisiksi virka- ja työehtosopimuksiksi, joihin sopimuskorotukset toteutetaan sopimusaloittain ratkaisuin. Kunnallinen yleinen virka- ja työ-

ehtosopimus (KVTES) sisältää yleiset palvelusuhteen ehdot, joita sovelletaan pääsääntöisesti myös muiden kunnallisten virka- ja työehtosopimusten piirissä olevaan henkilöstöön. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 118.)

Kuntien parhaillaan käynnissä oleva palkkausjärjestelmä uudistus on mittava ja eräällä tapaa ”radikaali”. Tästä syystä haluan esitellä myös sen järjestelmän, jonka pohjalta kehitystyötä lähdettiin tekemään. Kunnissa palkkaus on tyypillisesti perustunut vakanssi- tai taulukkopalkkoihin sekä työssälövuosien mukaan määräytyviin kokemuslisiin. Täydentävien palkitsemistapojen, kuten tulospalkkioiden käyttö on ollut vähäistä ja palkkiomaksimit pieniä. Ennen palkkausjärjestelmä uudistusta palkkausjärjestelmään kuuluivat seuraavat palkanosat:

1. *Tehtäväkohtainen palkka.* Tehtäväkohtaisen palkan perusteena on tehtävien kokonaisvaativuus palkkahinnoitteluryhmän sisällä. Tehtävien vaativuutta arvioidaan KVTES:ssä kuvattujen vaativuustekijöiden avulla. Työnantaja päättää tehtäväkohtaisesta palkasta.
2. *Henkilökohtainen palkka.* Henkilökohtainen palkka koostuu kokemuslisistä (4, 7 ja 10 palveluvuoden jälkeen, kukin 5 % peruspalkasta) ja henkilökohtaisesta lisästä, jonka perusteena ovat työtulokset ja ammatinhallinta. Henkilökohtaisen lisän määrittäminen edellyttää esimiehen arviointia työsuorituksesta. Henkilökohtaiseen palkanosaan kuuluvat myös entiset määrävuosilisät.
3. *Tulospalkkiot.* Perusteena tuloksellisuuden paraneminen. Työnantaja päättää käyttöönotosta ja perusteista. Tulospalkkio on enintään 5 % tulosityksikön palkkasummasta.

Ennen vuotta 2004 kunta-alan palkkausjärjestelmän uudistamisessa pääpaino on ollut tehtäväkohtaisissa palkkoissa. (Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001, 5; Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2003, 23; Kuntatyönantajan palkkausopas 2004; Savolainen 2003, 6.)

Teknillisen korkeakoulun toteuttamassa selvityksessä 493 henkilöstöjohtajaa ja organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavaa kertoi palkitsemisen tilasta ja muutoksesta omassa organisaatiossaan. Palkitsemisen toimivuus kunnissa arvioitiin yleensä heikoksi. Myös palkitsemisen muuttamista pidettiin kunnissa muita organisaatioita vaikeampana. Palkitsemisen kehittämällä tavoiteltiin kunnissa muita harvemmin huomion kohdistamista tärkeisiin asioihin, organisaation arvojen ja tavoitteiden viestimistä, halutun organisaatorakenteen vahvistamista tai toiminnan ohjaamista. Sen sijaan tavoiteltiin muita yleisemmin nykyisen järjestelmän epäkohdien poistamista. Tutkimukseen osallistuneista kunnista ja kuntayhtymistä yksikään ei keväällä 2001 arvioinut onnistuneensa hyvin palkitsemisen osa-alueella. (Palkitsemisen tila ja muu-

tos Suomessa 2001, 11.) Edellisen perusteella voidaan tehdä johtopäätös: tilaus kuntien palkkausjärjestelmäuudistukselle oli selkeästi olemassa.

3.2.1 Palkkausjärjestelmäuudistus

Kunta-alalla käynnistyi syksyllä 2001 palkkaus uudistus, joka koski kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piirissä työskenteleviä viranhaltijoita ja työntekijöitä. Vuosia 2001 – 2002 koskevassa KVTES -sopimuksessa määriteltiin tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät yleiset vaativuustekijät. Syksyllä 2002 sopimusneuvottelujen yhteydessä sovittiin kunta-alalle palkkausjärjestelmien kehittämisohjelma vuosiksi 2003 – 2007. Viisivuotisella ohjelmalla pyritään vahvistamaan kunnallisten työpaikkojen kilpailukykyä ja turvaamaan osaavan työvoiman saatavuus kunta-alalla tulevina vuosina. Vuosina 2003 – 2007 kunnissa ja kunta-yhtymissä käytetään paikallisiin palkankorotuksiin enemmän varoja kuin koskaan aiemmin. (Kuntatyönantajan palkkausopas 2004, 4.)

Uudistuksen myötä palkkauksen painopiste siirtyy tehtäväkohtaisista palkoista henkilökohtaiseen palkanosaan. Joulukuussa 2003 allekirjoitettu virka- ja työehtosopimus on edellyttänyt kunnilta ja kuntayhtymiltä seuraavia toimenpiteitä 1.9.2004 lukien:

- Peruspalkkoja korotetaan 5 prosentilla
- Kokemuslisät korvataan henkilökohtaisella lisällä
- Työnantajan on käytettävä paikallinen järjestelyvaraerä, joka on 0,5 prosenttia KVTES:n palkkasummasta. Tästä erästä on vähintään 0,2 prosenttiyksikköä käytettävä henkilökohtaisiin lisiin.

Työn vaativuuden arvioinnin kehittämisestä sovittiin kuntasektorilla yleisessä virka- ja työehtosopimuksessa jo vuonna 1990. Tuolloin asetettiin työryhmä, jonka tavoitteena oli valmistella menettelytapaohjeisto työn vaativuuden arviointijärjestelmän käyttöönottamiseksi ja hyödyntämiseksi palkkarakenteen uudistamisessa. KVTES:n osalta päästiin yhteisymmärrykseen palkkausjärjestelmän uudistamisen tavoitteista ja yleisistä vaativuustekijöistä vuonna 1999. Kunnat ovat asettaneet omia kuntakohtaisia kehittämistyöryhmiä ja -hankkeita, joiden tehtävänä on ollut työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittäminen. Paineita kehittämisen edistymiseksi tuovat jo edellä mainitut KVTES:n järjestelyvaraerät, jotka tulisi pystyä jakamaan työn vaativuuden arvioinnin osoittamien tarpeiden mukaan. (Kuntatyönantajan palkkausopas 2004, 4; Lahti ym. 2004, 122.)

Työn vaativuuden arviointijärjestelmien kehittäminen on KVTES:n soveltamisalueella suuressa osassa kuntia vielä kesken. Kuntien valmiudet työn vaativuuden arvioinnin käyttööntoon vaihtelevat. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen selvityksen mukaan miltei kolme neljästä kuntayksiköstä kaipaisi palkkamääräysten käyttöönotosta lisää malleja, ohjeistusta ja koulutusta. Malleja ja ohjeistusta kaivataan erityisesti tehtäväkuvausten tekemisestä ja arviointimenetelmistä. Koulutusta ja käytännön esimerkkejä kaivataan koko työnvaativuuden arviointiprosessista ja erityisesti esimiesten valmiuksiin tehtäväkuvausten laatimisessa ja töiden arvioinnissa. Ajattelutapa palkkauudistuksessa on niin uusi ja erilainen, että jo peruskäsitteiden omaksuminen vaatii aikaa. (Lahti ym. 2004, 130.)

Savolainen (2003, 7–8) näkee kuntien palkkaus uudistuksen taustalla neljä erillistä perustetta:

1. *Kilpailuperuste*. Palkkajärjestelmä pitää palkat kilpailukykyisenä. Kuntatyönantajien on pysyttävä käyttämään samoja palkan elementtejä kuin yksityisen sektorin, koska kilpaillaan samasta niukkenevasta työvoimasta.
2. *Motivointiperuste*. Palvelusvuosien mukaan määräytyvä palkka on epämotivoiva ja palkitsee vain läsnäolosta. Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkaus on motivoiva, sukupuolineutraali ja tasa-arvoinen.
3. *Tuloksellisuusperuste*. Uudistettu palkkausjärjestelmä johtaa parempaan tuloksellisuuteen.
4. *Oikeudellinen peruste*. Sekä EU-lainsäädännössä että suomalaisessa lainsäädännössä todetaan, että samanarvoisesta työstä tulee maksaa samaa palkkaa. Työnantajalla on velvollisuus osoittaa, että palkkasyrjintää ei tapahdu. Tämä tapahtuu perustelemalla palkkaerot työn vaativuuden arvioinnin avulla.

Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa palkkausjärjestelmien kehittäminen on ollut jo muutama vuoden keskeinen henkilöstöstrategian kehittämisaikana. On siirrytty työtehtävien vaativuuden arviointiin ja tulospalkkauksen käyttö on lisääntynyt. Palkkausjärjestelmää kehitettiin vuonna 2004 uudistamalla henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva arviointijärjestelmä, mikä on näkynyt henkilökohtaisten lisien maksamisen määrän lisääntymisenä. Toisaalta henkilöstön omat arviot palkkauksen kannustavuudesta ovat olleet kriittisiä eikä työn laadulla tai tuloksella ole nähty olevan paljoakaan yhteyttä palkkaukseen. Samalla kuitenkin todetaan kehityksen olleen viimeisen neljän vuoden tarkastelujaksolla myönteistä, ja palkkausjärjestelmän joustavuus on alkanut vähitellen näkyä myös käytännössä. (Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus 2004, 5.)

3.2.2 Henkilökohtaiseen arviointiin perustuva palkanosa

Mielestäni henkilökohtaista palkanosaa voidaan pitää yhtenä tulospalkkauksen muotona. Kuntatyönantajan palkkausoppaassa todetaan arvioinnista muun muassa seuraavaa: ”järjestelmän perusteena tulee olla henkilöstölle etukäteen asetetut tavoitteet” sekä ”arvioinnin tulos otetaan luonnollisesti huomioon, kun päätetään henkilökohtaisen lisän maksamisesta”. Hyvästä työsuorituksesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta siis palkitaan.

Kuten kaupungin henkilöstökertomuksesta käy ilmi, tulospalkkaus on Jyväskylässäkin yleistymässä. Koska henkilökohtaista lisää ei toistaiseksi lasketa tulospalkkaukseksi, jää tulospalkkauksen osuus kuitenkin vaatimattomaksi: vuonna 2004 tulospalkkauksen osuus KVTES-aloilla oli keskimäärin 0,1 % koko palkasta. Trendi tulospalkkauksen yleistymisestä julkisella sektorilla on maailmanlaajuinen. Ison-Britannian julkisella sektorilla henkilökohtaiset palkanosat korvasivat vuosisidonnaiset ikälisät jo 1990-luvun lopulla. Näin ollen tutkimustuloksiakin on hyvin saatavilla. (Marsden ym. 2001, 1.)

Työntekijöiden työsuorituksen arviointiin perustuva palkkaus (performance related pay, PRP) julkisella sektorilla on saanut osakseen merkittävää kritiikkiä Isossa-Britanniassa. Marsdenin ym. (2001, 7–12) tekemään tutkimukseen vastanneista julkisen sektorin työntekijöistä suuri enemmistö katsoi, ettei PRP ollut parantanut heidän suoritustaan vaan pikemminkin päinvastoin. Työpaikoilla oli alkanut ilmetä kateutta toisia työntekijöitä kohtaan, työntekijät olivat kehityskeskusteluissa alkaneet tinkiä tavoitteitaan pienemmiksi sekä manipuloimaan omiin tavoitteisiinsa liittyvää dataa. Tämä johti muun muassa tilanteeseen, jossa kansallisen työvoimatoimiston työntekijät olivat ottaneet vapauden – tavoitteisiinsa päästäkseen – tulkita tietyissä erityistapauksissa ohjaamansa työnhakijan työllistyneeksi, vaikka käytännössä näin ei ollut. Heidän esimiehensä katsoivat tapauksia läpi sormien, koska se auttoi heitä pääsemään omiin tavoitteisiinsa. Arvostettu sanomalehti Guardian arvioi tapauksen pahimmillaan väärentäneen työllisyystilastoja 30 %:lla ylöspäin.

Toisen tutkimuksen mukaan suurimmat ongelmat työsuorituksen arviointiin perustuvassa palkkauksessa liittyvät nimenomaan arviointiprosessiin. Työntekijöillä on suuria ennakkoluuloja esimiesten arviointikykyä kohtaan: pelko toisten työntekijöiden suosimisesta ja epäily arvioijan puutteellisista tiedoista arvioitavan työtehtävän luonteesta ovat saaneet työntekijät skeptisiksi PRP -uudistuksia kohtaan. Myös tavoitteiden asettamisen vaikeus ja niiden epäsel-

vyys sai osansa kritiikistä. Koska monet julkisen sektorin työtehtävät, kuten hoivatyö tai opettaminen, ovat hyvin yhteisöllisiä, tulisi tutkimuksen mukaan käyttää yksilöllisten kannusteiden sijaan tiimipohjaisia palkitsemismuotoja. (Reilly 2003, 249; Burgess & Ratto 2003, 289)

Toisaalta ryhmien palkitseminen tuo omia ongelmiaan. Niin kutsuttu *free-rider* -ongelma on yleinen ryhmäpalkitsemisessa. Siinä osa ryhmän jäsenistä ottaa työtehtävänsä tietoisesti rennommin, he ovat vain ”kyydissä”, koska tietävät saavansa sillä työmäärällä saman palkanlisän kuin muut ryhmän jäsenet. Myös ryhmien rajojen asettaminen saattaa olla hankalaa. Minkälaiseen korvaukseen esimerkiksi tiimiin kuuluvat osa-aikaiset työntekijät ovat oikeutettuja? (Reilly 2003, 249.)

Tutkimukset ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että henkilökohtaiseen arviointiin perustuva palkanosa on toimiva ja motivoiva ratkaisu, mikäli työntekijät luottavat järjestelmään ja ennen kaikkea sen objektiivisuuteen. Esimiesten kouluttaminen onkin tärkeässä asemassa palkkausjärjestelmiä uudistettaessa. Jyväskylässä tämä on selvästi tiedostettu: vuonna 2004 järjestettiin kaupungin keskitettynä koulutuksena esimiehille noin 80 koulutuspäivää. (Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus 2004, 14.)

Isossa-Britanniassa tehdyt tutkimukset eivät kerro yksityiskohtia henkilökohtaisen palkanlisän osuutta kokonaispalkasta. Suomessa vuonna 2004 KVTES:n piirissä kyseinen osuus oli 6,4 % koko palkkapotista. Palkkauudistuksen myötä kokemuslisät korvattiin henkilökohtaisella lisällä. Henkilökohtaiseen lisään kuitenkin kuuluu vuosisidonnainen osa, jota maksetaan 5 ja 10 palvelusvuoden jälkeen ja kummankin määrä on 5 % uudesta, 1.9.2004 voimaan tulleesta korotetusta peruspalkasta, jota alun perin korotettiin myös 5 %:lla (ks. s. 32). Henkilökohtaiseen lisään siis kuuluu kolme 5 % korotusta, joista ensimmäinen käytettiin 1.9.2004 tapahtuneessa yleispalkankorotuksessa. Tämä tarkoittaa käytännössä – oman ymmärryksen mukaan – sitä, että työntekijä on oikeutettu samoihin palkankorotuksiin kuin mitä vanhan, kokemuslisiin perustuvan järjestelmän mukaan. Lisäksi tämä tarkoittaa henkilökohtaisen palkanosan harkinnanvaraisen osuuden, eli sen joka perustuu arviointeihin, jäävän lohduttoman pieneksi. Yht’äkkiä palkkausjärjestelmä uudistus ei tunnukaan enää niin mullistavalta. Kangistuttiinko sittenkin kaavoihin?

3.2.3 Jyväskylän kaupungin työntekijöiden motivaatio ja motivointi

Jyväskylän kaupungin vuosittain julkaistavasta työolobarometristä voidaan löytää viitteitä kaupungin työntekijöiden motivaatiosta ja asenteista. Sen mukaan halu jäädä osa-aika eläkkeelle on hieman laantunut kolmen vuoden tarkastelujaksolla katsottuna. Lähes kaikki työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja valtaosa haluaa pysyä nykyisessä työpaikassaan. Tyytymättömyyttä kaupunkiin työnantajana aiheuttaa vuodesta toiseen palkkaus. Oma palkkaa ei nähdä oikeudenmukaisena verrattuna muiden palkkaan. Kehitys on mennyt kuitenkin myönteisempään suuntaan tarkasteltaessa viimeisten neljän vuoden tilannetta. Barometriin osallistui 282 työntekijää kaupungin koko työntekijämäärän ollessa yli 5100 henkilöä. Vastajien jäädessä alle 5,5 %:iin koko populaatiosta on yleistyksiä tehtävä varoen. (Jyväskylän kaupungin työolobarometri 2003 ja 2004.)

