

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto  
Kauppatieteiden tiedekunta  
Kandidaatin tutkinnon tutkielma  
Johtaminen ja organisaatiot

18.2.2007

## Määräaikaisten työntekijöiden motivaatio avoimessa korkeakoulussa

Eeva Heikkilä

0260603

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Kirjallisuus</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Rakenne</b>	<b>4</b>
<b>2. MÄÄRÄAIKAISUUS JA TYÖMOTIVAATIO</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Määräaikaisten työsuhteiden laillinen asema ja yleisyys</b>	<b>5</b>
2.1.2. Määräaikaisuuden jakautuminen työelämässä	6
2.1.3. Määräaikaisten työntekijöiden asema työyhteisössä	7
2.1.4. Määräaikaisuuteen liittyviä etuja ja ongelmia	7
<b>2.2. Motivaatio</b>	<b>9</b>
2.2.1. Työmotivaatioteorioita	11
2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria	12
2.2.3. Palkitseminen motivoimisen apuna	14
<b>2.3. Yhteenveto</b>	<b>16</b>
<b>3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Kohdeorganisaatio ja vastaajat</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Aineiston kerääminen ja analysointimenetelmät</b>	<b>19</b>
<b>4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU</b>	<b>20</b>
<b>4.1. Määräaikaisuuden perusteet ja pituus</b>	<b>20</b>
<b>4.2. Ulkoiset motivaatiotekijät</b>	<b>21</b>
4.2.1 Palkkaus	21
4.2.2 Työn ohjaus	21
4.2.3. Päätöksentekoon osallistuminen ja vastuun saaminen	22
4.2.4. Työnantajan suhtautuminen määräaikaisiin työntekijöihin	22
4.2.5. Työympäristö ja sosiaaliset suhteet	23
<b>4.3. Sisäiset motivaatiotekijät</b>	<b>24</b>
4.3.1. Työn kehittäminen	24
4.3.2. Työssä oppiminen ja itsensä kehittäminen	24
4.3.4. Palautteen saaminen	25
4.3.5. Työtehtävät	25
<b>4.4. Kokemuksia määräaikaaisuudesta</b>	<b>25</b>
4.4.1. Syyt määräaikaisuuteen	25
4.4.2. Edut ja haitat työntekijälle ja työnantajalle	26

	2
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>277</b>
<b>5.1. Ehdotuksia kohdeorganisaatiolle</b>	<b>29</b>
<b>5.2. Jatkotutkimus</b>	<b>29</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>30</b>
<b>Liite 1. Haastattelukysymykset</b>	

# 1. Johdanto

Markkinoiden ja toimintaympäristöjen muuttuessa sekä kilpailun kiristyessä, yhä useampi yritys pyrkii lisäämään toiminnan joustavuutta erilaisten työntekijöihin ja työsuhteisiin liittyvien toimintojen kautta. Tämä on näkynyt määräaikaisten ja muiden epätyypillisten työsuhteiden lisääntymisenä. Kansainvälisesti vertaillen Suomessa solmitaan erityisen paljon määräaikaisia työsuhteita. Tätä on osaksi pyritty selittämään työvoimakustannusten suuruudella, vaikka tosiasiallisesti Suomen työvoimakustannukset ovat Euroopan keskitasoa. Varsinkin julkisen sektorin organisaatiot suosivat työmuotoa, sillä rahoitus tulee yleensä ulkopuolelta ja sen jatkuvuus koetaan epävarmaksi. (Kakkonen & Parviainen 2006, 2-8; Lehto et al. 2005, 16).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää määräaikaisten työntekijöiden työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijän näkökulmasta, sekä kuvata määräaikaisten työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia määräaikaisuudesta. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat paitsi taloudellinen ja ei-taloudellinen palkitseminen myös määräaikaisen työntekijän oikeudet ja asema työyhteisössä sekä esimiehen toiminta.

## 1.1. Kirjallisuus

Määräaikaisuutta ja työmotivaatiota on tutkittu paljon, mutta määräaikaisten työntekijöiden työmotivaatiosta tehtyjä luotettavia tutkimuksia on saatavilla todella vähän jos ollenkaan. Määräaikaisuus on ajankohtainen aihe, ja siitä onkin saatavilla verrattain tuoreita tutkimuksia, esimerkiksi Työministeriön teettämiä työpoliittisia tutkimuksia joissa on käsitelty määräaikaisuutta niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta. Työn määräaikainen luonne näyttää vaikuttavan niin suuresti työn suorittamiseen ja elämänhallinnan kokemiseen, että vaikka tutkimuksissa ei varsinaisesti ole käsitelty määräaikaisten työntekijöiden työmotivaatiota, tuli siihen vaikuttavia tekijöitä ilmi näistä tutkimuksista. Esimerkiksi Lehto et al. (2005) sekä Kakkonen ja Parviainen (2006) käsittelivät määräaikaisuutta todella laaja-alaisesti, tuoden esiin määräaikaisten työntekijöiden kokemuksia ja tunteita

määräaikaisuudesta. Koska määräaikaiset työsuhteet varsinkin koulutettujen keskuudessa ovat varsin tuore ilmiö nykyisessä mittakaavassa, en löytänyt aiheesta vanhempia luotettavia tutkimuksia.