Jyväskylän kaupunki tarjoaa kaikille työntekijöilleen mahdollisuuden työpaikkaruokailuun. Kaupunki myös kompensoi työntekijöidensä työpaikkaruokailua eri ruokailupisteissä. Kaupunki huomioi työnantajana myös työntekijöidensä yksityiselämän merkittäviä tapahtumia sekä pyrkii olemaan joustava perhe-elämän ja työn yhteensovittamisessa. Kaupunki palkitsee henkilökuntaansa myös muun muassa ylimääräisillä palkallisilla lomilla pitkän palveluksen johdosta sekä erilaisilla ansio- ja kunniamerkeillä ansiokkaasta palveluksesta. Näiden lisäksi Jyväskylän kaupunki tukee työntekijöidensä omaehtoista opiskelua sekä harrastus- ja virkistystoimintaa, huolehtii henkilöstönsä työssä jaksamisesta erilaisin työkykyä ylläpitävin toimenpitein sekä tarjoaa mahdollisuuden käyttää kaupungin tiloja vapaa-aikatoimintaa varten. (Jyväskylän kaupungin ”Henkilöstöpalvelut -vihkonen” 2002.)

Jyväskylän kaupungin työntekijöiden motivaatioon, ainakaan opettajien osalta, eivät ole voineet olla vaikuttamatta koulutoimen leikkaukset. Huhtikuussa 2004 kaupunki uutisoi useiden koulujen lakkauttamisesta sekä opetustilojen yhdistämisistä. Oppilassiirrot koskevat noin 1750 oppilasta peruskoulussa ja lukiassa. Toimenpiteillä luovutaan 12600 neliöstä ja säästetään kaikkiaan 26 miljoonaa euroa. Osille kouluista – rehtoreita myöten – ilmoitus lakkauttamisista tuli täydellisenä yllätyksenä. (Keskisuomalainen 29.4.2005.) Tutkimuksen kyselyosuus suoritettiin maaliskuussa ja kyselyssä oli mukana lakkautettujen koulujen opettajat. Lakkautusten vaikutukset tuskin kuitenkaan näkyvät merkittävästi tutkimustuloksissa, sillä kyselyn vastausaika päättyi huhtikuun lopussa eli juuri silloin kun ilmoitukset koulujen lakkauttamisista julkaistiin.

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella valittujen teoreettisten viitekehysten puitteissa Jyväskylän kaupungin työntekijöiden motivaatiota tutkimuksen kohderyhminä olevien työntekijöiden osalta. Tarkoituksena on tuottaa informaatiota, jota Jyväskylän kaupungin henkilöstöhallinto voi käyttää hyödykseen sekä palkkausjärjestelmää kehittäessään että yleisemmin henkilöstöstrategiaansa toteuttaessaan.

Herzbergin kaksifaktoriteoria toimii tutkimuksen toisena teoreettisena viitekehysenä. Teorian mukaan sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijään ja hänen käyttäytymiseensä eri tavoin. Herzbergin teorian olettamuksena on, että ulkoiset motivaatiotekijät eli hygieniaitekijät poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät motivoi. Tästä päästään tutkimuksen pääongelmaan:

1. *Motivoivatko tutkimuksen kohderyhmien jäseniä sisäiset palkkiot ulkoisia palkkioita enemmän?*

Tutkimuksen toisena viitekehysenä on Ruohotien ja Hongan malli kannusteiden jakaantumisesta kolmeen eri ryhmään: tehtäväkannusteisiin, vuorovaikutuskannusteisiin sekä taloudellisiin ja fyysisen ympäristön kannusteisiin (ks. s. 18). Tutkimuksen kyselylomake on rakennettu kyseisen kolmijaon pohjalta. Näin ollen tutkimuksen osaongelmat kuuluvat:

- 1.1 *Kuinka suuri rooli on tehtäväkannusteilla työntekijöiden kokonaispalkitsemisessa?*
- 1.2 *Kuinka suuri rooli on vuorovaikutuskannusteilla työntekijöiden kokonaispalkitsemisessä?*
- 1.3 *Kuinka suuri rooli on taloudellisilla ja fyysisen ympäristön kannusteilla työntekijöiden kokonaispalkitsemisessä?*

Tutkittavien kohderyhmien heterogeenisyys tarjoaa tilaisuuden ryhmien väliseen vertailuun. Vertailua voidaan tehdä myös muiden taustamuuttujien, kuten sukupuolen, palvelusvuosien tai iän vaikutuksesta motivaatioon. Osa tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden palkoista on sidonnainen joko yksilötason tai yksikkötason tulokseen. Tämän vuoksi yhtenä taustamuuttujana on tulospalkkaus. Tutkimuksen viimeiset osaongelmat ovat:

1.4 *Onko tutkittavien työntekijäryhmien motivaatiossa eroavaisuuksia?*

1.5 *Millainen on taustamuuttujien yhteys työntekijöiden motivaatioon?*

5 METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Keskusteltuamme Jyväskylän kaupungin henkilöstöhallinnon edustajien kanssa tutkimuksen lähtökohdista ja suuntaviivoista annettiin minulle vapaat kädet työn toteuttamiselle. Päätös kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä oli yksin minun. Vaikka vierastan numeroita ja tunnen kvalitatiiviset menetelmät enemmän omikseni, oli päätös kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen ryhtymisestä kuitenkin helppo. Aihe oli selvästi tärkeä toimeksiantajalle sekä se kiinnosti myös itseäni: halusin ottaa siitä kaiken irti. Kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen mahdollisti aineiston keruun laaja-alaisesti kaikista kolmesta kohderyhmästä; haastatteluilla – pro gradu -työn resurssien puitteissa – tuskin oltaisi päästy tilanteeseen, jossa tuloksia olisi voitu yleistää koskemaan koko kohderyhmää.

Päätöksen takana oli myös ajatus oman ammatillisen osaamiseni kehittamisestä. Suurin osa vastavalmistuneista ekonomista siirtyy työelämään asiantuntijatehtäviin. Henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtäviin voisi olettaa kuuluvan muun muassa tämän tutkimuksen kaltaiset motivaatio- ja työolotutkimukset. Toivonkin, että lopputyön tekeminen aina ajankohtaisesta aiheesta voisi toimia valttikorttina työnhakutilanteessa.

5.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena olivat Jyväskylän kaupungin palveluksessa työskentelevät lähi- ja perushoitajat, opettajat sekä itsenäisessä asemassa toimivat akateemiset työntekijät. Valitsin lähi- ja perushoitajien ryhmän omasta mielenkiinnostani: hoitohenkilökunnan jaksaminen ja motivaation taso on koetuksella työkuorman koko ajan kasvaessa palkan kuitenkin nousematta.

Opettajien ryhmä valittiin lähinnä rajausteknisistä syistä: kaupungin työntekijät ovat pirstaloituneet moniin eri hallintokuntiin sekä niiden alaisiin elimiin, selkeitä ryhmiä oli vaikea löytää. Opettajien valitseminen osoittautui sittemmin hyväksi valinnaksi. Tieto opettajien motivaation tasosta ennen koulujen lakkauttamisia lienee tärkeä tieto mahdollisten jatkotutkimusten kannalta. Tämän lisäksi kaupungin henkilöstöjohtaja, Aarre Korkia-aho, kertoi häntä haas-

tatellessani tulospalkkauksen siirtyvän tulevaisuudessa myös opetuksen piiriin: informaatio opettajien suhtautumisesta erilaisia palkitsemismuotoja kohtaan on oletettavasti tärkeässä roolissa kyseessä olevassa prosessissa.

Ehdotus itsenäisessä asemassa toimivien akateemisten työntekijöiden valitsemisesta yhdeksi kohderyhmäksi tuli henkilöstöhallinnon edustajilta. He ovat omien sanojensa mukaan ”väliinputoajia” erilaisten tutkimusten osalta, koska ryhmän jäsenet edustavat niin kirjavaa ja monialaista joukkoa, että sitä harvoin tutkitaan yhtenä ryhmänä. Suuri osa akateemisten ryhmästä edusti sosiaali- ja terveystieteitä: mm. lääkärit, psykologit ja sosiaalityöntekijät. Toista yhtä selkeää alaryhmää akateemisten joukosta on vaikea löytää. Mukana oli muun muassa kirjastonhoitajia, lakimiehiä, teatterihenkilökuntaa sekä kaupunkisuunnittelun osaajia.

Lähtökohtana usean kohderyhmän valitsemiselle oli niiden vertaileminen. Yksi ryhmistä kuuluu selkeästi matalapalkka-alaan ja kaksi muuta ryhmää edustaa paremmin palkattuja aloja. Ryhmät eroavat toisistaan paitsi palkkauksessa myös työn luonteessa. Haluttiin selvittää, löytyykö työntekijöiden motivaatiossa ja erilaisiin palkitsemismuotoihin suhtautumisessa eroavaisuuksia ryhmien kesken. Taustalla usean eri ryhmän valitsemiselle vaikutti myös tilaisuus päästä testaamaan tuttuja motivaatioteorioiden oletuksia käytännössä.

5.2 Otanta

Sekä akateemisten että lähi- ja perushoitajien ryhmästä oli käytössäni nimilista kaikista ko. ryhmään kuuluvista työntekijöistä. Akateemisia työntekijöitä oli yhteensä 236 ja lähi- ja perushoitajia 353. Käytin molemmissa ryhmissä otantamenetelmänä systemaattista otantaa, jota käytettäessä muodostetaan poimintaväli $k = N/n$ (N = otantakehikon havaintojen määrä, n = otoskoko). Halusin akateemisista edustavan otoksen, koska kyseessä oli hyvin heterogeeninen perusjoukko, joten päädyin valitsemaan otokseen puolet akateemisista. Näin otoskooksi tuli 116. Poimintaväliksi tuli siten 2. Kaikille otantamenetelmille on yhteistä, että tilastoyksiköitä valittaessa käytetään apuna sattumaa, joka ”arpoo” otokseen osuvat tilastoyksiköt. Heitin arpakuutiota ja aloitin tilastoyksiköiden poiminnan arpakuution silmäluvun osoittamasta luvusta. Näin kaikki valitut tilastoyksiköt valikoituivat otokseen sattumanvaraisesti. (Heikkilä 1993, 39; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 110.)

Lähi- ja perushoitajien ryhmän tilastoyksiköiden valinta tapahtui samalla tavoin kuin akateemisten tapauksessa. Otoksiksi valitsin 77, joka on noin viidennes perusjoukosta. Lähi- ja perushoitajien perusjoukossa olivat mukana kaikki kaupungin työntekijöiden lähi- ja perushoitajat lukuun ottamatta lasten päivähoidossa työskenteleviä hoitajia, jotka jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle heidän perinteisestä hoitotyöstä poikkeavan työnkuvansa vuoksi.

Molemmissa nimilistoissa nimet olivat pääosin työpaikkakohtaisessa järjestyksessä, jolloin esimerkiksi akateemisten listassa ensimmäisenä olivat sosiaali- ja terveystaloudelliset toimivat työntekijät, sitten keskushallinnossa työskentelevät jne. Näin ollen otokseen valikoitui automaattisesti oikeassa suhteessa työntekijöitä kaikista hallintokunnista, virastoista, sairaalan osastoista ja terveyskeskuksista. Vaatimus otoksen olemisesta miniatyyri suhteessa perusjoukkoon tämän myötä siis täyttyi.

Kaupungin palveluksessa työskentelevistä opettajista ei ollut olemassa valmista listaa, joten jouduin pohtimaan toista keinoa otantaan. Jyväskylän kaupungin opetustoimeen kuuluu yhteensä 32 koulua. Niistä neljä on lukioita, kahdeksantoista antaa opetusta vuosiluokille 1–6, kuusi koulua antaa opetusta vuosiluokille 7–9 ja neljä koulua antaa erityisopetusta. Päädyin ottamaan tutkimukseen mukaan 9 koulua, jotka pyrin valitsemaan siten, että valitut koulut edustaisivat määrältään ja laadultaan koko koulujen perusjoukkoa. Näin ollen valitsin 5 alastetta, 2 yläastetta, yhden erityiskoulun sekä yhden lukion.

Arvottuani tutkimukseen valittavat koulut otin yhteyttä koulujen rehtoreihin esitelläkseni tutkimustani ja pyytääkseni lupaa tutkimukseen. Kaksi koulua jouduttiin arpomaan uudestaan kieltäytymisen vuoksi. Kaikkien valittujen koulujen henkilökuntatiedot löytyivät koulujen omilta internet-sivuilta, joilta poimin järjestelmällisesti kaikki koulujen opettajat mukaan tutkimukseen. Koulujen muuta henkilökuntaa, kuten henkilökohtaisia avustajia, ei valittu tutkimukseen mukaan. Koulujen rehtorit laskettiin tutkimukseen kuuluviksi, mikäli heidän mainittiin myös tekevän opetustyötä. Opettajien otoksiksi tuli näin 224.

Kaikki kolme työntekijäryhmää kattavaksi otoksiksi tuli lopulta $N = 417$.

5.3 Tutkimuksen suorittaminen

Aloitin varsinaisen tutkimustyön tekemisen tammikuussa 2005. Tätä ennen olin laatinut tutkimussuunnitelman, jota muokattiin yhdessä kaupungin edustajien kanssa ja joka hyväksyttiin lopullisesti joulukuussa 2004. Kaupungin henkilöstöhallinnon ihmiset olivat alusta saakka vahvasti mukana tutkimusprosessissa. Monet sähköpostikeskustelut ja tapaamiset tutkimuksen tiimoilta jättivät minulle kuvan, että motivaatiotutkimus Jyväskylän kuntaorganisaatiossa tässä laajuudessa oli paitsi mielenkiintoinen projekti myös tarpeellinen sellainen.

Henkilöstön edustajien läsnäolo tutkimusprosessissa kertoo myös työelämälähtöisyydestä: tutkimuksella haetaan informaatiota sellaiselta alueelta, joka on aikaisemmin ollut hämärän peitossa. Tutkimus otettiin hyvin vastaan myös keskushallinnon ulkopuolella. Muun muassa sosiaali- ja terveystalvakeskuksen henkilöstön edustaja sekä koulujen rehtorit osoittivat omilla tahoillaan aktiivisuutta tutkimusta kohtaan.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkein huhti-toukokuussa. Lomakkeet kopioitiin kaupungin painossa ja ne lähetettiin kaupungin sisäisessä postissa. Tutkimukseen osallistuneita pyydettiin lomakkeessa vastaamaan kyselyyn ja palauttamaan lomake sille varatussa kirjekuorossa sisäisessä postissa. Palautuskuorissa oli palautusosoitteet valmiina. Osallistujilla oli kaksi viikkoa aikaa palauttaa kysely, viimeinen vastauspäivämäärä oli 29.4.2005. Kyselylomakkeita palautui kuitenkin vielä toukokuun puolella. Koska paineita analyysin välittömään käsittelyyn ei ollut, otettiin tutkimukseen mukaan myös ennen 13.5.2005 tulleet lomakkeet. Kyselylomakkeita palautui heti ensimmäisellä kierroksella yli puolet. Näin ollen päätin olla lähettämättä uusia lomakkeita niille, jotka eivät olleet vastanneet.

Ennen lomakkeiden lähettämistä olin numeroinut kunkin tutkimukseen osallistujan sekä kirjoittanut kyseisen numeron palautuskuoreen. Tähän oli kaksi syytä: 1. Mikäli vastausprosentti jäisi alhaiseksi, tietäisin kenelle lähettää muistutuksen tutkimukseen vastaamisesta. 2. Arvoin tutkimukseen osallistuneiden kesken kolme kahden elokuvalipun pakettia (yht. 6 lippua). Ilman numerointia elokuvaliput olisivat saattaneet mennä henkilöille, jotka eivät olisi olleet vastanneet kyselyyn.

Aineisto analysoitiin osin toukokuussa, osin syyskuussa. Teoriaosuuden kirjoittaminen kulki mukana läpi tutkimusprosessin.

5.4 Kyselytutkimus

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kyselyn. Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Myös kustannukset ja aikataulut voidaan kyselytutkimuksessa arvioida melko hyvin etukäteen. Kyselyn yhtenä suurimpana heikkoutena voidaan pitää kadon eli vastaamattomuuden suuruutta. Kadon suuruuteen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten vuorovaikutuksen puuttuminen tutkittavien ja tutkijan väliltä sekä tutkimuksen aiheen merkityksellisyys tutkittaville. Kyselytutkimuksen muita heikkouksia ovat mm. seuraavat: 1. ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. 2. Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä. 3. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. (Alkula ym. 1994, 67; Hirsjärvi ym. 2004, 184.)

Katsoin heikkouksistaan huolimatta kyselyn olevan ainoa järkevä toteuttamistapa tälle tutkimukselle. Lisäksi kaupungin henkilöstöhallinnon edustajien mukaan kaupungin työntekijät ovat olleet aina aktiivisia vastaamaan erilaisiin kyselyihin. Tieto kaupungille tehtyjen aikaisempien tutkimusten hyvistä vastausprosentteista vankisti päätöstäni ryhtyä keräämään aineistoa kyselymenetelmällä.