Työmotivaatiota sen sijaan on tutkittu jo 1900-luvun alusta lähtien ja siitä on kehitelty eri aikakausina erilaisia teorioita, muun muassa Maslow'n tarvehierarkia ja tässä työssä tarkemmin kuvattu Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959). Työmotivaatiosta ja työmotivaatioteorioista on kirjoitettu ja koottu monia perusteoksia (esim. Ruohotie 1982 ja Viitala 2002), jotka mielestäni ovat hyviä lähteitä. Koska tarkoituksena on esitellä työmotivaatiota vain yleisellä tasolla, ei olisi ollut tarkoituksenmukaista paneutua jokaiseen aihetta koskevaan tutkimukseen. Aineistoksi riitti eri teorioita lyhyesti esittelevät teokset.

## *1.2. Rakenne*

Ensimmäisessä luvussa olen esitellyt tavoitteet ja kirjallisuutta lyhyesti. Toisessa luvussa keskityn kirjallisuuteen ja tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin; määräaikaisuuteen sekä työmotivaatioon ja työmotivaatioteorioihin. Tarkoitus ei ole ollut paneutua yksityiskohtaisesti eri teorioihin, vaan antaa lukijalle yleiskuva työmotivaatiosta ja määräaikaisuudesta nykypäivänä. Toisessa luvussa esitellään myös teoreettisena viitekehyksenä käyttämäni Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä palkitsemista motiivoinnin apuna työpaikalla. Kolmas luku esittelee tutkimuksen toteutusta, vastaus- ja analysointimenetelmiä, sekä kohdeorganisaation ja tutkimuksessa haastateltavat henkilöt. Tarkoituksena on perustella menetelmien ja kohdeorganisaation valintaa sekä niiden hyviä ja huonoja puolia. Tutkimuksen näkökulmaksi valitsin työntekijän. Neljäs luku tarkastelee haastattelusta kertynyttä aineistoa ja tuloksia. Lopuksi viidennessä luvussa päästään johtopäätöksiin ja ajatuksiin mahdollisesta jatkotutkimuksesta.

## 2. Määräaikaisuus ja työmotivaatio

### *2.1 Määräaikaisten työsuhteiden laillinen asema ja yleisyys*

Vielä 1990-luvulla normaaliksi työsuhteeksi määriteltiin työ, joka oli kokoaikainen, voimassa toistaiseksi ja mikä suoritettiin työnantajan tiloissa hänen valvontansa alaisena. Kaikki tästä poikkeavat työsuhteet määriteltiin epätyypillisiksi. Yleisiä epätyypillisiä työsuhteita ovat määräaikaisten työsuhteiden lisäksi muun muassa vuokratyösuhteet ja osa-aikatyöt, joiden näkökulma on jätetty pois tästä tutkimuksesta. Tällaisten epätyypillisten työsuhteiden kasvu varsinkin Suomessa on ollut niin suurta, että ne ovat pian enemmän tyypillisiä kuin epätyypillisiä työsuhteita. Määräaikaisia ja muita epätyypillisiä työsuhteita käyttämällä työnantajat pyrkivät lisäämään toiminnan joustavuutta ja valitettavasti myös kiertämään koituvia työvoimakustannuksia. Aloilla joilla irtisanomisia on rajoitettu, käytetään usein määräaikaisia työntekijöitä irtisanomisten tuomien ongelmien välttämiseksi. (Connelly & Gallagher 2004, 959; European Commission 1997 & 2002; Kakkonen & Parviainen 2006, 2-8; Lehto et al. 2005, 16; Wilska 2005, 9).

Määräaikaiseen työsuhteeseen voidaan palkata vain laillisin perustein, joita ovat sijaisuus, avoimen viran hoito, organisaatiomuutokset, viran luonne, viranhaltijan oma pyyntö sekä muu syy. (Lehto et al. 2005, 5; Työsopimuslaki). Yleisimmin määräaikaisuutta perustellaankin sijaisuuksilla, projekteilla, tilapäisellä työvoiman tarpeella, työharjoitteluilla sekä koeajalla. (Lehto et al. 2005, 37).

Epätyypillisten työsuhteiden määrä lisääntyi sekä Suomessa että muualla Euroopassa 1990-luvulla, ollen Suomessa suurimmillaan vuonna 1997. Vaikka julkisuudessa onkin paljon viime aikoina keskusteltu määräaikaisista työsuhteista, on niiden määrä itse asiassa hitaasti laskenut. Vuoden 2006 Työolobarometrin mukaan vakinaisten työsuhteiden määrä kasvaa noin prosenttiyksikön vuodessa, kun taas määräaikaisten työsuhteiden osuus on vastaavasti laskenut prosenttiyksikön vuodesta 2005. Varsinkin teollisuuden alalla vakinaiset työsuhteet ovat selvästi lisääntyneet. Sen sijaan kunnat ovat palkanneet hieman aikaisempaa enemmän tilapäisiä ja määräaikaisia työntekijöitä. Määräaikaisten työsuhteiden väheneminen on kohdistunutkin ennen kaikkea miespalkansaajiin, kun taas määräaikaisissa

työsuhteissa toimii useimmiten naisia. (Kakkonen & Parviainen 2006, 9; Lehto et al. 2005, 9; Työolobarometri 2006, 11-12; Wilska 2005, 10)

### **2.1.2. Määräaikaisuuden jakautuminen työelämässä**

Yleisintä määräaikaisuus on julkisen sektorin töissä, 24 % kunnan ja 23 % valtion työntekijöistä oli määräaikaisia vuonna 2003. Kunnat ja valtio palkkaavat työntekijöitä enimmäkseen määräaikaisiin työsuhteisiin, kiertämällä työsopimuslakia muun muassa ketjuttamalla lyhyitä työsuhteita. Sijaisten tarve korostuu julkisella sektorilla sillä naisvaltaisuus näkyy työpaikoilla perhevapaiden käyttönä ja henkilöstön korkea keski-ikä pidentyneinä sairauspoissaoloina. Sen sijaan yksityisellä sektorilla työskentelevistä vain yhdeksän prosenttia oli määräaikaisessa työsuhteessa. Epätyypillisistä työsuhteista on yksityisellä sektorilla eniten lisääntynyt vuokratyövoiman käyttö. (Lehto et al. 2005, 13-37).

Myös julkisella sektorilla lisääntyneet projektityöt ovat lisänneet määräaikaisten työntekijöiden käyttöä. Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamatta jättämistä perustellaan usein rahoituksen epävarmuudella, vaikka sama tilanne olisi jatkunut jo vuosia ja uusi rahoitus aina löytynyt. Tällöin syntyy tilanne, jossa määräaikaista työsuhdetta ketjutetaan vuodesta toiseen. (Lehto et al. 2005, 30 & 38).

Suomessa määräaikaisissa työsuhteissa toimii pääsääntöisesti naisia. Tilastojen mukaan suurimmat erot naisten ja miesten välillä ovat ikäryhmässä 25-44 -vuotiaat, joissa naisten määrä on kaksinkertainen miehiin verrattuna. Naisilla määräaikaisuutta esiintyy myös korkeammalla koulutustasolla kuin miehillä. Syynä tähän on pidetty sitä, että naistyöntekijöistä koituvat kustannukset ovat suurempia mahdollisten perhevapaiden takia. Myös naisten äitiyslomasijaisuudet luovat lisää määräaikaisia työsuhteita. Koska työsuhteiden määräaikaisuus on Suomessa selkeästi naisiin kohdistuvaa, voidaan sitä pitää huomattavana epäkohtana tasa-arvon toteutumisessa. Ongelma koskee erityisesti nuoria vastavalmistuneita työnhakijoita jotka eivät saa pysyvää jalansijaa työmarkkinoilta. (Lehto et al. 2005, 6-11; Palanko-Laaka 2005, 30; Wilska 2005, 10).

Julkisella sektorilla sukupuolten väliset suhteelliset määrät ovat samat, mutta koska sektorilla työskentelee enemmän naisia kuin miehiä, koskettaa määräaikaisuus erityisesti naisia. Kummallekin sukupuolelle on tyypillistä että määräaikainen

työsuhde sijoittuu uran alkuvaiheeseen sillä määräaikaisuudet painottuvat erityisesti nuorille. Julkisella sektorilla määräaikaisia esiintyy tosin kaikissa ikäluokissa (Lehto et al. 2005, 12; Palanko-Laaka 2005, 31).