Survey -menetelmät tarkoittavat etukäteen strukturoitua aineiston keruuta kysely- tai haastattelulomakkeiden avulla, joten ne edellyttävät etukäteen tehtyjä, ymmärrettäviä ja vakiomuotoisia kysymyksiä. Tämän tutkimuksen mittaväline muodostuu tutkimusta varten tehdystä kyselylomakkeesta (LIITE 1). Kyselylomakkeen väittämät pohjautuvat tutkimuksessa esiteltyihin teoreettisiin lähtökohtiin, etenkin Ruohotien ja Hongan malliin kannusteiden kolmijaosta.

Käytin kyselylomakkeessa viisiportaista Likert -asteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat osioissa II: edistää paljon / edistää jonkin verran / ei edistä eikä heikennä / heikentää jonkin verran / heikentää paljon. Osiossa III vaihtoehdot olivat: erittäin paljon / melko paljon / ei vaikutusta /

melko vähän / erittäin vähän. Sanavalinnan erilaisuus vastausvaihtoehdoissa johtui osiokoh-
taisista kysymyksenasetteluista. Likert -asteikko on välimatka-asteikko, joten tarvittavat tilas-
tolliset testit voitiin suorittaa.

Kyselylomakkeen ensimmäisen osion kysymykset mittaavat taustamuuttujia, joita olivat
muun muassa ammattiryhmä (akateeminen, opettaja, perus- tai lähihoitaja), sukupuoli, ikä ja
palvelusvuodet. Lomakkeen toinen osio on jaettu kolmeen eri osaan Ruohotien ja Hongan
kannustejaottelun mukaan: kysymykset 8 – 21 koskevat taloudellisia ja fyysisen ympäristön
kannusteita, kysymykset 22 – 38 koskevat vuorovaikutuskannusteisiin ja kysymykset 39 – 49
liittyvät tehtäväkannusteisiin. Lomakkeen kolmannessa osiossa pyritään selvittämään miten
vastaajan työmotivaatiota voitaisiin parantaa. Viimeisessä kysymyksessä vastaaja saa määrit-
tää oman motivaationsa tason. Halusin liittää lomakkeen loppuun suoran kysymyksen työnte-
kijän motivaation tasosta, koska muiden vastausten perusteella sitä olisi saattanut olla mahdo-
tonta tulkita.

Asenne- tai mielipidekysymysten käyttö analyysissä erillisinä muuttujina muodostamatta niis-
tä asteikkoja johtaa helposti siihen, että minkään riippuvuuden olemassaoloa ei voida varmasti
todeta ja koko tutkimus jää leijumaan ilmaan. Tämä johtuu siitä, että asenteisiin ja mielipitei-
siin liittyvät tiedot ovat kaikkein epäluotettavinta ja pinnallisinta tietoa. Summamuuttujien
muodostaminen on tässä mielessä eduksi, sillä laskettaessa osioiden arvoja yhteen satunnais-
virheet kumoavat toinen toisiaan ja tulos tarkentuu. Summamuuttujien käyttöä suositellaan
etenkin abstraktien käsitteiden kuvaamiseen. Validi operationalisointi vaatii tällöin kiinnos-
tuksen kohteen eri puolien kartoittamista erillisillä osamittareilla. Nämä on järkevää yhdistää
yhdeksi kokonaismittariksi summamuuttujaa käyttäen. Tässä tutkimuksessa summamuuttujat
on muodostettu kyselylomakkeen väittämistä sisällöllisen faktoroinnin avulla (LIITE 2). (Al-
kula ym. 1994, 100–101, 120–121.)

5.5 Tutkimuksen laatukriteerit

Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen käytetyn mittarin luotettavuuteen. Luo-
tettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molem-
mat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistetta-
vuuteen. Mikäli mitattaisiin samaa ilmiötä monta kertaa samalla mittarilla, kuinka samanlaisia

tai toisistaan poikkeavia vastauksia saataisiin? Mikäli mittari on reliaabeli, olisivat vastaukset eri mittauskerroilla melko samanlaisia. Validiteetin keskeinen luotettavuussisältö puolestaan on se, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa luulen mitaavani motivaatiota, mutta saatankin itse asiassa mitata jotakin muuta motivaatioon välillisesti yhteydessä olevaa tekijää. (Metsämuuronen 2003, 42–43.)

5.5.1 Validius

Validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemustaan, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden (väittämien, kysymysten) järkevyydestä. Mittarin sisällön validius perustuu siihen, että se on tutkittavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu, ja sen voidaan sanoa mitaavan juuri tarkoitettua asiaa. Mittarin rakennevalidiuden taas sanotaan olevan hyvä, jos tutkimuksen tulokset ovat sopusoinnussa odotusten kanssa eli jos mittari tutkimusprosessin kokonaisuudessa toimii niin kuin pitäisi. Hyvällä asetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johdattelulla sekä otannalla voidaan parantaa tutkimuksen validiteettia; voidaan karsia pahimmat epäluotettavuuden lähteet pois. (Alkula ym. 1994, 91–92; Metsämuuronen 2003, 35.)

Kyselyyn liittyy menetelmänä sekä luotettavuutta alentavia että sitä kohottavia vaikutuksia. Luotettavuutta heikentää se, että tutkijalla ei ole mahdollisuutta tietää tutkimusajankohdan olosuhteista tai muista vastaamiseen vaikuttavista henkilökohtaisista seikoista. Vastaaja voi myös vastata kysymyksiin huolimattomasti, virheellisesti tai jopa oman mielipiteensä vastaisesti. Luotettavuus voi alentua myös jos lomake täytetään epäjärjestyksessä tai kysymyksistä keskustellaan toisten vastaajien kanssa. Mittarin validiutta heikentävät myös tutkimuksen analysointivaiheessa sattuneet virheet. Hyvä puoli kyselymenetelmässä on, että tutkijan vaikutus tutkimustilanteessa eliminoiduu täysin. Tosin hänellä ei ole mahdollisuutta oikaista väärinkäsityksiä tai selventää kysymysten sanamuotoa. Vastaajat voivat kuitenkin pohtia ja tarkistaa vastauksiaan, mikä lisää niiden luotettavuutta. Kyselyssä henkilöllisyys koetaan usein suojaetuksi ja arkaluontoisempiin kysymyksiin on helpompi vastata. (Hirsjärvi ym. 2004, 284; Jyrinki 1976, 11–12.)

Luotettavuuden parantamiseksi pyrin ottamaan satunnaisuuden huomioon läpi otantaprosessin. Toisin sanoen kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä oli yhtä suuri todennäköisyys

tulla valituksi otokseen. Tämän lisäksi pyrin aineistoa tietokoneelle siirtäessäni huolellisuuteen ja tarkistin jo siirtämäni datan kertaalleen.

5.5.2 Reliaabelius

Reliaabeliuden tietäminen on tulosten tulkinnan kannalta erittäin oleellista. Yleensä reliaabelius-indeksinä käytetään niin sanottua sisäistä konsistenssia, osioiden keskinäisen yhdenmukaisuuden mitta, jonka arviointiin käytetään Cronbachin alfa-kerrointa. Taulukossa 1 esitetään tässä tutkimuksessa käytettyjen summamuuttujien reliabiliteetit. Mittauksen reliaabelius paranee, mitä suurempi otos on kyseessä. Tavallisesti tutkija voi olla tyytyväinen, jos kyselytutkimuksessa reliaabelius on yli ,80. Jos se jää alle ,50, on syytä pohtia mahdollisuutta yhdistää muuttujia tai jättää muuttujia pois analyysistä ja näin parantaa reliaabeliutta. Ei ole yksiselitteistä sääntöä, joka ilmaisisi, millainen reliaabelius on hyvä ja millainen kelvoton. Voidaan kuitenkin sanoa, että reliaabeliudeltaan alhaisten mittareiden yhteys muihin muuttujiin on heikompi kuin niiden kuvaamien käsitteiden todellinen yhteys. (Alkula ym. 1994, 99; Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 48.)

TAULUKKO 1 Yksittäisten summamuuttujien reliabiliteetit

SUMMAMUUTTUJA	CRONBACHIN ALFA
Taloudelliset ja fyys. ymp. kannusteet	,715
Vuorovaikutuskannusteet	,738
Tehtäväkannusteet	,828
Motivaatiotekijät	,754
Hygieniaitekijät	,649

Joidenkin summamuuttujien reliaabeliutta olisi voitu nostaa poistamalla alhaisen alfa-arvon aiheuttaja. Tilastollisiin analyysiin olen kuitenkin sisällyttänyt kaikki muuttujat. Koska kyseessä on yksilöiden omien mielipiteiden ja käsityksien tutkiminen, on ehkä oletettavaakin, että joidenkin mittareiden reliaabelius on alhainen. Kukaan ei voi sanoa varmasti, milloin mittari on loppujen lopuksi reliaabeli. Mittari kuitenkin antaa tämän tutkimusaiheen kannalta luotettavaa tietoa.

5.5.3 Kadon analyysi

Mikäli lopullisesta aineistosta puutteellisten vastausten vuoksi hylätyt lomakkeet lasketaan mukaan, palautui vastauksia yhteensä 229 kappaletta. Kato oli tämän mukaan n. 45 %. Pelkäsin ennen lomakkeiden lähettämistä joutuvani tyytymään huomattavasti vaatimattomampaan vastausprosenttiin kuin mitä nyt toteutui. Erityisesti akateemisten ryhmän aktiivisuus arvelutti: joukossa oli paljon lääkäreitä, joiden kiireen me kaikki tunnemme. Tavoitteenani pidin 50 % vastausprosenttia.

Pyrin tekemään lomakkeesta mahdollisimman yksinkertaisen ja silmää miellyttävän, testasin useita versioita tuttavillani. Kysely oli alun perin muotoa 4 x A4 + saatekirje. Katsoin kuitenkin kyseisen ratkaisun olevan liian ”järkälemäinen”: monelta jäisi paksuhkolta tuntuva kysely ajanpuutteen vuoksi aloittamatta. Kasvatin tekstin fonttikokoa, jolloin saatoin tulostaa kaksi jaettava sivua yhdelle A4-arkille. Kun lopullinen lomake kopioitiin kaksipuolisena, oli tuloksena kevyt, kolmisivuinen nide.

Saatekirje edisti oletettavasti vastausaktiivisuutta, vaikka siinä testiryhmän mukaan oli liikaa tekstiä. Halusin kuitenkin saatekirjeen olevan hyvin informoiva, enkä halunnut jättää olennaisuuksia pois. Oman tekstini lisäksi saatekirjeeseen tuli Jyväskylän kaupungin henkilöstöjohtajan terveiset, jotka varmasti edesauttoivat hyvän vastausprosentin saavuttamista. Lisäksi uskon kyselyyn vastanneiden kesken arvottujen elokuvaalippujen motivoineen osallistujia täyttämään lomakkeen.

Luulen suurimman osan kadosta aiheutuneen työstä johtuvasta ajanpuutteesta ja uskon, että valtaosa vastaamatta jättäneistä pitää aihetta kuitenkin tärkeänä. Katoa oletettavasti myös lisäsi osoitehakemistona käyttämäni kaupungin henkilökunnan puhelinluettelo, joka oli vuodelta 2003: osa työntekijöistä oli luultavasti ehtinyt muuttaa työpaikkaa tai siirtyä eläkkeelle luettelon tekemisen ajoista eivätkä lomakkeet niin ollen koskaan tavoittaneet heitä.

5.5.4 Tutkimuksen yleistettävyys

Ulkoisen validius kertoo mittauskohteen edustavuudesta. Ulkoista luotettavuutta tarkasteltaessa ajatellaan, että tutkimusaineisto kuvaa oikein itseään eli aineisto on reliaabelia ja validia. Tällöin selvitetään, missä määrin aineistosta saatavat tulokset ovat yleistettävissä johonkin

suurempaan perusjoukkoon. Aineiston ulkoisessa luotettavuudessa voi olla joko systemaattista virhettä tai satunnaisvirhettä. Systemaattinen virhe syntyy, kun otos on epäedustava ja harhainen. Satunnaisvirhe puolestaan syntyy sen vuoksi, että pieni otos ei koskaan voi antaa täydellisesti samoja tuloksia, jotka saataisiin koko perusjoukosta. (Alkula ym. 1994, 44; Erätuuli ym. 1994, 99.)

Koska edustavuudesta puhuttaessa jätetään monesti sanomatta, mitkä ovat edustavuuden kriteerit, on tämänkin tutkimuksen osalta hankala sanoa, ovatko otokset edustavia vai eivät. Tarkastellaan tähän tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden osuuksia suhteessa omaan perusjoukkoonsa eli työntekijäryhmään:

- Hoitajien perusjoukosta tämä tutkimus edustaa n. 14,4 % kaikista hoitajista
- Opettajien perusjoukosta tämä tutkimus edustaa n. 13,5 % kaikista opettajista
- Akateemisten perusjoukosta tämä tutkimus edustaa n. 26,3 % kaikista akateemisista

Jyväskylän kaupungin tekemään työolobarometriin verrattuna prosentuaaliset osuudet ovat hyvät (barometrissä n. 5,5 % kaikista työntekijöistä). Akateemisten perusjoukkoa edustaa selvästi suurempi joukko kuin kahta muuta ryhmää. Tämä oli tietoinen valinta, sillä perusjoukon koostuessa hyvin erilaisten ammattien haltijoista, kuten kirjastonhoitajan ja kemistin, on suurempi otos tarpeellinen pätevien tulosten saamiseksi. Mielestäni tutkimustuloksia voi harkinnanvaraisesti yleistää tällä hetkellä kyseessä oleviin perusjoukkoihin. Palkkausjärjestelmän kehittyminen sekä työnkuvassa ja työympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja mielipiteisiin. Tämän vuoksi tuloksia ei pitäisi liioin yleistää pitkälle tulevaisuuteen. Tuloksia ei myöskään voida yleistää koskemaan kaikkia Jyväskylän kaupungin työntekijöitä tai vastaavia työntekijäryhmiä jossakin muussa kaupungissa.

5.6 Tutkimusaineiston analysointi

Tilastollinen ohjelma ja tietokone muodostavat välineistön, joiden avulla tutkimusaineistoa analysoidaan. Nykyisin on käytettävissä lukuisia yleisohjelmistoja aineistojen tilastolliseen analysointiin. Tämän tutkimuksen tulosten analysointiin valitsin SPSS -aineistoanalyysiohjelman (versio 12.0). Siirsin lomakkeista saadun aineiston tietokoneelle raakadataksi, minkä jälkeen ajoin SPSS -ohjelmalla yksittäisten muuttujien frekvenssit, kes-

kiarvot, mediaanit ja suorat jakaumat. Lisäksi ristiintaulukoin kunkin yksittäisen muuttujan taustamuuttujien suhteen.

Ristiintaulukoinnissa käsitellään kahta tai useampaa muuttujaa tiedon esittämisen perustapana. Tällöin molemmat taulukoitavat muuttujat otetaan huomioon samanaikaisesti. Rivit ja sarakkeet ilmaisevat toisen muuttujan jakauman sillä ehdolla, että tarkastellaan erikseen toisen muuttujan yhtä luokkaa. Ristiintaulukoinnin etuna on, että muuttujien yhteydet tulevat selvästi esille. (Alkula ym. 1994, 175.)

Summamuuttuja tarkoittaa yhdistettyä asteikkoa, joka muodostuu siten, että kunkin havaintoyksikön sijainti tällä asteikolla määräytyy asteikon osina olevien osioiden arvojen summana. Yleensä summamuuttujien avulla kuvataan abstrakteja käsitteitä. Silloin valitaan saman käsitteen keskenään korreloivia indikaattoreita, jotka lasketaan yhteen. (Alkula ym. 1994, 100.) Aineiston jatkoanalyysia varten kokosin samaa asiaa käsittelevät kyselylomakkeen väittämät ja yhdistin ne summamuuttujiksi. Summamuuttujien reliabiliteettia tarkastelin kutakin erikseen Cronbachin alfaa käyttäen. Summamuuttujien välisiä keskiarvoja vertailin LSD-testin avulla. Lisäksi ristiintaulukoin summamuuttujia taustamuuttujien suhteen.

Keskiarvojen vertailussa on kysymys kahden tai useamman ryhmän keskiarvojen erojen tilastollisesta testaamisesta. Vertaillaan esimerkiksi kahden tai useamman ryhmän saamia keskiarvoja yhdessä tai useammassa riippuvassa muuttujassa. Voidaan myös vertailla saman ryhmän keskiarvoja eri muuttujissa tai samassa muuttujassa eri aikoina tai eri käsittelyjen jälkeen. Ryhmittely perustuu aina luokitteluun eli luokitusasteikon tasoiseen mittaukseen. (Nummenmaa ym. 1996, 75.)

Käsittelin tutkimuksen summamuuttujia LSD-testillä, joka on kahden keskiarvon eron merkitsevyyden tilastollinen testi. Tätä testiä on mahdollista käyttää, kun verrataan kahden ryhmän välisiä eroja tai saman ryhmän eri aikoina samassa muuttujassa saatuja keskiarvoja. LSD-testin käyttö edellyttää, että muuttujat on mitattu välimatka- tai suhdeasteikolla, muuttuja on jakautunut normaalisti eri perusjoukoissa ja muuttujan varianssit perusjoukoissa ovat yhtä suuret. Kun vertailtavia ryhmiä on useampia kuin kaksi, on käytettävä yksisuuntaista varianssianalyysia. Se on menetelmä, jonka avulla tutkitaan, eroavatko keskiarvot toisistaan tutkimuksessa muuttujassa. (Nummenmaa ym. 1996, 77–78.)