Naisten määräaikaisuutta on perusteltu sillä, että yritykset eivät uskalla palkata nuoria naisia vakituisiin tehtäviin, sillä he pelkäävät mahdollisia äitiyslomasta koituvia kustannuksia. Väitteen todenperäisyydestä ei ole todisteita, vaikka virkojen vakinaistamisen onkin todettu lisäävän naisten halukkuutta tehdä lapsia. (Lehto et al. 2005, 51).

### **2.1.3. Määräaikaisten työntekijöiden asema työyhteisössä**

Julkisella sektorilla määräaikaisia työntekijöitä pyritään pääsääntöisesti kohtelemaan samalla tavalla kuin vakituisiakin. Esimerkiksi koulutus ja virkistystoiminta pyritään saattamaan kaikkien ulottuville, ottaen kuitenkin huomioon työsuhteen pituus. Lyhytaikaista määräaikaista työntekijää ei välttämättä kannata laittaa pitkäaikaiseen koulutukseen. Eroja saattaa varsinkin olla ergonomisten ratkaisujen suhteen, sillä määräaikaisille ei ainakaan projektiluontoisissa töissä aina riitä omia työhuoneita. Useimmiten määräaikaisen työntekijän oikeuksia kaventaa kuitenkin eniten se, että hän ei tiedä omista oikeuksistaan. (Lehto et al. 2005, 68-72).

Useimmissa organisaatioissa tiedotus hoidetaan sähköpostin ja intranetin välityksellä. Määräaikaisille annetaan yleensä omat sähköpostiosoitteet sekä tunnukset sisäiseen verkkoon. Suuri osa työnantajista on sitä mieltä, että sähköinen viestintä on riittävä tiedotuksessa, vaikka tosiasiasa tunnusten saamisessa saattaa kestää kauankin aikaa ja kaikki työntekijät eivät välttämättä edes työskentele päätteen ääressä. (Lehto et al. 2005, 75-77)

Määräaikaiset saavat useimmissa työpaikoissa tehdä päätöksiä jotka koskevat omia työtehtäviä. Päätöksentekoon osallistumista vaikeuttavat lyhyet työsuhteet, työntekijän asema sekä määräaikaisten oma arkuus tuoda mielipiteensä julki. (Lehto et al. 2005, 75-77).

### **2.1.4. Määräaikaisuuteen liittyviä etuja ja ongelmia**

Määräaikaisuuteen on useissa tutkimuksissa liitetty monia ongelmia, ennen kaikkea epävarmuus tulevasta sekä pelko työttömyydestä. Myös työhön sitoutumisen on



todettu olevan vähäisempää, sillä määräaikaiset työntekijät eivät koe kannattavaksi suunnitella omaa työtään kovin pitkälle. Vaikka määräaikaisilta toivotaan sitoutumista työhön, työnantaja itse ei vastavuoroisesti ole valmis sitoutumaan työntekijään. Tästä voi helposti muodostua ongelma työyhteisölle, sillä molemminpuolinen sitoutuminen on tärkeää työyhteisön kehittymiselle. Työtehokkuus kärsii myös vaihtuvasta henkilöstöstä ja uusien ihmisten työhön perehdyttämisestä. Yhtä sijaisuutta saattaa hoitaa useampikin työntekijä, joten samoihin tehtäviin joudutaan joissakin tapauksissa kouluttamaan useampi henkilö. Henkilöstön tiheä vaihtuvuus vähentää myös työyhteisön ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Määräaikaisten työntekijöiden lisääntyessä varsinkin valtion ja kunnan laitoksissa, voi työyhteisölle muodostua ongelmaksi myös vakituisen henkilöstön lisääntynyt työtaakka hallinnosta ja kehittämistyöstä, johon määräaikaiset eivät ole sitoutuneet. (Lehto et al. 2005, 35-49; Palanko-Laaka 2005, 56).

Työntekijälle ongelmana on se, ettei hän voi irtisanoutua työsuhteestaan, vaikka löytäisikin sen aikana parempaa työtä muualta. Joillakin työpaikoilla asiiansuhteen ollaan oltu ymmärtäväisiä, mutta periaatteessa työnantaja voi kieltäytyä sopimuksen purkamisesta. Määräaikaisia työntekijöitä uhkaa myös suurempi työttömyysriski, varsinkin lyhyitä määräaikaisuuksia tekevillä. Tämä aiheuttaa epävarmuutta ja heikentää elämänhallinnan kokemusta. Julkisella sektorilla työntekijälle aiheuttaa ongelmia etenkin määräaikaisten työsuhteiden ketjutus sekä korkeasti koulutettujen henkilöiden yleisyys määräaikaisissa työsuhteissa. (Lehto et al. 2005, 20; Palanko-Laaka 2005, 57; Wilska 2005, 10-11).

Sitoutumattomuus voi olla määräaikaisen työntekijän kannalta myös määräaikaisuuden etuna, mikäli se sopii elämäntilanteeseen. Organisaatiosta riippuen, määräaikaisen työntekijän ei välttämättä tarvitse osallistua työpaikkansa byrokraatiaan tai muuhun suoraan työhön kuulumattomaan toimintaan. (Lehto et al. 2005, 48)

Etuja määräaikaisuudesta on työyhteisölle siitä, että taloon tulevalla ulkopuolisella henkilöllä voi olla tuoreita ideoita ja innokkuutta. Työnantaja hyötyy myös siitä, että jos työntekijä ei vastaakaan odotuksia, hänen työsopimustaan ei tarvitse jatkaa. Määräaikaisuus on joustavaa myös silloin kun esimerkiksi tuotannon ruuhkahuippuja pyritään tasoittamaan. (Lehto et al. 2005, 47).

Määräaikaisuudesta käytävässä keskustelussa on esiintynyt ristiriitaisuutta siitä, onko määräaikaisuus useammin vapaavalintaista vai ei. Toiset sanovat sen olevan ponnahduslauta työelämään ja toiset taas sen olevan pakollinen vaihtoehto kun muuta ei ole tarjolla. Joissakin yrityksissä uusia työntekijöitä otetaan vain määräaikaisiin työsuhteisiin, jotka vakinaistetaan myöhemmin. Määräaikaisuus nähdään tällaisessa tilanteessa mahdollisuutena testata työntekijän sopivuutta työtehtäviin. Työolotutkimusten valossa näyttäisi siltä, että vaikka määräaikaisuus koetaan jossain määrin portiksi työelämään, varsinkin viimeisen kymmenen vuoden aikana määräaikainen työsuhde ei ole ollut työntekijän oma valinta. Siihen on menty kun vakituista työsuhdetta ei ole ollut tarjolla. Esimiehet sen sijaan näkevät määräaikaisuuden olevan enemmän siltä vakituiseen työhön kuin loukku pysyvään ptkätyöläisyyteen. (Koivula & Moilanen 2004, 63-69; Lehto et al. 2005, 15-16; Työolotutkimukset 1997 & 2003).

Määräaikaiset ovat työntekijät Suomessa useammin naisia kuin miehiä, ja he ovat yleisesti paremmin koulutettuja ja iältään vanhempia kuin EU:ssa keskimäärin. Määräaikaisuus on myös painottunut enemmän julkiselle sektorille kuin muualla Euroopassa. Suomen tilannetta ei voidakaan ratkaista millään yleisellä EU-direktiivillä, sillä täällä määräaikaisuuden ongelmat ovat erilaisia verrattuna muuhun Eurooppaan. (Lehto et al. 2005, 23-24).

## *2.2. Motivaatio*

Motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Sitä kutsutaan myös motiivien aikaansaamaksi tilaksi. Motiivit syntyvät tarpeista, haluista ja odotuksista jotka voivat olla myös keskenään ristiriitaisia, esimerkiksi halu lähteä yökerhoon ja tarve mennä nukkumaan. Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Joistakin motiiveistaan ihminen on tietoinen, mutta osa on myös tiedostamattomia. (Viitala 2002, 150-151)

Motiivit voivat olla tilannesidonnaisia ja kestoaltaan rajattuja. Tällaista motivaatiotilaa kutsutaan tilannemotivaatioksi. Yleisempää motivaatiota joka on yksilöllistä, melko pysyvää ja hitaasti muuttuvaa, kutsutaan yleismotivaatioksi. Yleismotivaatio on yleistäen sama asia kuin asenteet. Henkilö, jolla on vahva yleismotivaatio, lähtee

yleensä mielellään eri tilaisuuksiin mukaan. Motivoitunut henkilö käyttäytyy päämäärähakuisesti ja tarkoituksenmukaisesti, sekä toimii vapaaehtoisesti ja kontrolloidusti. Kun päämäärä on saavutettu, sammuu motivaatio joksikin aikaa ja motiivien väistyminen tekee tilaa muille motiiveille. Motivaation lisäksi suoritukseen vaikuttavat henkilön henkiset ja fyysiset edellytykset. Näitä ovat kyvyt, tiedot, taidot ja fyysiset voimavarat. Edellytykset kasvavat oppimisen ja kokemuksen myötä, mutta osa niistä on synnynnäisiä. Yleensä ihminen motivoituu sellaiseen mikä on hänelle mahdollista, mutta motivaatio vaikuttaa myös siihen mitä ihminen kokee itselleen mahdolliseksi tai mihin suuntaan hän laajentaa mahdollisuuksiaan. Motivaatio yksin ei riitä hyvään suoritukseen jos valmiudet ovat puutteelliset, eivätkä hyvät valmiudet yksinään jos motivaatio on olematonta. (Pussila 2005, 8; Viitala 2002, 153).