Korrelaatiokerroin on kahden muuttujan välinen suhde muuttujien kokonaisvarianssiin. Korrelaatiokerroin ilmaisee, onko muuttujien välillä lineaarista assosiaatiota ja kuinka voimakas assosiaatio on. Suuret itseisarvot merkitsevät voimakasta yhteyttä ja pienet heikkoa yhteyttä. Korrelaatiokertoimen merkki ilmaisee assosiaation suunnan ja kertoimen arvot voivat vaihdella vain -1:n ja +1:n välillä. Taulukkoon 2 olen koonnut tutkimuksessa käytetyt tilastotieteelliset menetelmät.

TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät

Tilastollinen menetelmä	Mitattava ominaisuus
Cronbachin alfa	Mittarin reliabelius
Korrelaatiot	Summamuuttujien väliset yhteydet
Suorat jakaumat	Aineiston yleiskuva
Yksisuuntainen varianssianalyysi, LSD -testi	Summamuuttujien keskiarvo
Ristiintaulukointi, X^2 -testi	Summamuuttujien jakautuminen yhden muuttujan suhteen
Pääkomponenttianalyysi	Summamuuttujiin yhdistettyjen muuttujien poistaminen

6 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselylomakkeita palautui yhteensä 229 kappaletta, joista jouduttiin hylkäämään epäselvyyksien tai vastausten puuttumisen vuoksi 8 kappaletta. Näin lopulliseksi vastausten määräksi tuli 221 eli 53 % lähetetyistä lomakkeista. Mielestäni vastausprosenttia voidaan pitää tyydyttävänä; perinteisessä postikyselyssä harvoin päästään yli 50 prosentin vastausmäärään ilman muistutuksia tai uudelleen lähetettyjä kyselyjä. Vastausprosentti olisi saattanut hieman nousta muistutuksia käyttämällä, mutta tuskin merkittävästi. Kyselyn päättymisajankohtana opetuspuolella elettiin koulujen päättymistä edeltävää kiireen aikaa ja muillakin työpaikoilla kesälomat siinsivät luultavasti jo mielissä. Tästä syystä katsoin parhaaksi tyytyä ensimmäisellä kierroksella saavutettuun vastausprosenttiin.

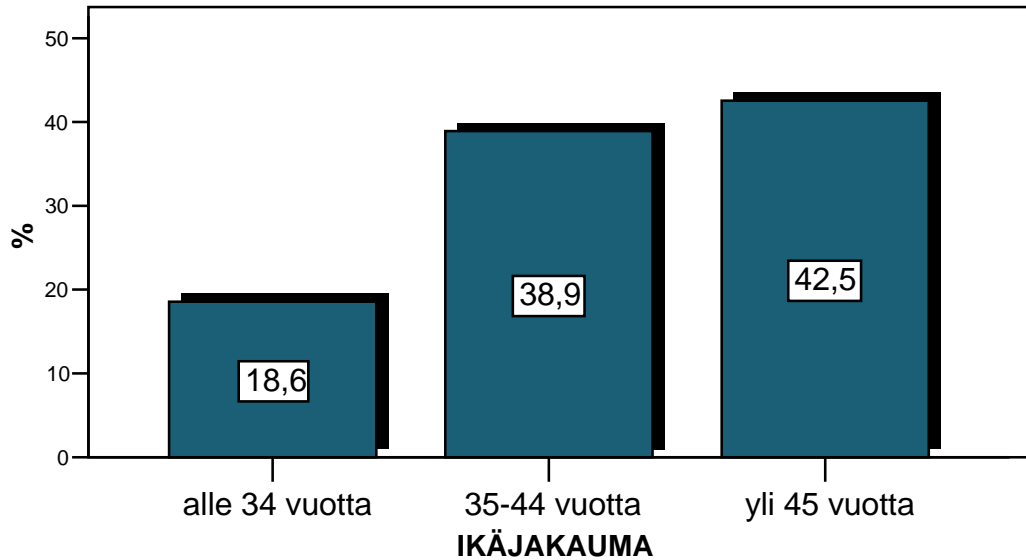
Tutkimustulosten analysoinnin kannalta oli merkittävää, että ryhmäkohtaiset vastausprosentit olivat kohtalaisen lähellä toisiaan. Hoitajista vastasi 66,2 %, opettajista 48,2 % ja akateemisista 53,4 %. Mikäli yhden ryhmän vastausprosentti olisi jäänyt huomattavan matalaksi tai kohonnut merkittävästi toisia ryhmiä korkeammaksi, olisi ryhmien välinen vertailu käynyt mahdolliseksi tai vähintäänkin epäluotettavaksi. Tilanteessa, jossa jokaisen ryhmän vastausprosentit ovat yhtä ryhmää lukuun ottamatta yli 50 % ja mahtuvat 18 prosenttiyksikön sisään, mahdollistuu ryhmien välinen vertailu oivallisesti.

6.1 Taustamuuttajat

Luokittelin työntekijöiden iän neljään eri ryhmään. Koska alle 24-vuotiaiden ryhmään kuului vain kaksi kyselyyn vastannutta, se oli järkevää yhdistää seuraavaan luokkaan. Kuviosta 5 voidaan saada viitteitä paitsi kyselyyn vastanneiden iästä, myös Jyväskylän kaupunkia lähitulevaisuudessa koettelevasta ilmiöstä: suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle tuo tullessaan ennen näkemättömän rekrytointihaasteen, johon myös Jyväskylän kaupungin henkilöstöhallinnon on vastattava. Tutkimukseen osallistuneista 42,5 % on yli 45-vuotiaita. Tosin yli 45-vuotiaiden ryhmä on luokista laajin, sillä potentiaalisia työssäolovuosia voi kyseiseen luokkaan kuuluvalla olla jäljellä parhaimmillaan yli 20. Muut luokat ovat tässä suhteessa pienempiä. Akateemisten ryhmä on selvästi iäkkäin: peräti 55,5 % vastaajista on yli 45-vuotiaita.

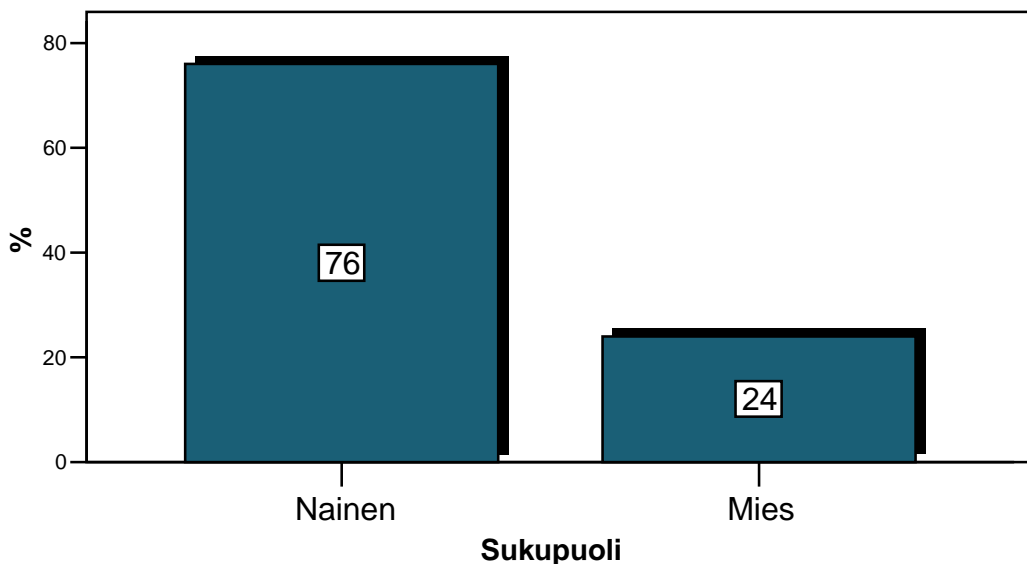
Hoitajista yli 45-vuotiaita on 43,1 %. Opettajien ryhmän suurin ikäluokka on – kenties hie-
man yllättäen – 35 – 44-vuotiaat, joiden osuus on 48,2 %. Yli 45-vuotiaita opettajia on vas-
tanneista 34,3 %.

KUVIO 5 Ikäjakauma



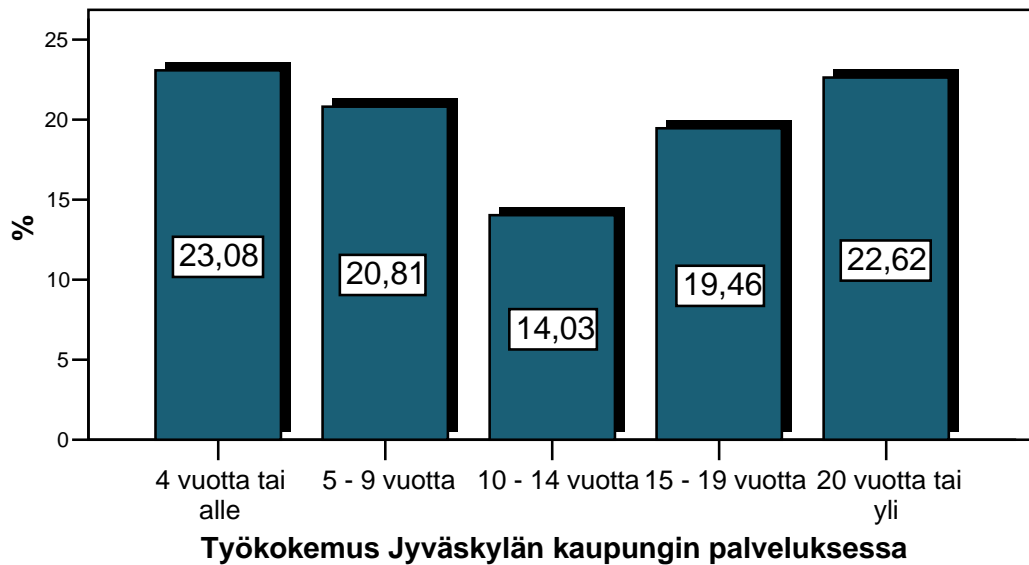
Kunta-alan on sanottu olevan naisvaltainen ala. Tämän tutkimuksen otos tukee väittämää. 76 % vastaajista on naisia ja 24 % miehiä (KUVIO 6). Selkeimmin naisvaltaisista työntekijäryhmä-
istä ovat arvatunkin hoitajat, joista vain 5,9 % on miehiä. Kyselyyn vastanneista opettajista noin
neljännes on miehiä ja akateemisista osallistujista miehiä on kolmannes. Miesten ollessa vä-
hemmistönä kunta-alalla on mielenkiintoista selvittää, eroaako heidän motivaationsa naisiin
verrattaessa.

KUVIO 6 Kyselyyn vastanneiden jako sukupuolittain



Kysyttäessä työntekijöiden työkokemuksen pituutta Jyväskylän kaupungin palveluksessa huomataan, että jokainen luokka on tasaisesti edustettuna (KUVIO 7). Havainto ei ole täysin yhteneväinen vastaajien ikäjakauman kanssa. Alle 34-vuotiaita työntekijöitä oli vastaajista alle viidennes, mutta kuitenkin työkokemuksen perusteella 0-9 vuotta kunnalla työskennelleitä on reilusti yli kolmannes vastaajista. Tämä tarkoittanee sitä, että Jyväskylän kaupunki on rekrytoinut aggressiivisesti uutta henkilökuntaa viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta uudet työntekijät ovat olleet iältään keski-ikäisiä tai vanhempia.

KUVIO 7 Työkokemus Jyväskylän kaupungin palveluksessa



Muut tutkimuksessa käytetyt taustamuuttujat olivat siviilisääty, virkasuhde ja tulospalkkaus. Huomasin lomakkeita koodatessani tehneeni virheen siviilisäädyn vastausvaihtoehtojen kanssa. Annetut vaihtoehdot olivat ”avio/avoliitossa” ja ”naimaton”. Olin epähuomiossa jättänyt ”eronnut” ja ”leski” vaihtoehdot pois lomakkeesta. Muutama vastaaja oli kirjoittanut oman merkintänsä, esim. ”eronnut”, valmiiden vaihtoehtojen viereen. Tein tämän jälkeen omat luokkansa sekä eronneille että leskille, mutta näihin luokkiin ei lopulta tullut montaa vastausta, vaikka etenkin eronneita oli oletettavasti enemmän kuin mitä lomakkeisiin oli jaksettu kirjoittaen merkitä. Jouduin siis lopulta yhdistämään eronneiden ja leskien ryhmät takaisin ”naimattomiin”. Tämän jaottelun mukaan avio/avoliitossa olevia vastaajia on 79 % ja naimattomia vastaavasti 21 %.

Vakinaisessa virka- tai työsuhteessa olevia työntekijöitä on vastaajista 78 %. Määräaikaaisia työntekijöitä on 15 %, viransijaisia 6 % ja osa-aikaisia alle prosentti. Kyselyyn vastanneista

viidennes vastasi palkkansa olevan osin sidonnainen työn tuloksiin. Tämäkin asetelma tarjoaa mielenkiintoisen lähtökohdan tarkastella tulospalkkauksen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon.

6.2 Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet

Useissa käytännön tutkimustilanteissa on mielekästä ja jopa suotavaa pyrkiä muodostamaan yksittäisistä mittarin osioista summamuuttujia. Käytännössä tämä tapahtuu yhdistämällä samaa asiaa mittaavia muuttujia yhdeksi muuttujaksi. Tässä tapauksessa yhdistin kaikki taloudellisia ja fyysisen ympäristön kannusteita koskevat muuttujat yhdeksi muuttujaksi (LIITE 2). Näin saatiin mahdolliseksi tarkastella esim. opettajien suhtautumista taloudellisiin ja fyysisen ympäristön kannusteisiin.

Taustamuuttujiin olisi voinut sisällyttää luokituksen vastaajien palkoista. Tällöin olisi mahdollistunut tarkastelu eri palkkatasojen vaikutuksesta motivaatioon ja eri työntekijäryhmille olisi voitu laskea muun muassa palkkakeskiarvot. Koska en sisällyttänyt kyseistä muuttujaa kyselylomakkeeseen, joudun tekemään seuraavan oletuksen: tutkimuksen kohderyhmistä parhaiten palkattuja ovat itsenäisessä asemassa toimivat akateemiset ja huonoimmin palkattuja ovat hoitajat. Opettajat sijoittuvat ansiotasollaan edellä mainittujen ryhmien väliin. Vaikka osa opettajien palkoista on oletettavasti suurempi kuin joidenkin akateemisten, uskon yleistykseni kuitenkin pätevä, mikäli tarkasteltaisiin ryhmien välisiä palkkakeskiarvoja.

Taloudellisia ja fyysisen ympäristön kannusteita näyttäisi tutkimuksen mukaan eniten arvostavan perus- ja lähihoitajien ryhmä. Lähes yhtä paljon taloudellisia ja fyysisen ympäristön kannusteita arvostavat opettajat. Selvästi muita ryhmiä vähemmän taloudellisia ja fyysisen ympäristön kannusteita arvostavat itsenäisessä asemassa toimivat akateemiset työntekijät. Akateemisten keskiarvo eroaa tilastollisesti erittäin merkitsevästi sekä opettajista että hoitajista. Kyseinen havainto tukee aikaisempien tutkimusten osoittamia tuloksia siitä, kuinka taloudellisten kannusteiden merkitys vähenee sitä mukaa, mitä korkeammassa ja paremmin palkatussa asemassa työntekijä on.

Tarkasteltaessa palkan ja palkankorotuksen merkitystä yksittäisinä muuttujina voidaan tehdä mielenkiintoisia havaintoja. Tulosten mukaan palkka itsenäisenä kannusteena motivoi eniten

juuri akateemisia ja vähiten perus- ja lähihoitajia. Tulos näyttäisi kääntävän edellisen havainnon taloudellisten ja fyysisten ympäristön kannusteiden merkitsevyydestä päällelleen. Tulosta voidaan kuitenkin tulkita myös siten, että osa vastaajista on vastannut kysymykseen ”Kuinka paljon palkka vaikuttaa työmotivaatioosi?” tarkoituksenaan ilmaista matalan palkan jopa vähentävän työmotivaatiota. Peräti 9,8 % hoitajista ilmoitti palkan heikentävän työmotivaatiota joko jonkin verran tai paljon. Opettajista 5,6 % ilmoitti palkan vähentävän motivaatiota jonkin verran, akateemisista ei kukaan. Edellinen havainto heijastanee hoitoalan matalasta palkkatasosta ja toisaalta akateemisten tyytyväisyydestä omaan palkkaansa. Tätä tukee myös ryhmien välisten vastausten keskihajonnat: siinä missä akateemiset ovat pitäneet palkkaa lähes poikkeuksetta motivoivana (keskihajonta 0,590), hoitajien verrattain monet ”soraäänät” ovat nostaneet keskihajonnan huomattavan suureksi (0,976).