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo vuosikymmenien ajan. Tutkimusten perusteella näyttää siltä, että työmotivaatioon vaikuttavat yhdessä kolme asiaa: työntekijän persoonallisuus (mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet), työ itse (sisältö, saavutukset ja eteneminen) sekä työympäristö (fyysinen ja sosiaalinen). Myös työntekijän elämänvaiheella on todettu olevan merkitystä. Aito mielenkiinto työtä kohtaan on yksi tärkeimmistä edellytyksistä motivaation syntyemiselle. Työ josta ei pidä, heijastuu helposti negatiivisesti koko elämään ja työympäristöön. Hyvät tulokset saavat työntekijän arvostamaan itseään ja työtään, sekä palkitsevat ja vahvistavat työmotivaatiota. (Viitala 2002, 152).

Ruohotien (1982, 21-23) mukaan työmotivaatiota säätelevät kasvutarpeet eli itsensä toteuttaminen ja pätemisen tarve, liittymistarpeet eli arvostuksen tunne ja yhteenkuuluvuus, sekä toimeentulotarpeet eli turvallisuuden ja suojan tarve. Tarve on sisäisen epätasapainon tila, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Jos halutaan vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, on ensin ymmärrettävä millaiset motiivit tai tarpeet ovat hänelle tärkeitä. Kannusteiden tulisi vastata tarpeita.

Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Vahvaa sisäistä motivaatiota tunteva henkilö ei välttämättä piittaa ulkoisista kannusteista sillä hän on aidosti kiinnostunut työstään ja työnteko itsessään on palkitsevaa. Sisäiseen motivaatioon liittyy vahva itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve ja sitä pyritään yleensä lisäämään tehtävä- ja

vuorovaikutuskannusteiden avulla. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu ulkoisiin palkkioihin jotka voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Mitä houkuttelevampia nämä palkkiot ovat työntekijälle, sitä motivoituneempi hän on työskentelemään niiden saamiseksi. Ulkoinen motivaatio saattaa olla lyhytkestoisempaa kuin sisäinen ja vaarana on että työntekijät keskittyvät enemmän palkkioihin kuin itse työhön. Ulkoista motivaatiota voidaan lisätä erilaisilla taloudellisen ja fyysisen ympäristön kannusteilla. Myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat vahvoja motivaatiolähteitä. (Viitala 2002, 153-154).

Eriaiset arvostuksen tarpeet, suoritustarpeet ja sosiaaliset tarpeet kuuluvat työyhteisöjen arkeen. Organisaation henkilöstön työpanos riippuu heidän valmiudestaan ja siitä miten motivoituneita he ovat. Valmiudesta riippuu se, mitä ihminen osaa tehdä ja motivaatio taas määrää mitä hän haluaa tehdä. Motivoimisen perusideana on herättää yksilön tai ryhmän sisäinen tahto, ylläpitää sitä, sekä suunnata se työtehtävien hoitoon. Motivointi on onnistunutta vasta kun yritys reagoi työntekijän panokseen hänen odottamallaan tavalla. (Pussila 2005, 9; Ruohotie 1982, 1; Viitala 2002, 152).

### **2.2.1. Työmotivaatioteorioita**

Motivaatiota on pyritty kuvailemaan useilla eri teorioilla jotka voidaan yleistäen jakaa kolmeen ryhmään; tarveteoriat jotka selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä, yllyketeoriat jotka selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia syitä eli kannusteita, sekä kognitiiviset motivaatioteoriat jotka kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Yksikään teoria ei todennäköisesti yksinään pysty selittämään motivaatiota mutta yhdessä ne täydentävät toisiaan. (Ruohotie 1982, 20-21).

Tutkimuksissa motivaatiota on käsitelty lähinnä kahdesta näkökulmasta; tarpeet ja niiden tyydyttäminen sekä tietorakenteet ja ajatusmallit motivaation lähtökohtana. Tarvekohtaista ajattelua edustaa muun muassa Maslown tarvehierarkia. Tietorakenteita puolestaan selvittävät tavoitteenasetantateoria joka korostaa määritellyn tavoitteen tärkeyttä, odotusteoria jossa kannusteet ovat motivaation lähteenä, sekä kohtuullisuusteoria jossa ihminen vertailee itseään muihin. Yksilön

motivoitumiseen vaikuttaa suuri joukko erilaisia tekijöitä, joten mikään ajatusmalli yksinään tuskin selittää motivaatiota. Työsuoritukseen vaikuttavat myös osaaminen, psyykkiset ja fyysiset edellytykset sekä sen hetkinen tilanne. (Ruohotie 1982, 25; Viitala 2002, 155-158).