Kaikki ryhmät pitävät tulosten valossa palkankorotusta motivaatiota edistävänä tekijänä. Hoitajat kokevat palkankorotuksen edistävän motivaatiota ryhmistä eniten. Opettajat ja akateemiset katsovat palkankorotuksen motivaatiota edistävän merkityksen lähes yhtä suureksi. Näiden tulosten myötä palattiin jo edellä havaittuun ilmiöön taloudellisten kannusteiden merkityksen vähenemisestä siirryttäessä paremmin palkattuihin ammatteihin.

Tarkasteltaessa taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet -summamuuttujaa suhteessa muihin taustamuuttujiin havaitaan, ettei merkittäviä eroavaisuuksia ole löydettävissä. Tosin yksi mielenkiintoinen havainto on iän vaikutus palkan merkitsevyyteen motivaation kohottajana. Tulosten mukaan palkan motivoiva vaikutus on vähäisin 35–44-vuotiaille ja suurin yli 45-vuotiaille. En osaa tarjota kyseiselle havainnolle järkevää perustetta. Kenties 35–44-vuotiaat ovat työuransa parhaassa vaiheessa, jolloin palkan merkitsevyys on muita motivaatiotekijöitä pienempi.

6.3 Vuorovaikutuskannusteet

Vuorovaikutuskannusteisiin kuuluviksi laskettiin mm. eri tahojen, kuten esimiehen, työkaveiden ja yhteiskunnan antama arvostus, vallitsevat johtamiskäytänteet, palaute ja työyhteisön ilmapiiri. Ruohotien ja Hongan kolmijaossa vuorovaikutuskannusteet ovat sisäisten ja ulkoisten kannusteiden välimaastossa: osan kannusteista voidaan katsoa olevan ulkoisia ja osan sisäisiä. Vuorovaikutus -summamuuttujaan yhdistetyt muuttujat löytyvät liitteestä 2.

Vuorovaikutuskannusteet ovat tulosten perusteella tärkeimpiä opettajille. Hoitajat kokevat vuorovaikutuskannusteet lähes yhtä motivoiviksi. Akateemiset kokevat vuorovaikutuskannusteet tilastollisesti merkitsevästi heikommiksi motivaation edistäjiksi. Tulokset olivat vuorovaikutuskannusteiden osalta ehkä ennalta arvattavia. Jo akateemisten ryhmän nimeen liitetty sana *itsenäinen* kertoo kyseisen ryhmän olevan kahdesta muusta ryhmästä poikkeava: hoitajien ja opettajien työympäristö on yhteisöllinen, jolloin vuorovaikutuskannusteet ovat arvatunkin suuremmassa roolissa. Itsenäisessä asemassa toimivien akateemisten työntekijöiden työyhteisö on olettaakseni usein rajoiltaan epäselvä, hajanainen työkavereiden joukko, joka on harvoin niin tiivis yhteisö kuin kahden muun ryhmän tapauksessa. Kun työ on itsenäistä, itse työtehtäviin liittyvät kannusteet tulevat tärkeämmiksi.

Yksittäisten muuttujien tarkastelu työntekijäryhmittäin antaa lisätukea edellisille havainnoille. Opettajat ja hoitajat kokevat työyhteisön huonon ilmapiirin heikentävän motivaatiota ”paljon”. Akateemisten ryhmän keskiarvo kyseiselle muuttujalle osoittaa luokkaan ”jonkin verran”. Sama pätee muuttujaan työyhteisön hyvä me-henki. Akateemiset kokevat hyvän me-hengen edistävän motivaatiota ”jonkin verran” kun taas opettajien ja hoitajien mielestä työyhteisön hyvä me-henki edistää motivaatiota ”paljon”.

Akateemiset eivät katso yhteiskunnallisen arvostuksen vaikuttavan motivaatioon siinä määrin kuin opettajat ja hoitajat. Myös palautteen vaikutuksesta työmotivaatioon voidaan löytää selkeitä ryhmäkohtaisia eroja. Opettajat katsovat sekä omalta esimieheltä että muulta taholta (esim. oppilaiden vanhemmat) saadun negatiivisen palautteen vaikuttavan alentavasti motivaatioon huomattavasti muita ryhmiä enemmän. Positiivinen palaute – varsinkin asiakkailta saatu - on motivaation kannalta tärkeintä hoitajille.

Muita taustamuuttujia tarkastellessa huomataan selkeimmät erot sukupuolten välisissä suhtautumisissa eri vuorovaikutuskannusteisiin. Esimerkiksi työkavereiden osoittaman arvostuksen ja esimiehen antaman positiivisen palautteen merkitys on miesten motivaation kohottamisen kannalta vähäisempää kuin naisten. Myös yhteiskunnallisen arvostuksen puuttuminen ja työyhteisön huono ilmapiiri ovat naisille voimakkaampia motivaation heikentäjiä kuin miehille.

6.4 Tehtäväkannusteet

Tehtäväkannusteet ovat Ruohotien ja Hongan jaottelun mukaan työhön itseensä liittyviä sisäisiä kannusteita. Niitä ovat mm. mielenkiintoiset työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön, vastuullisuus, itsenäisyys ja haasteelliset työtehtävät. Aikaisempien tutkimusten mukaanhan sisäiset kannusteet ovat motivointiarvoltaan parhaimpia ja ulkoisiin kannusteisiin verrattuna pidempikestoisia sekä niiden merkityksen on katsottu nousevan yhdessä työntekijän palkkatason kanssa.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet työntekijäryhmät kokevat tulosten mukaan tehtäväkannusteet lähes yhtä motivoiviksi. Opettajat ja akateemiset arvostavat tehtäväkannusteet hieman hoitajia korkeammalle. Myös tarkasteltaessa tehtäväkannuste -summamuuttujaa muiden taustamuuttujien suhteen, on tuloksista löydettävissä hyvin vähän eroavaisuuksia. Eroavaisuuksien puuttuminen voidaan tässä tulkita siten, että tehtäväkannusteet ovat tärkeitä motivaation kohottajia taustamuuttujista riippumatta.

Yleisesti eri kannustetyyppien voidaan todeta motivoivan kaikkia työntekijäryhmiä lähes yhtä paljon. Tilastollisesti merkitseviä ryhmäkohtaisia eroja pystyttiin löytämään kyseisten summamuuttujien osalta itsenäisessä asemassa olevien akateemisten suhtautumisessa taloudellisiin ja fyysisen ympäristön kannusteisiin sekä vuorovaikutuskannusteisiin. Opettajien ja hoitajien väliltä ei sen sijaan merkitseviä eroavaisuuksia löytynyt.

6.5 Kannustetyypit tutkimusongelmiin vastaajina

Jotta pystyttäisiin vastaamaan tutkimuksen osaongelmiin 1.1, 1.2, ja 1.3 eli siihen, kuinka suuri rooli taloudellisilla ja fyysisen ympäristön kannusteilla, vuorovaikutus- ja tehtäväkannusteilla on työntekijöiden kokonaispalkitsemisessa, täytyy jo luotuja summamuuttujia muokata, tai pikemminkin luoda kokonaan uudet muuttujat. Tähän saakka summamuuttujat oli luotu suoraan yhdistämällä kyselylomakkeen eri osioiden kysymykset kolmeksi eri muuttujaksi. Lomakkeen osioiden koostuessa eri määristä kysymyksiä, myös summamuuttujiin yhdistettyjen muuttujien lukumäärät vaihtelivat. Vertailtaessa kannustetyyppien keskinäisiä motivointivaikutuksia täytyy muuttujia olla kussakin kannusteryhmässä luonnollisesti yhtä monta.

Pääkomponenttianalyysissä tarkastellaan summamuuttujiin yhdistettyjen muuttujien niitä tekijöitä, jotka korreloivat keskenään eniten ja muodostavat siten kokonaisuuden. Valitsin pääkomponenttianalyysin avulla kustakin summamuuttujasta neljä tekijää, jotka korreloivat eniten keskenään. Näin sain valituksi uusiin summamuuttujiin kuhunkin yhtä monta tekijää ja samalla karsittua huonosti pääkomponentin (kannustetyypin) kanssa korreloivat tekijät pois. Kyseinen toimenpide parantaa mittarin luotettavuutta ja saattaa siten tuoda esiin aikaisemmin näkymättömiä yhteyksiä.

Ajatellaan kokonaispalkitsemisen koostuvan taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden, vuorovaikutuskannusteiden ja tehtäväkannusteiden summasta. Jokaisen kannustetyypin motivointivoima on siis lähtökohtaisesti 1/3 työntekijöiden kokonaispalkitsemisessä. Kyselylomakkeessa ”edistää paljon” -vaihtoehto saa arvon 5. Näin ollen uudella summamuuttujalla on mahdollista saavuttaa arvo 20 (4 x maksimi-arvo 5), mikäli kaikki vastaajat kokisivat kaikki neljä muuttujaa motivaatiota ”paljon edistäväksi”.

Pääkomponenttianalyysissä muokatut taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä tehtäväkannusteet saavat seuraavat keskiarvot:

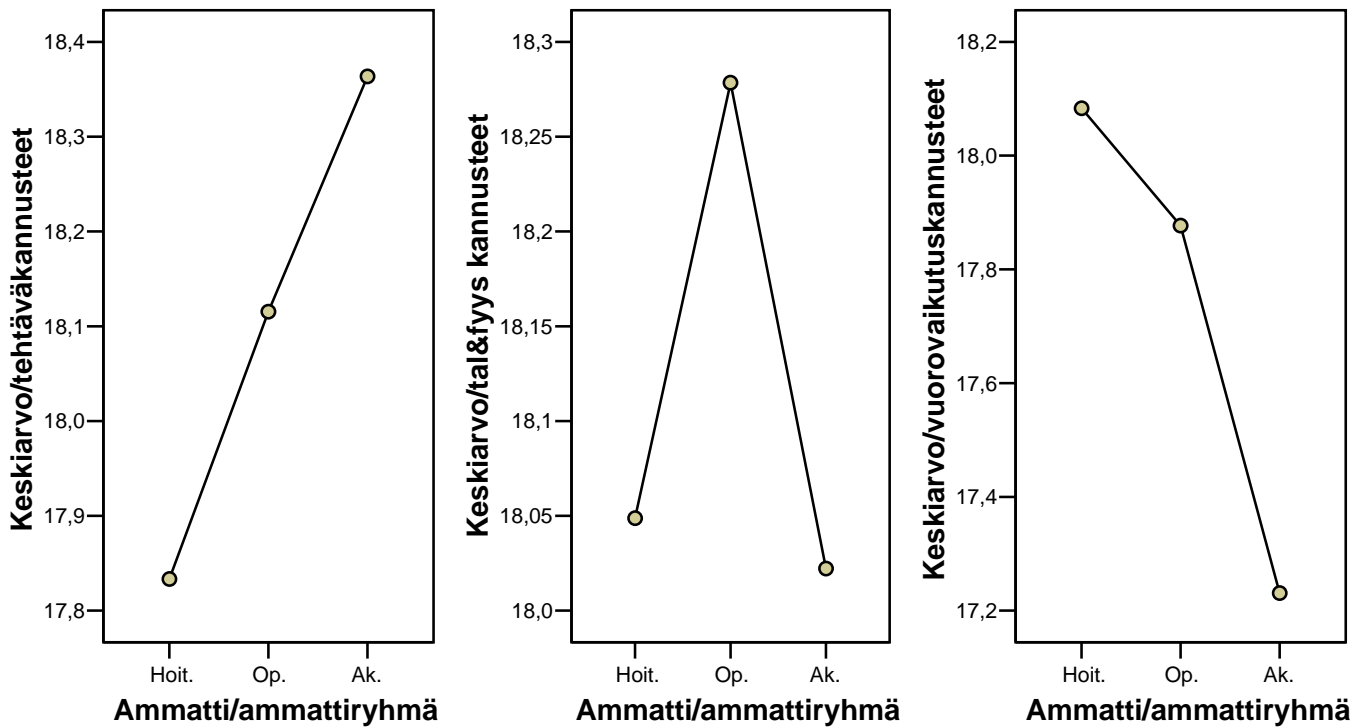
Taloudelliset ja fyysisen ymp. kannusteet	18,152
Vuorovaikutuskannusteet	17,774
Tehtäväkannusteet	18,110

Taulukosta huomataan vuorovaikutuskannusteiden keskiarvon jäävän muita kannustetyyppejä alhaisemmaksi. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä voidaan selvittää, kuinka useamman kuin kahden ryhmän keskiarvot eroavat toisistaan. Se siis testaa hypoteesia, että tietyn muuttujan eri ryhmissä kaikki keskiarvot ovat samoja. Yksisuuntaisen varianssianalyysin eli ANOVA:n tuloksista voidaan päätellä poikkeavatko ryhmien väliset keskiarvot toisistaan tilastollisesti merkittävästi. ANOVA:n tulosten perusteella vuorovaikutuskannusteet eroavat merkitsevästi taloudellisista ja fyysisen ympäristön kannusteista sekä tehtäväkannusteista. Taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden ja tehtäväkannusteiden keskiarvojen välillä ei ollut merkitsevää tilastollista eroa.

Varianssianalyysin tuloksista voimme siis päätellä, että vuorovaikutuskannusteet motivoivat tutkimukseen osallistuneita työntekijöitä tehtävä- ja taloudellisia ja fyysisen ympäristön kan-

nusteita vähemmän. Jotta tietoa voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä, on tarpeellista tietää eroavatko ammattiryhmien väliset keskiarvot merkittävästi toisistaan. Kuvioon 8 on koottu ammattiryhmien välisten keskiarvojen erot kunkin muuttujan välillä.

KUVIO 8 Summamuuttujien keskiarvot ammattiryhmittäin



Kuvio havainnollistaa hyvin ammattiryhmien väliset erot eri kannustetyyppien suhteen. Tehtäväkannusteet motivoivat eniten akateemisia ja vähiten hoitajia. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet sen sijaan näyttävät motivoivan eniten opettajia. Vuorovaikutuskannusteet motivoivat selvästi heikoimmin akateemisia, sen sijaan opettajien ja hoitajien palkitsemisessa ne ovat erittäin tärkeitä. Vertailtaessa LSD-testillä keskiarvoja eri ammattiryhmien suhteen voidaan todeta akateemisten ryhmän eroavan sekä opettajista että perus- ja lähihoitajista tilastollisesti merkittävästi.

Yksisuuntaisen varianssianalyysin sekä LSD-testin antamien tulosten mukaan osataan vastata aiemmin esitettyihin tutkimuksen osaongelmiin. Taloudellisista ja fyysisen ympäristön kannusteista, vuorovaikutuskannusteista ja tehtäväkannusteista vuorovaikutuskannusteilla on pienin rooli työntekijöiden kokonaispalkitsemisessa. Sen sijaan taloudelliset ja fyysisen ympäris-

tön kannusteet sekä tehtäväkannusteet ovat tilastollisesti yhtä motivoivia. Tilastollisia eroja ammattiryhmien välisessä suhtautumisessa eri palkitsemismuotoja kohtaan on myös löydettävissä: akateemiset työntekijät kokevat vuorovaikutuskannusteet merkitsevästi vähemmän motivoiviksi kuin opettajat ja hoitajat.

Myös tutkimuksen pääongelmaan eli siihen, motivoivatko sisäiset kannusteet tutkimukseen osallistuneita työntekijöitä ulkoisia kannusteita enemmän, voidaan edellisen perusteella löytää vastaus. Ruohotien ja Hongan kannustetyyppien kolmijaon valossa (ks. s. 18) sisäiset motivaatiotekijät eivät näyttäisi motivoivan selkeästi ulkoisia enemmän. Kyseisen mallin mukaanhan taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet sekä osa vuorovaikutuskannusteista kuuluvat ulkoisiin kannusteisiin ja tehtäväkannusteet yhdessä osan vuorovaikutuskannusteista kanssa muodostavat sisäisten kannustimien joukon. Eri kannustetyyppejä edustavien summamuuttujien keskiarvot kuitenkin osoittavat, että taloudellisilla ja fyysisen ympäristön kannusteilla, eli puhtaasti ulkoisilla motivaatiotekijöillä, on yhtä suuri motivointivoima kuin sisäisiin kannusteisiin kuuluvilla tehtäväkannusteilla.

6.6 Herzbergin motivaatio- ja hygieniekiijät

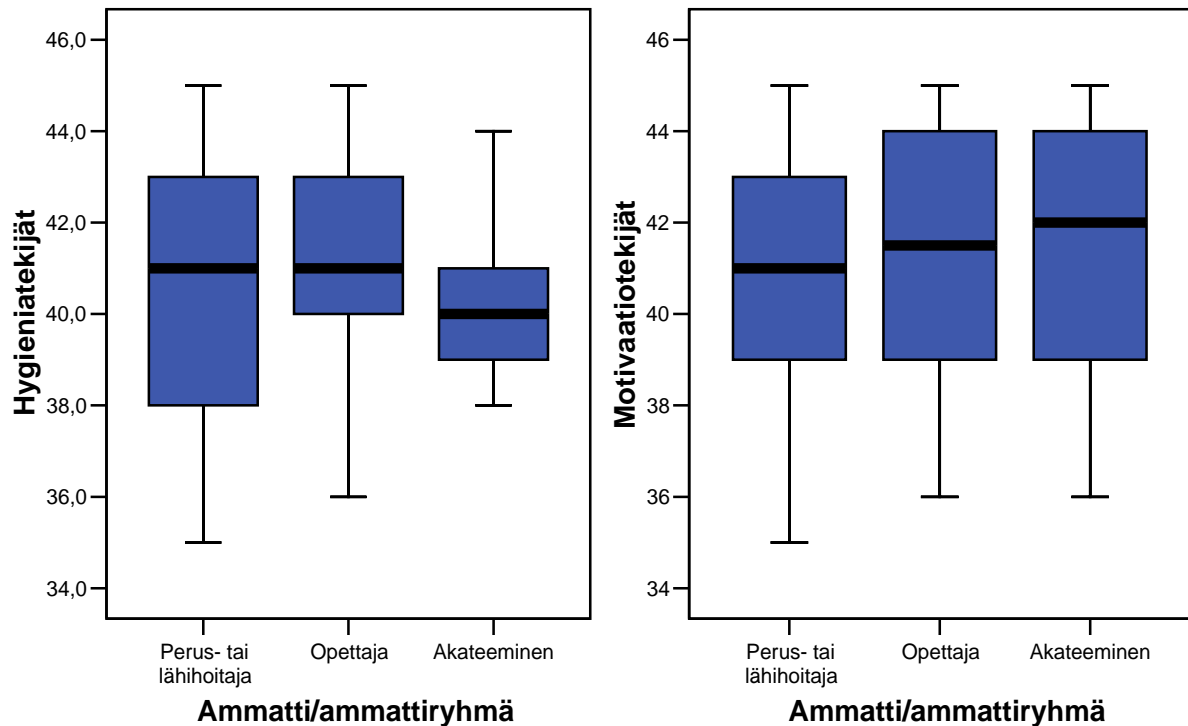
Sisäisten ja ulkoisten kannusteiden tärkeyttä työntekijöiden motivoinnissa voidaan tarkastella myös tutkimuksen toisen viitekehysten eli Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta. Pääongelman analysointiin saadaan näin kaksi hieman toisistaan poikkeavaan näkökulmaa. Yhdistin Herzbergin teorian pohjalta motivaatio- ja hygieniekiijät omiksi summamuuttujikseen, jolloin mahdollistui niiden keskinäinen vertailu.

Tulosten perusteella hygieniekiijät (ulkoiset tekijät) motivoivat sekä opettajia että hoitajia lähes yhtä paljon kuin motivaatiotekijätkin (sisäiset tekijät). Sen sijaan itsenäisessä asemassa toimivat akateemiset työntekijät näyttävät motivoituvan – Herzbergin teorian oletusten mukaisesti – enemmän motivaatiotekijöistä kuin hygieniekiijöistä. Kuvioista 9 voidaan nähdä motivaatio- ja hygieniekiijät -muuttujien keskiarvojen jakautuminen ammattiryhmittäin. Kuvion pystypalkeissa olevat mustat vaakaviivat edustavat ryhmän keskiarvoa.

Voimme siis vastata edellisen perusteella tutkimuksen pääongelmaan: sisäiset motivaatiotekijät motivoivat hygieniekiijöitä enemmän vain itsenäisessä asemassa toimivia akateemisia

työntekijöitä. Tässä vaiheessa voidaan myös vahvistaa aikaisemmin kaksifaktoriteoriaan tekemieni oletusten oikeellisuus: osa hygienia-tekijöistä, kuten työsuhteen pysyvyys tai hyvä työturvallisuus voi motivoida työntekijöitä, toisin kuin Herzbergin teoria olettaa.

KUVIO 9 Motivaatio- ja hygienia-tekijöiden keskiarvojen jakautuminen ammattiryhmittäin



Edellisten havaintojen perusteella voidaan jälleen palata niihin lukuisiin tutkimuksiin, joista osa on tässäkin tutkimuksessa esitelty, ja joiden mukaan korkeasti koulutetut, itsenäisessä asemassa toimivat ja hyvää palkkaa nauttivat työntekijät arvostavat kannusteina nimenomaan työn sisältöön liittyviä tekijöitä. Muiden työntekijäryhmien osalta voidaan sanoa ulkoisten kannusteiden olevan tärkeitä tekijöitä heidän motivoinnissaan, mutta ne eivät voita motiiviarvoltaan sisäisiä kannusteita.

6.7 Muuttujien väliset riippuvuudet ja yhteydet

Ristiintaulukointi on alkeellisin keino pyrkiä havaitsemaan yhteyttä kahden eri muuttujan välillä. Mikäli halutaan saada eksaktimpaa tietoa siitä, onko ryhmien välillä todellista eroa vai johtuuko ero sattumasta, voidaan asiaa tutkia ristiintaulukon pohjalta Khiin neliö (X^2 -testillä).

Testi mittaa kahden muuttujan välistä riippumattomuutta ja sen nollahypoteesi on ”muuttujat ovat toisistaan riippumattomia”.

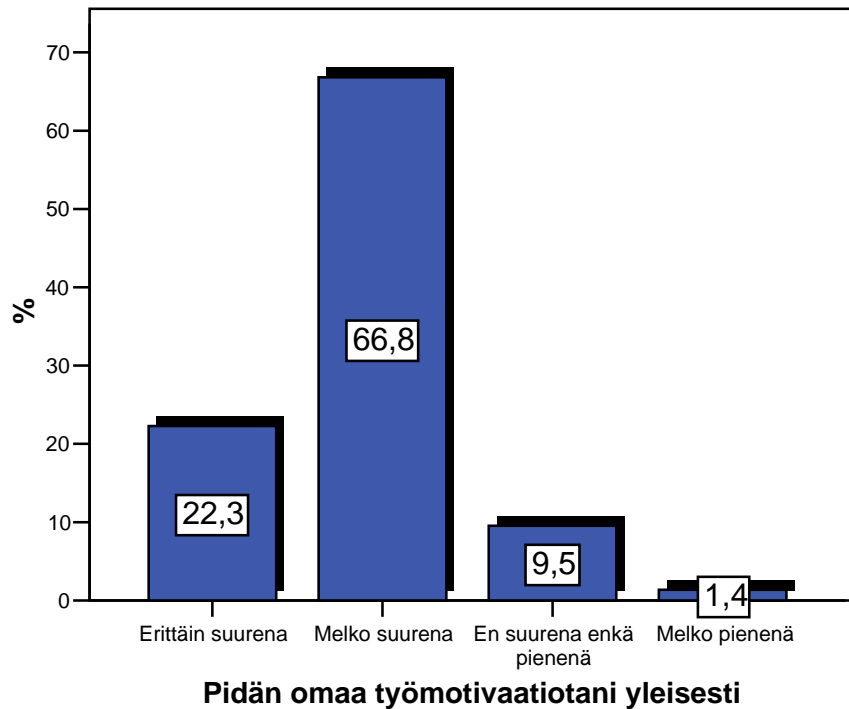
Tarkasteltaessa palkka -muuttujaa ristiintaulukossa yhdessä taustamuuttujien kanssa, havaitaan, ettei merkitseviä eroja palkkaan suhtautumisessa ole kuin yhden taustamuuttujan suhteen. Ainoastaan ikä vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi suhtautumisessa palkkaan motivoijana. Tulosten mukaan palkka koetaan sitä motivoivammaksi mitä vanhempi työntekijä on. Tulos on ehkä hieman yllättävä. Tosin samansuuntaisia havaintoja tehtiin jo aikaisemmin ryhmien keskiarvoja vertailtaessa. Yhteys on joka tapauksessa kiistaton: X^2 -testin osoittama p-arvo on 0,017, minkä perusteella voidaan sanoa muuttujien ”ikä” ja ”palkka” riippuvan toisistaan merkitsevästi. Saman havainnon voi tehdä pelkän taulukon perusteella silmämääräisesti. Jopa 54 % yli 45-vuotiaista sanoo palkan vaikuttavan motivaatioon ”paljon”, sen sijaan vain 30 % alle 34-vuotiaista katsoo palkan motivoivan ”paljon”.

Ristiintaulukoitaessa muuttuja ”henkilökohtainen palkanosa” taustamuuttujien suhteen huomataan kaksi voimakasta riippuvuutta. Työntekijän ikä vaikuttaa henkilökohtaiseen palkanosaan suhtautumisessa: mitä korkeampi ikä sitä paremmin henkilökohtaisen palkanosan koetaan motivoivan. Yhteys on tilastollisesti merkitsevä. Voimakkain tilastollinen riippuvuus havaitaan muuttujien henkilökohtainen palkanosa ja ammattiryhmän välillä. Opettajista yli 30 % katsoo henkilökohtaisen palkanosan heikentävän motivaatiota, kun muista ryhmistä vain 5 % akateemisista ja 10 % hoitajista kokee henkilökohtaisen palkanosan heikentävän motivaatiota.

Tutkimuksen viimeisessä kysymyksessä kysyttiin sitä, kuinka suurena työntekijät kokevat sen hetkisen motivaatiotasonsa. Vastausvaihtoehdot olivat: erittäin suurena / melko suurena / en suurena enkä pienenä / melko pienenä / erittäin pienenä. Tarkasteltaessa kyseistä muuttujaa taustamuuttujien suhteen ei tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä ole havaittavissa. Voimakkainta riippuvuus kyseisten muuttujien kohdalla on jälleen ammattiryhmien välillä. Hoitajat näyttävät olevan tasaisimmin motivoituneita: 80 % ryhmästä kokee motivaationsa ”melko suureksi”. Myös muissa ammattiryhmissä selvästi suurin luokka on ”melko suureksi”, mutta vastaukset ovat jakaantuneet muihin luokkiin tasaisemmin kuin hoitajien tapauksessa. Neljännes sekä opettajista että akateemisista kokee motivaationsa ”erittäin suureksi”. Molemmissa ryhmissä on saman verran myös ”en suurena enkä pienenä” -luokkaan jakautuneita, n. 10 %.

Kuviossa 10 näkyy kaikkien tutkimukseen vastanneiden motivaatiotaso jakautuneena eri luokkiin. Jyväskylän kaupungin henkilöstötoimi saa onnitella itseään: melko suurena tai erittäin suurena motivaatiotaan pitää peräti 89,1 % vastanneista. Ei suurena eikä pienenä tai melko pienenä motivaatiotaan pitää 10,5 % vastaajista.

KUVIO 10 Motivaatiotason jakautuminen luokkiin



Tarkasteltaessa tutkimustuloksia vastaajan sukupuolen suhteen voidaan havaita useita tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä. Naispuolisille työntekijöille tieto siitä, että työpaikka on tulevaisuudessakin turvattu, on selvästi tärkeämpi kuin miehille. Myös suullinen kiitos motivoi naisia enemmän kuin miehiä: tasan puolet miehistä kokee suullisen kiitoksen edistävän motivaatiota ”paljon”, kun vastaava luku naispuolisilla työntekijöillä on 70 %. Esimiehen antama positiivinen palaute motivoi niin ikään naisia enemmän kuin miehiä. Työyhteisön huono ilmapiiri heikentää tulosten mukaan naisten motivaatiota enemmän kuin miesten: 67 % naisista vastasi huonon ilmapiirin heikentävän motivaatiota ”paljon”, miehistä samoin koki 50 %. Motivaation parantamisen keinoista naispuoliset työntekijät kokevat työturvallisuuden ja työvälineiden parantamisen sekä palautteen annon lisäämisen lisäävän motivaatiota selvästi enemmän kuin miehet. Tilastollisesti merkitsevästi voidaan osoittaa vain yksi tapaus, jossa tietty kannuste tai palkitsemiskeino motivoi miehiä enemmän kuin naisia: vastuuta lisäämällä voidaan miehiä motivoida selvästi naisia paremmin.

Koska tulospalkkaus on yleistymässä myös julkisella sektorilla, valitsin yhdeksi taustamuuttujaksi tulospalkkauksen. Ristiintaulukoin tulospalkkaus -muuttujan kaikkien muiden muuttujien kanssa. Riippuvuuksia muiden muuttujien suhteen ei kuitenkaan voitu tilastollisesti todistaa.

Edellisten havaintojen perusteella voidaan vastata tutkimuksen osaongelmiin 1.4 eli löytyykö tutkittavien työntekijäryhmien motivaatiossa eroavaisuuksia ja 1.5 eli millainen on taustamuuttujien yhteys työntekijöiden motivaatioon. Tutkittavien työntekijäryhmien motivaatiossa löytyy tilastollisesti merkitseviä eroja muun muassa palkan motivaatiovaikutuksia tarkasteltaessa. Ammattiryhmän lisäksi muista motivaatioon vaikuttavista taustamuuttujista voitiin tilastollisesti merkitseväksi osoittaa työntekijän ikä ja sukupuoli.

6.8 Kuinka motivaatiota voitaisiin parantaa?

Kyselylomakkeen osiossa III pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa siihen, millä keinoilla työmotivaatiota voitaisiin parantaa parhaiten. Vastaajien tuli vastata 11 kysymykseen asteikolla erittäin paljon / melko paljon / ei vaikutusta / melko vähän / erittäin vähän. Huomasin tehneeni virheen asteikkoon, kun muutama vastaaja oli kommentoinut ongelmaa lomakkeelle. Viekkäiset vaihtoehdot ”melko paljon” ja ”ei vaikutusta” ovat jokseenkin kaukana toisistaan. Vaihtoehdon ”melko paljon” sijaan olisi tullut käyttää esimerkiksi ”jonkin verran” -vaihtoehtoa. Tämä saattaa vääristää tuloksia siinä mielessä, että vastaajat olivat ikään kuin pakotettuja vastaamaan vaihtoehtoon ”melko paljon” vaikka he olisivat kokeneet kyseisessä kysymyksessä esitetyn motivointikeinon motivoivan vain vähän.

Tulen käymään osion III tulokset läpi pääpiirteissään, koska se ei varsinaisesti tuo lisäarvoa tutkimusongelmiin vastaamisen suhteen. Koska arvelen tämän osion tulosten kiinnostavan kaupungin henkilöstön edustajia erityisesti, olen kuitenkin liittänyt tulokset kokonaisuudessaan työn loppuun liitteeseen 3, josta löytyvät myös ammattiryhmäkohtaiset tulokset osion III osalta.

Parhaiten motivaatiota voitaisiin kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mukaan kohottaa korottamalla palkkaa. 36 % vastaajista katsoi palkan korottavan motivaatiota ”erittäin paljon” ja 49 % koki palkankorotuksen kohottavan motivaatiota ”paljon”. 4,5 % vastasi palkankorotuk-

sen motivoivan ”melko vähän” tai ”vähän”. Seuraavaksi eniten työntekijät kokivat motivaatiota voitavan parantaa parantamalla työtiloja ja työvälineitä. Myös palautteen annon ja oman työn sisältöön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen sekä työtehtäviin liittyvän koulutuksen koettiin kohottavan motivaatiota. Sen sijaan muun muassa vastuun lisäämisellä ja työaikojen ja työturvallisuuden parantamisella ei katsottu olevan paljoa vaikutusta motivaation kohottamiseen.

6.9 Avoin palaute

Lomakkeen viimeiselle sivulle oli jätetty tyhjää tilaa, johon vastaajat saivat tarkentaa vastauksiaan ja esittää ajatuksia tutkimusaiheesta. 33 lomakkeessa oli annettu palautetta, joista neljä koski lomakkeen teknistä rakennetta. Palautteista oli selkeästi havaittavissa, että eri ammattiryhmän edustajat kommentoivat lähes poikkeuksetta samoja motivaatioon liitettävissä olevia oman alansa ilmiöitä. Opettajien palautteissa todettiin ykskantaan suurten ryhmäkokojen vaikuttavan heikentävästi opettajien työmotivaatioon: työ on käynyt liian raskaaksi. Myös kaupungin koulutoimeen kohdistuvat säästötoimenpiteet sekä homeongelmien vuoksi terveyden heikentävästi vaikuttavat työtilat saivat osansa opettajien kritiikistä.

Perus- ja lähihoitajien sanallinen palaute koski lähinnä työn erityistä luonnetta ja sitä, kuinka heikosti palkattua työtä jaksaa tehdä puhtaasta auttamisen halusta. He siis viittasivat tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltyyn altruismin käsitteeseen. Lisäksi hoitajien kiireet ovat palautteen mukaan lisääntyneet, mutta uusia työntekijöitä ei ole palkattu. ”Asiakkaan luota täytyy juosta jo seuraavan luokse, edes säästä ei ehdi rupattelemaan, vaikka se tärkeää osalle potilaista olisikin. Se syö motivaatiota.” kertoo yksi hoitaja.

Itsenäisessä asemassa toimivien akateemisten työntekijöiden kommentit liittyvät myös kiireeseen ja siihen, kuinka työpaikalta ei löydy ketään keneltä kysyä apua, kaikki tulisi osata tehdä yksin. Vaikka kyselyn tulosten mukaan palkka ei ole akateemisille kaikkein tärkein motivaation kohottaja, se kirvoitti yllättävän monta akateemista kirjoittamaan ongelmasta sanallisesti. Omien sanojensa mukaan palkkakuopassa olevia työntekijöitä löytyy akateemisistakin.