Motivaatioteorioiden lähestymistapa perustuu usein ajatukseen siitä, että ihmisen käyttäytyminen on lähtöisin sisäisistä jännitteistä ja tarpeista joita ihminen toiminnallaan pyrkii lieventämään. Tavoitteeseen pyritään kuitenkin vain silloin kun sen saavuttaminen koetaan mahdolliseksi. Motivaatiokeskustelussa on käsitelty myös yksilön tiedonkäsittelyä, oppimisprosessia sekä motivaation yhteyttä sosiaalisiin suhteisiin ja ympäristöön. Motivaatioteorioista voidaan päätellä että toimintaan kannustavan motivaation lähteitä ovat; usko siihen että tavoite on mahdollista saavuttaa, usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä usko siihen että ponnistus tuottaa palkkion. (Viitala 2002, 154-155).

Motivaatioteorioiden käytännön sovelluksilla ei ole ollut merkittävää vaikutusta työn tuottavuuden kasvuun, mutta ne ovat vaikuttaneet siihen että ihmisten motivoitumiselle työssä on luotu parempaa perustaa. Niiden avulla on rikastutettu ja inhimillistetty työoloja organisaatioissa. Keskimääräisen motivaation tunteminen organisaatiossa ei kuitenkaan riitä, vaan tarpeellista olisi tietää eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien sekä eritasoisen koulutuksen saaneiden henkilöiden motivaatio. Myös erilaiset kulttuuriset taustat voivat olla merkittäviä. (Kauhanen 2006, 109; Viitala 2002, 154-155).

### **2.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria**

Tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi olen valinnut Herzbergin kaksifaktoriteorian vaikka tutkimusta onkin kritisoitu paljon muun muassa siitä että se on tehty yli 40 vuotta sitten ja että se koski vain amerikkalaisia työyhteisöjä. Eniten teoriaa on kritisoitu sen metodologisista heikkouksista, esimerkiksi kysymysasettelua ja luokittelumenettelyä kohtaan on osoitettu kritiikkiä. Tietoja ei luokitella minkään luokittelujärjestelmän avulla, vaan luokittelija joutuu usein tekemään omia lisätulkintoja. Tällöin vastaukset saattavat vääristyä kun luokittelija yhdistää niihin omia käsityksiään. Tämä voi aiheuttaa vääristymistä tutkimustuloksissa. Herzbergin teoria työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä on mielestäni

kuitenkin mielenkiintoinen ja validi nykypäivänkin organisaatioissa. Herzberg toteutti tutkimuksensa kysymällä 200:ta haastateltavalta mihin he olivat työssään erityisen tyytyväisiä tai erityisen tyytymättömiä. Tämän jälkeen hän kysyi heiltä syitä näihin tunteisiin. Herzberg osoitti tutkimuksillaan ensinnäkin, että tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä luovat tekijät voidaan erottaa toisistaan. Toiseksi hän totesi, että tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia tai jatkeita, vaan toisistaan erillisiä käsitteitä. Tuloksena syntyi kaksifaktoriteoria jota kutsutaan myös motivaatio-hygienia –teoriaksi. (Herzberg 1971, 75-76; Herzberg et al. 1959; Ruohotie 1982, 51).

Herzbergin kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta; työn ulkoiset olosuhteet eli hygientehtäjät ja työ itse eli motivaatiotekijät. Hygientehtäjiin kuuluvat esimerkiksi esimies-alaisuus, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä sekä työpaikan ihmissuhteet. Ne liittyvät ihmisen suhteeseen työympäristöön. Nämä tekijät eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta, mutta aiheuttavat huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä. Hygientehtäjät poistavat siis pikemminkin työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä kuin motivoivat. Hyvin hoidettuina hygientehtäjiä tuskin huomataan, mutta huonosti hoidettuna ne voivat hiertää työyhteisöä pahastikin. Tärkeimpiä tyytymättömyystekijöitä ovat organisaation hallinto ja huono työnjohto. (Herzberg 1959; Kauhanen 2006; Ruohotie 1982, 47; Viitala 2002, 156).