6.10 Yhteenveto

Tutkimustulosten mukaan Jyväskylän kaupungin työntekijät ovat valittujen työntekijäryhmien osalta työhönsä motivoituneita ja heitä motivoivat työssään pääpiirteissään samanlaiset palkitsemiskeinot. Taustamuuttujista ammattiryhmällä, sukupuolella ja iällä voitiin osoittaa olevan tilastollisesti merkitsevä vaikutus motivaation tasoon ja/tai yleiseen suhtautumiseen erilaisia palkitsemismuotoja kohtaan. Siviilisäädyn, työkokemuksen, virkasuhteen laadun tai tulospalkkauksen vaikutusta motivaatioon ei voitu osoittaa.

Tutkimuksen pääongelma perustui Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian oletuksiin ihmismotivaatiosta. Sen mukaan työntekijöitä motivoivat parhaiten työn sisältöön liittyvät tekijät, kuten työtehtävien haasteellisuus ja mielenkiintoisuus. Tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään vastaus kysymykseen: motivoivatko kohderyhmien jäseniä sisäiset palkkiot ulkoisia palkkioita enemmän? Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta sisäisten palkkioiden motivoivan ulkoisia palkkioita enemmän vain itsenäisessä asemassa toimivia akateemisia työntekijöitä. Sekä opettajat että perus- ja lähihoitajat kokivat ulkoiset palkkiot yhtä palkitseviksi kuin sisäiset motivaatiotekijät.

Tutkimuksen alaongelmia pyrittiin selvittämään Ruohotien ja Hongan kannustetyyppien kolmijaon perusteella. Mallin mukaan taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet edustavat selkeimmin ulkoisia kannusteita ja tehtäväkannusteet sisäisiä kannusteita. Vuorovaikutuskannusteet jäävät näiden kahden kannustetyypin rajamaastoon. Tutkimustuloksista pyrittiin löytämään vastaus siihen, kuinka suuren roolin kukin kannustetyyppi saa työntekijöiden kokonaispalkitsemisessa.

Kannustetyypeittäin muodostetuista summamuuttujista poistettiin pääkomponenttianalyysin avulla osa muuttujista pois, jolloin jäljelle voitiin jättää yhtä monta muuttujaa kuhunkin summamuuttujaan sekä varmistaa muuttujien todella mittaavan haluttua ilmiötä. Tulosten perusteella taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet sekä tehtäväkannusteet saivat yhtä suuren roolin työntekijöiden kokonaispalkitsemisessa. Vuorovaikutuskannusteiden rooli kokonaispalkitsemisessä oli tilastollisesti merkitsevästi pienempi kuin muiden kannustetyyppien. Tarkasteltaessa kannustetyyppisiin suhtautumista ammattiryhmittäin havaittiin akateemisten ryhmän eroavan merkitsevästi sekä opettajista että perus- ja lähihoitajista. Tehtäväkannusteet

osoittautuivat akateemisille selkeästi muita ryhmiä tärkeämmiksi. Sen sijaan vuorovaikutuskannusteet olivat akateemisille muita ryhmiä selkeästi vähämerkityksellisempiä kannusteita. Näiltä osin tulokset noudattelivat useiden aikaisempien tutkimusten tuloksia: sisäisten kannusteiden arvo nousee yhdessä työntekijän palkka- ja hierarkiatason kanssa.

Tällä tutkimuksella haluttiin myös selvittää, löytyykö eri ammattiryhmien väliltä eroja suhtautumisessa eri palkitsemismuotoihin sekä pyrittiin etsimään mahdollisia riippuvuuksia ja yhteyksiä muiden taustamuuttujien ja motivaation suhteessa. Tuloksista havaittiin mm. henkilökohtaisen palkanosan ja ammattiryhmän välillä voimakasta riippuvuutta: opettajat kokivat henkilökohtaisen palkanosan heikentävän motivaatiota huomattavasti muita ryhmiä enemmän. Myös sukupuolen ja iän havaittiin olevan yhteydessä muihin muuttujiin. Naisten huomattiin arvostavan muun muassa palautteen antoa ja työturvallisuutta miespuolisia työntekijöitä enemmän. Sen sijaan vastuun lisääminen motivoi miehiä huomattavasti naisia enemmän. Siviilisäädyn, virkasuhteen laadun, työkokemuksen tai tulospalkkauksen yhteyttä muihin muuttujiin ei pystytty tilastollisesti todistamaan.

7 POHDINTA

Näin tutkimuksen loppumetreillä on ajankohtaista tarkastella työtä kokonaisuutena ja pohtia saatuja tuloksia. Toivatko ne mitään uutta vai vahvistivatko ne vain vanhoja käsityksiä? Oliko tutkimuksesta mitään hyötyä? Jos tutkimuksesta saatiinkin hyödyllisiä tuloksia, niin mittasivatko ne haluttua asiaa? Voidaanko tuloksiin luottaa? Kysymykset kummittelevat ensikertalaistutkijan mielessä.

Luonnollisesti jokainen opinnäytetyön tekijä haluaisi, että työstä olisi jotain käytännön hyötyä toimeksiantajalle. Meitä motivoi sisäinen palo saada aikaan jotain merkityksellistä. Entä jos tuloksista ei löydykään oletettuja yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia? Olisin halunnut osoittaa tulospalkkauksen vaikutuksen työntekijän motivaatioon, mutta ei onnistunut, vaikka asiaa kuinka käänteli ja pyöritteli eri tilastollisissa testeissä. Edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa on tutkijan syytä pyöräyttää ajatusmaailma hetkeksi pääläelleen: kahden eri muuttujan välinen riippumattomuus on yhtä hyvä tulos kuin kahden muuttujan välinen riippuvuus. Käytännössä tulospalkkauksen riippumattomuutta motivaatioon ja kyseisen tiedon hyväksikäyttöä voitaisiin havainnollistaa esimerkiksi seuraavasti: jos kerran tulospalkkaus ei vaikuta motivaatioon, miksi ylläpitää kyseistä järjestelmää? Tai: nykyinen tulospalkkausjärjestelmä ei näytä motivoivan nuoria työntekijöitä, tulisiko järjestelmää muuttaa heidän osaltaan?

En saanut täysin muita teorioita tukevia tutkimustuloksia – mittasinko väärää asiaa? Herzbergin kaksifaktoriteorian hygieniehtekijät eivät saaneet tämän tutkimuksen tuloksista juuri lainkaan tukea: ne motivoivat lähes yhtä paljon kuin motivaatiotehtekijätkin. Tulos oli odotettavissa. Kaksifaktoriteorian mukaan hygieniehtekijät, kuten palkka, eivät motivoi vaan poistavat työtytyymättömyyttä. Palkkako ei motivoi? Toki se poistaa työtytyymättömyyttä, mutta on palkalla myös motivointifunktio, ainakin omilla mielissämme.

On helppo ajatella palkan motivoivan. Jos jokainen keskittyisi ennen kyselyyn vastaamista hetkeksi miettimään mitä palkka, tai yleisemmin raha, merkitsee heidän elämässään, kenties tulokset olisivat toisenlaisia. Testaan tätä itselläni: säännöllinen palkka toisi elämäni taloudellista turvallisuutta, kuun lopun laskurumba ei enää nostaisi hikikarpaloita otsalleni, voisin ostaa auton... Hetkinen, mitä tällä on motivaation kanssa tekemistä? Tulosten eroavaisuudet

Herzbergin teoriaan saattavat johtua siitä, että Herzberg viisaana miehenä osasi mitata ihmisten tosiasiallisia motiiveja ja niiden syviä merkityksiä, kun taas tämä tutkimus mittasi työntekijöiden jokseenkin impulsiivisia tuntemuksia erilaisia motivaatiotekijöitä kohtaan.

Selkeimmät erot työntekijöiden motivaatiossa löytyivät ammattiryhmien väliltä. Tutkimuksen lähtökohta vertailla kolmea eri työntekijäryhmää onnistui hyvin. Kunnioitukseksi opettajia kohtaan haluan tässä tarkentaa, että olen varsin hyvin tietoinen siitä, että valtaosa opettajista on akateemisen tutkinnon suorittaneita. Tässä tutkimuksessa opettajat oli kuitenkin järkevä sijoittaa omaan opettajien ryhmäänsä itsenäisten akateemisten ryhmän rinnalle, koska näiden kahden ryhmän työtehtävät ja työn luonne poikkeavat huomattavasti toisistaan. ”Akateemiset opettajat” ryhmän nimenä olisi kuulostanut hieman erikoiselta.

Kuinka tietoa työntekijäryhmien välisistä eroista niiden motivaatiossa voitaisiin käytännössä hyödyntää? Vuorovaikutuskannusteet motivoivat opettajia ja hoitajia akateemisia enemmän – mitä teemme tällä tiedolla? Mielestäni tieto täytyisi saattaa yksikkötasolle esimerkiksi esimieskoulutuksen kautta. Kenties esimies rohkaistuisi sanomaan useammin suullisen kiitoksen tai antamaan useammin palautetta, mikäli hän olisi kuullut tutkimuksesta, joka tehtiin juuri hänen työyksikkönsä ja jonka mukaan työntekijät ovat sanoneet arvostavansa suuresti mainittuja kannusteita. Toisaalta akateemisten palkitsemista voitaisiin suunnata enemmän tehtäväkannusteisemmaksi vuorovaikutuskannusteiden painottamisen sijaan. Yleisimmin tulosten valossa voidaan todeta, että ideaali palkitsemisjärjestelmä olisi sellainen, joka olisi joustava ja joka sallisi vähin vaivoin sen muokkaamisen eri työntekijäryhmille sopivaksi.

Tutkimus tarjoaa mielenkiintoisia jatkotutkimushaasteita. Kyselylomakkeen osio III teki avauksen tutkimukselle, joka tarkastelisi työntekijöiden motivaatiota sen parantamisen näkökulmasta. Tämä tutkimus oli kiinnostunut siitä, mikä työntekijöitä motivoi. Aiheeseen liittyvä jatkotutkimus voisi keskittyä siihen, kuinka motivaatiota voitaisiin parantaa. Tutkimukseen voisi ottaa teemaksi palkkausjärjestelmäuudistuksen ja henkilökohtaisen palkanosan. Tämä tutkimus sivusi sekä palkkausjärjestelmäuudistusta että henkilökohtaista palkanosaa, ja alustavia tuloksia aiheesta saatiin, mutta prosessin ollessa vielä sisäänajovaiheessa, on lisätietoa syytä kerätä. Tämä pro gradu -työ antaa myös hyvän lähtökohdan motivaatiotutkimuksen muihin hallintokuntiin ja tulosyksikköihin laajentamiseksi. Kyselylomakkeen ongelmakohdat korjaamalla ja pienellä hienosäädöllä voitaisiin uusi tutkimus toteuttaa melko pienellä vaivalla. Opetustoimeen kohdistuneet säästötoimenpiteet eivät ole voineet olla vaikuttamatta opetta-

jien työmotivaatioon. Tämä avaa jälleen uuden alueen motivaatiotutkimukselle. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat opettajien työmotivaation olevan hyvä ennen koulujen lakkautuksia. Mitä se on nyt?

Tämä työ tarjosi minulle näköalapaikan työntekijöiden motivointiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä yleissivistävän katsauksen kunta-alaan. Koin työn tekemisen mielekkääksi ja sain sen omasta mielestäni suhteellisen helposti valmiiksi. Työn tekemisen mielekkyyteen vaikutti vahvasti sekä henkilökohtainen että kaupungin edustajien osoittama mielenkiinto kyseistä aihetta kohtaan. Koen onnistuneeni työssäni hyvin: tutkimus tuotti konkreettisia tuloksia, joita henkilöstötoimessa voidaan käyttää hyväksi. Lisäksi koen onnistuneeni valitsemaan tutkimukseen oikeat teoriat. Ne tukevat empiiristä osuutta ja teorian ja empirian vuoropuhelu on läsnä läpi tutkimuksen.

Ihmislähtöinen henkilöstöstrategia on merkittävä kilpailuetu yritykselle. Akateemisissa piireissä tämä on tiedetty jo pitkään. Jokaisen pörssiyhtiön Internet -sivut pursuavat arvosanaheilinää, unohtamatta julistaa mahtipontisesti henkilöstön konsernin tärkeimmäksi voimavaraksi. Vuoden 2005 perusteella voidaan kotimaan osalta sanoa, ettei meille ole valehdeltu: henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara – tosin vain niin pitkään, kun heidän ei katsota enää tuottavan lisäarvoa osakkeenomistajille. Joukkoyritysten määrä tuntuu vain kiihtyvän loppuvuotta kohti, työntekijät marssivat työpaikoiltaan. Jossakin vaiheessa tämä trendi pysähtyy, löysätään hieman otetta ja suunnataan huomiota enemmän henkilöstöön, niin kuin alun perin oli luvattu. Uskon siihen lapsellisen vilpittömästi. Merkkejä tästä on jo ilmassa, muutama valonpilkku pörssiyhtiöiden joukossa.

Tässä on talousvaikeuksissa taistelevien kuntien mahdollisuus voittaa niukasta työntekijäjoukosta osa itselleen – palkka ei ole yksityisen sektorin luokkaa, mutta työ on merkityksellistä ja henkilöstöstä luvataan pitää aidosti huolta. Teesi vetoaa nuoriin, joiden mielestä yritysmaailman oravanpyörä pyörii jo niin kovasti, ettei siihen uskalla suurenkaan palkkion toivossa hypätä. Vakuutuin tämän työn myötä Jyväskylän kaupungin otteista työntekijöiden motivoinnissa sekä yleisemmin henkilöstöasioiden hoidossa. Työ on inhimillistä niin kauan kuin sitä ihminen tekee. Tätä ei ole Jyväskylän kaupungin henkilöstötoimessa unohdettu taloudellisessa ahdingossakaan. Haluankin lopuksi kiittää paitsi mielenkiintoisesta opinnäytetyöaiheesta, myös siitä, että vankistitte valmistuvan kauppatieteiden maisterin uskoa pehmeisiin johtamisarvoihin ja siihen, että niitä jossakin vielä vaalitaan. Meillä on vielä toivoa!

LÄHTEET

- Alkula, T. Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Amabile, T. 1993. Motivational Synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*. 1993. Vol. 3. No. 3.
- Brooks, I 2003. *Organizational Behaviour: individuals, groups and organization*. Harlow. Prentice Hall.
- Burgess, S. & Ratto, M. 2003. The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence. *Oxford Review of Economic Policy*. 2003. Vol. 19. No. 2.
- Deci, E. 1976. The Hidden Costs of Rewards. *Organizational Dynamics*. Vol. 4. Issue 3.
- Deci, E. 1972. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 31.
- Drucker, P. 1976. A User's Guide to MBO. *Public Administration Review*. 1976. January-February.
- Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Helsinki: Kirjaryhmä Oy.
- Heckenhausen, H. 1991. *Motivation and Action*. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Heikkilä, J. 1993. *Tilastotieteen ABC -kirja 1*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Vol. 46. Issue 1.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- House, R. & Wigdor, L. 1975. Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. Teoksessa Steers, R. & Porter, L. (toim.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Jyrinki, E. 1976. *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus 2004.
- Jyväskylän kaupungin työolobarometri 2004.

- Jyväskylän kaupungin työolobarometri 2003.
- Jyväskylän kaupungin Henkilöstöpalvelut -vihkonen. 2002.
- Kanungo, R. & Hartwick, J. 1987. An alternative to the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy of Work Rewards. *Journal of Management*. 1987. Vol 13. No. 4.
- Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.
- Kettunen, P. 2003. Kuntien eloonjäämisen taito. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut. Numero 35. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kohn, A. 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. Sep/Oct93. Vol. 71. Issue 5.
- Koulujen sulkemisella ja oppilassiirroilla tavoitellaan 26 miljoonan euron säästöä. 2005. Keski-suomalainen 29.4.2005, Jyväskylän seutu, 6.
- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2003.
- Kuntatyönantajan palkkausopas 2004: Henkilökohtainen palkitseminen käyttöön. Kuntatyönantaja 2/2004. Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Lahti, C. Tarumo, S & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lawler, E. E. III 1973, *Motivation in Work Organizations*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Lawler, E. E. III 1975. Expectancy Theory. Teoksessa Steers, R. & Porter, L. (toim.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. III & Suttle, J1975. A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept. Teoksessa Steers, R. & Porter, L. (toim.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E.E. III 1969. Job Design and Employee Motivation. *Personnel Psychology*. 1967. Vol 22.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Macaulay, J. & Berkowitz, L. 1970. The self, selfishness, and altruism. Teoksessa *Altruism and helping behavior* (toim.). New York: Academic Press.
- Marsden, D., French, S. & Kubo, K. 2001. Why Does Performance Pay Demotivate? Financial Incentives Versus Performance Appraisal. Centre For Economic Performance. LSE, CEP Discussion papers 2000.
- Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50.

- Maslow, A. 1972. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. 1967. Money as a Motivator: Some Research Insights. *The McKinsey Quarterly*. Fall 1967.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. 2003. *The Human Side of Enterprise. Reflections*. Vol. 2. Issue 1.
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nakari, R. 1996. *Työelämän monet kasvot: kuntatyöyhteisö 1995*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Nakari, R. 1992. *Työelämän laatu kunnissa. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 34/1992*.
- Newstorm, J. 1976. *Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction*. *Public Personnel Management*. Issue 5 January-February.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1996. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY.
- Nurmi, J-E & Salmela-Aro, K. 2002. *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. 2002. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Opsahl, R. & Dunnette, M. 1966. *The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation*. Teoksessa Steers, R. & Porter, L. (toim.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- The Oxford English Dictionary 1989. Second Edition Volume IX. Oxford: Clarendon Press.
- Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001, kooste tuloksista. Teknillinen korkeakoulu. 2001.
- Pfeffer, J. 1998. Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*. 1998. May-June.
- Porter, L & Miles, R. *Motivation and Management*. In McGuire, J (toim.) *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rainey, H. 1976. Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*. 1976. Issue 36 March-April.
- Reilly, P. 2003. *New Approaches in Reward: Their Relevance to the Public Sector*. *Public Money & Management*. 2003. October.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita Oy.

- Savolainen, P. 2003. Motivoiko palkka?: kuntien uusi palkkajärjestelmä ja motivaatio. Vantaan kaupunki 2003.
- Schuler, R. & Jackson, S. Human Resource Management. Positioning for the 21st Century. 6th edition. St. Paul: West publishing company.
- Steers, R. & Porter, L. 1975. Motivation and Work Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. & Mowday, R. 2004. The Future of Work Motivation Theory. Academy of Management Review. July 2004, Vol. 29 Issue 3.
- Taylor, F. 1914. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet. Hämeenlinna: Karisto.
- Tolman, E. 1932. Purposive behaviour in animals and men. New York: Appleton-Century.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. 2002. Jyväskylä : PS-kustannus.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vroom, V. & Deci, E. 1970. Management and Motivation. Tennessee: Kingsport Press.
- Vroom, V. 1967. Work and Motivation. New York: Wiley.
- Wiersma, U. 1992. The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. Journal of Occupational & Organizational Psychology. Vol 65. Issue 2.

Arvoisa Jyväskylän kaupungin työntekijä!

Opiskelen Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa johtamista ja teen parhaillaan pro gradu -tutkimustani, joka käsittelee Jyväskylän kaupungin palveluksessa toimivien kolmen eri työntekijäryhmän työmotivaatiota ja heidän subtautumistaan erilaisia palkitsemismuotoja kohtaan. Lähestyn Teitä näin kyselylomakkeen välityksellä, johon toivon Teidän ystäväilisesti vastaavan. Palautetuista kyselyistä muodostuu työni tutkimusaineisto. Luotettavien ja kattavien tutkimustulosten saavuttamiseksi Teidän vastauksenne on erittäin merkityksellinen.

Kyselyyn osallistuvat Jyväskylän kaupungin palveluksessa toimivat perus- ja lähiohittajat, opettajat sekä itsenäisessä asemassa toimivat akateemiset työntekijät. Kysely on lähetetty yhteensä 78 perus- ja lähiohittajalle, 223 opettajalle sekä 116 akateemiselle (N = 417). Pyydän Teitä vastaanmaan huolella kaikkiin lomakkeen kohtiin ja palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen vastauskuorensaan kaupungin sisäisessä postissa kahden viikon kuluessa kyselyn vastaanottamistanne, kuitenkin viimeistään **29.4.2005** mennessä.

Antamanne tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettäminä, yksittäiset vastauksenne eivät tule esille missään vaiheessa. Tutkimustuloksia ei myöskään esitellä siten, että yksittäinen vastaaja pystyttäisiin tunnistamaan vaan tulokset kootaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Haluan kiittää jo etukäteen vaivannäöstänne ja avustuksestanne pro gradu -työni eteenpäin saattamiseksi.

Motivoidakseni Teitä vastaamaan motivaatiokyselyyni, arvon kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken 3 kpl kahden hengen elokuvailippupakettia (yht. 6 lippua) Jyväskylän Finnkinoon.

Olen keskustellut gradu-tutkimuksestani Jyväskylän kaupungin henkilöstöjohtaja Aarre Korkia-ahon kanssa. Hän on antanut minulle luvan käyttää Jyväskylän kaupungin henkilöstöä tutkimuskohteena ja suosittelee tutkimukseen osallistuvia vastaamaan kysymyksiin. Tutkimus antaa Korkia-ahon mukaan kaupungin henkilöstöhallinnolle tarpeellista tietoa eri ammattiryhmien työmotivaatiosta ja heidän subtautumistaan erilaisiin palkitsemismuotoihin. Tätä tietoa kaupunki käyttää hyödykseen kehittäessään uutta henkilöstöstrategiaa loppuvuoden aikana.

Ystävällisin terveisin,

Jarkko Elola

sähköposti: jaielol@cc.jyu.fi



OSA I

Ympyröi se kohta, joka sopii itseesi.

1. Sukupuoli

1. Nainen

2. Mies

2. Siviilisäätty

1. Avio/avoliitossa

2. Naimaton

3. Ikä

1. 24 tai alle

2. 25 - 34

3. 35 - 44

4. 45 tai yli

4. Ammatti/ammattiryhmä

1. Perus- ja lähihoitaja

2. Opettaja

3. Itsenäisessä asemassa toimiva akateeminen (esim. lääkärit, sos.työntekijät, lakimiehet..)

4. Muu, mikä? _____

5. Työkokemus nykyisessä ammatissanne Jyväskylän kaupungin palveluksessa?

1. 4 vuotta tai alle

2. 5 - 9 vuotta

3. 10 - 14 vuotta

4. 15 - 19 vuotta

5. 20 vuotta tai yli

6. Virkasuhde

1. Vakinainen

2. Määräaikainen

3. Viransijainen

4. Osa-aikainen

5. Muu, mikä? _____

7. Onko palkkasi osin sidonnainen työn tuloksiin (tulospalkkaus)

1. Kyllä

2. Ei



OSA II

Seuraaviin monivalintakysymyksiin vastataan ympyröimällä omaa käsitystä lähinnä oleva vastausvaihtoehto. Kuinka paljon mielestäsi seuraavat asiat vaikuttavat työmotivaatioosi?

Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet:

	EDISTÄÄ PALJON	EDISTAA JONKUN VERRAN	EI EDISTA EIKÄ HEIKENNÄ	HEIKENTAA JONKIN VERRAN	HEIKEN- TÄÄ PALJON
8. Palkka	+2	+1	0	-1	-2
9. Palkankorotus	+2	+1	0	-1	-2
10. Palkan alentaminen	+2	+1	0	-1	-2
11. Työntekijän arviointiin perustuva henkilökohtainen palkanosa	+2	+1	0	-1	-2
12. Puhtaat työskentelytilat	+2	+1	0	-1	-2
13. Riittävä valaistus	+2	+1	0	-1	-2
14. Hyvä ilmaistointi	+2	+1	0	-1	-2
15. Huono ilmastointi	+2	+1	0	-1	-2



16. Työnantajan panostus

työturvallisuuteen	+2	+1	0	-1	-2
--------------------	----	----	---	----	----

17. Toimivat työskentelyvälineet

(esim. tietokoneet, tulostimet)	+2	+1	0	-1	-2
---------------------------------	----	----	---	----	----

18. Työnantajan osallistuminen

liikuntaharrastekustannuksiin	+2	+1	0	-1	-2
-------------------------------	----	----	---	----	----

19. Työnantajan osallistuminen

työpaikkaruokailun kustannuksiin	+2	+1	0	-1	-2
----------------------------------	----	----	---	----	----

20. Tieto siitä, että työpaikkasi on

tulevaisuudessakin turvattu	+2	+1	0	-1	-2
-----------------------------	----	----	---	----	----

21. Hyvän työsuorituksen johdosta

myönnetyt ylimääräiset vapaapäivät	+2	+1	0	-1	-2
------------------------------------	----	----	---	----	----

Vuorovaikutuskannusteet:

	EDISTAA	EI EDISTA	HEIKENTAA	HEIKEN-
EDISTÄÄ	JONKUN	EIKÄ	JONKIN	TÄÄ
PALJON	VERRAN	HEIKENNÄ	VERRAN	PALJON

22. Esimiehen antama arvostus

	+2	+1	0	-1	-2
--	----	----	---	----	----

23. Suullinen kiitos hyvin

suoritetusta työstä	+2	+1	0	-1	-2
---------------------	----	----	---	----	----



24. Esimiehen antama positiivinen palaute	+2	+1	0	-1	-2
25. Esimiehen antama negatiivinen palaute	+2	+1	0	-1	-2
26. Muun tahon (esim. asiakkaasi) positiivinen palaute	+2	+1	0	-1	-2
27. Muun tahon (esim. asiakkaasi) negatiivinen palaute	+2	+1	0	-1	-2
28. Yhteiskunnallinen arvostus työtäsi kohtaan	+2	+1	0	-1	-2
29. Omien työkavereiden antaman arvostuksen kokeminen	+2	+1	0	-1	-2
30. Lähimmän esimiehesi johtamistapa	+2	+1	0	-1	-2
31. Esimiehen antaman arvostuksen puuttuminen	+2	+1	0	-1	-2
32. Epäsäännöllinen palaute	+2	+1	0	-1	-2
33. Kiitoksen puuttuminen hyvin suoritettun työn jälkeen	+2	+1	0	-1	-2
34. Työyhteisön huono ilmapiiri	+2	+1	0	-1	-2



35. Työnantajan järjestämä vapaa-ajan toiminta	+2	+1	0	-1	-2
36. Mahdollisuutesi saada omia mielipiteitäsi esille	+2	+1	0	-1	-2
37. Arvoasemasi organisaatiossa	+2	+1	0	-1	-2
38. Työyhteisön hyvä me-henki	+2	+1	0	-1	-2

Tehtäväkannusteet:

	EDISTÄÄ EDISTÄÄ PALJON	EDISTÄÄ JONKUN VERRAN	EI EDISTÄ EIKÄ HEIKENNÄ	HEIKENTÄÄ JONKIN VERRAN	HEIKEN- TÄÄ PALJON
39. Mielenkiintoiset työtehtävät	+2	+1	0	-1	-2
40. Vaikutusmahdollisuutesi oman työsi sisältöön	+2	+1	0	-1	-2
41. Mahdollisuutesi kehittää omanarvontuntoasi ammattisi kautta	+2	+1	0	-1	-2
42. Työsuhteesi pysyvyys	+2	+1	0	-1	-2
43. Mahdollisuutesi kehittää osaamistasi ammatissasi	+2	+1	0	-1	-2
44. Vastuulliset työtehtävät	+2	+1	0	-1	-2



45. Työn itsenäisyys	+2	+1	0	-1	-2
46. Urallaetenemismahdollisuutesi	+2	+1	0	-1	-2
47. Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät	+2	+1	0	-1	-2
48. Työnantajan positiivinen suhtautuminen työntekijän jatkokouluttautumiseen	+2	+1	0	-1	-2
49. Haasteellinen työ	+2	+1	0	-1	-2



OSA III

Ympyröi lähinnä omaa kantaasi oleva vaihtoehto.

Millä keinoilla mielestäsi omaa työmotivaatiotasi voitaisiin parantaa?

	ERITTÄIN PALJON	MELKO PALJON	EI VAIKUTUS TA	MELKO VÄHÄN	ERITTÄIN VÄHÄN
50. Korottamalla palkkaa	5	4	3	2	1
51. Parantamalla työpaikan ihmissuhteita	5	4	3	2	1
52. Parantamalla työaikoja	5	4	3	2	1
53. Parantamalla työturvallisuutta	5	4	3	2	1
54. Lisäämällä koulutusta	5	4	3	2	1
55. Parantamalla esimies- / alaissuhteita	5	4	3	2	1
56. Parantamalla työtiloja	5	4	3	2	1
57. Parantamalla työvälineitä	5	4	3	2	1
58. Lisäämällä palautteen antoa	5	4	3	2	1



59. Lisäämällä vastuuta 5 4 3 2 1

60. Lisäämällä omia vaikutusmahdollisuuksia 5 4 3 2 1

61. Jotenkin muuten, miten?

_____ 5 4 3 2 1

62. Pidän omaa työmotivaatiotani yleisesti

1. Erittäin suurena
2. Melko suurena
3. En suurena enkä pienenä
4. Melko pienenä
5. Erittäin pienenä

Jos haluat tarkentaa vastauksiasi tai esittää muita ajatuksia tästä tutkimuksesta, niin voit käyttää alla olevaa tilaa.

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 2 Muuttujataulukko ja summamuuttujat

Summamuuttujat

TALOUELLISET JA FYYS. YMP. KANNUSTEET	VUOROVAIKUTUS-KANNUSTEET	TEHTÄVÄ-KANNUSTEET
Palkka	Esimiehen antama arvostus	Mielenkiintoiset työtehtävät
Palkankorotus	Suullinen kiitos	Vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön
Puhtaus	Esimiehen antama positiivinen palaute	Mahdollisuus kehittää omanarvontuntoa ammatissa
Valaistus	Muun tahon antama positiivinen palaute	Osaamisen kehittäminen
Hyvä ilmastointi	Yhteiskunnallinen arvostus	Vastuulliset työtehtävät
Työturvallisuus	Työkavereiden arvostus	Työn itsenäisyys
Toimivat työvälineet	Esimiehen johtamistapa	Urallaetenemismahdoll.
Työnantajan osallistuminen liikuntaharrastuskustannuksiin	Epäsäännöllinen palaute	Monipuoliset työtehtävät
Työnantajan osallistuminen työpaikkaruokailun kustannukset	Työnantajan järjestämä vapaa-ajan toiminta	Jatkokoulutusmahdollisuus
Ylimääräiset vapaapäivät	Mahdollisuus tuoda omia mielipiteitä esille	Haasteellinen työ
Palkanalennus	Työyhteisön hyvä me-henki	
Huono ilmastointi		
Työpaikan pysyvyys		

MOTIVAATIOTEKIJÄT	HYGIENIATEKIJÄT
Esimiehen antama positiivinen palaute	Palkka
Yhteiskunnallinen arvostus	Puhtaus
Työkavereiden arvostus	Valaistus
Mielenkiintoinen työ	Hyvä ilmastointi
Vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön	Työturvallisuus
Mahdollisuus kehittää omanarvontuntoa ammatissa	Toimivat työvälineet
Vastuulliset työtehtävät	Työnantajan osallistuminen työpaikkaruokailun kustann.
Työn itsenäisyys	Työpaikan pysyvyys
Haasteellinen työ	Urallaetenemismahdollisuudet
	Palkankorotus

Taustamuuttujat

Sukupuoli	Siviilisäätö	Ikä	Ammatti/ Ammattiryhmä	Työkokemus	Työ/virkasuhteen laatu	Tulospalkkaus
-----------	--------------	-----	--------------------------	------------	---------------------------	---------------

LIITE 3 Kyselylomakkeen osio III / aineiston yleiskuva

Vastausten jakautuminen ammattiryhmittäin. Asteikon maksimiarvo on 5.

Ammatti/ammattiryhmä		N	Keskiarvo	
Perus- tai lähihoitaja	Korottamalla palkkaa	51	4,53	
	Parantamalla ihmissuhteita	51	4,08	
	Parantamalla työaikoja	51	3,71	
	Parantamalla työturvallisuutta	51	3,71	
	Lisäämällä koulutusta	51	3,67	
	Parantamalla esimiesalaisyhteistyötä	51	3,86	
	Parantamalla työtiloja	51	4,06	
	Parantamalla työvälineitä	51	4,08	
	Lisäämällä palautteen antoa	51	3,82	
	Lisäämällä vastuuta	51	3,55	
	Lisäämällä omia vaikutusmahdollisuuksia	51	3,86	
	Yhteensä	51		
	Opettaja	Korottamalla palkkaa	108	4,06
		Parantamalla ihmissuhteita	108	3,63
Parantamalla työaikoja		108	3,30	
Parantamalla työturvallisuutta		108	3,48	
Lisäämällä koulutusta		108	3,97	
Parantamalla esimiesalaisyhteistyötä		108	3,71	
Parantamalla työtiloja		108	4,29	
Parantamalla työvälineitä		108	4,23	
Lisäämällä palautteen antoa		108	3,81	
Lisäämällä vastuuta		108	3,25	
Lisäämällä omia vaikutusmahdollisuuksia		107	3,81	
Yhteensä		107		
Akateeminen		Korottamalla palkkaa	62	4,03
		Parantamalla ihmissuhteita	62	3,58
	Parantamalla työaikoja	61	3,25	
	Parantamalla työturvallisuutta	62	3,10	
	Lisäämällä koulutusta	62	3,56	
	Parantamalla esimiesalaisyhteistyötä	62	3,74	
	Parantamalla työtiloja	62	3,44	
	Parantamalla työvälineitä	62	3,53	
	Lisäämällä palautteen antoa	62	3,82	
	Lisäämällä vastuuta	61	3,38	
	Lisäämällä omia vaikutusmahdollisuuksia	61	3,85	
	Yhteensä	59		