Työn sisältöön liittyviä motivaatiotekijöitä Herzberg nimittää tehtävätekijöiksi jotka tuottavat motivaation. Ne aiheuttavat enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Näitä tekijöitä ovat työ itse, saavutukset, tunnustus, vastuun kokeminen, oppiminen sekä urakehitys. Näiden avulla ihminen voi kokea onnistumisen iloa sekä arvostusta. Parhaimmillaan työ mahdollistaa työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkivätkö ihmiset työssään hyvään työsuoritukseen. Motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen ei välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä. Niiden puuttuminen voi tosin pahimmillaan aiheuttaa pelkkää mekaanista suoriutumista ja heikkoa rimanylitystä. (Herzberg 1959; Kauhanen 2006; Ruohotie 1982, 48; Viitala, 156).

Hygienia- ja motivaatiotekijät vaikuttavat eri tavalla erilaisiin ihmistyyppeihin. Luonne, rooli ja asema työyhteisössä vaikuttavat siihen kummat tekijät vaikuttavat henkilöön

enemmän. Herzbergin johtopäätös oli kuitenkin se, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat tulisi poistaa. (Kauhanen 2006, 108; Ruohotie 1982, 49-50)

### **2.2.3. Palkitseminen motivoimisen apuna**

Palkkiot ja palkitseminen ovat tärkeä osa työmotivaatiota. Huonosti hoidettu palkitsemisjärjestelmä turhauttaa henkilöstöä ja kuluttaa yrityksen resursseja. Kannuste on määritelty organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen. Kannusteiden painoarvo vaihtelee eri yksilöillä. Joillekin oma sisäinen suoritustarve on tärkeämpi eikä ulkoisilla kannusteilla ole niin merkitystä. Palkan merkitys motivaatioon riippuu muun muassa yksilön arvoista ja taloudellisesta tilanteesta. Myös yhden henkilön motivaatio voi vaihdella eri tilanteissa ja eri aikana. (Viitala 2002, 150-151).

Palkitseminen voidaan nähdä johtamisvälineenä, joka tukee organisaation menestystä. Mikäli organisaatio tarjoaa riittävästi ja oikeanlaisia kannusteita työntekijälle, saa se vastapainoksi sitoutuneita työntekijöitä. Organisaation olosuhteet tulisikin luoda sellaisiksi että ne edistävät henkilöstön sopeutumista ja työskentelyä työyhteisössä. Kannusteiden teho ja vaikutus työsuoritukseen riippuvat hyvin paljon yksilön tarpeista ja tavasta jolla kannusteita tarjotaan. (Ruohotie 1982, 23-24; Pussila 2005, 3 & 40).

Palkitseminen voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan; taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen käsittää suoran rahapalkan sekä epäsuoran palkitsemisen erilaisilla eduilla, esimerkiksi sairausvakuutus tai puhelinetu. Aineeton palkitseminen sen sijaan sisältää lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä palkitsemiskeinoja. (Kauhanen 2006, 109; Pussila 2005, 40)

Taloudellisen palkan avulla voidaan muun muassa houkutella työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät yrityksessä, lisätä tuottavuutta sekä tukea organisaation strategisia tavoitteita. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sillä voidaan tyydyttää monia tarpeita. Perustarpeiden lisäksi sillä voidaan tyydyttää myös vallan ja arvostuksen tarpeita. Suorituspalkkauksen avulla voidaan myös lisätä sisäistä motivaatiota.

Rahapalkalla ei sen sijaan voida sanottavasti vaikuttaa itsensä toteuttamisen ja yhteenkuuluvaisuuden tyydyttämiseen. Palkkaan perustuvan kannusteen teho saattaa vaihdella suurestikin eri ihmisten välillä. Palkan suuruus on tärkeää ihmiselle joka pyrkii tyydyttämään perustarpeitaan, mutta mitä enemmän hän saa palkkaa, sitä vähemmän sillä on merkitystä. Esimerkiksi johtajille palkan merkitys on pienempi kuin työntekijöille. Erilaisten etujen avulla voidaan tyydyttää työntekijöiden muita kuin palkkaan liittyviä tarpeita, esimerkiksi työsuhdeauto tai työkännykkä. Tällaisen epäsuoran palkkauksen ongelmaksi saattaa muodostua se, ettei henkilöstö arvosta etuja odotetulla tavalla. Organisaation kannattaakin miettiä, minkälaisen etujen tarjoamisesta se hyötyisi eniten. Esimerkiksi laaja työterveyshuolto saattaa vähentää sairauspoissaoloja sekä niihin liittyviä kustannuksia. (Kauhanen 2006, 111-116).

Kuten edellä mainittiin, vähenee palkan merkitys sen määrän kasvaessa. Tällöin tärkeämmäksi tulevat muut tekijät työpaikalla, esimerkiksi varmuus työsuhteen jatkumisesta. Myös liian vaativat tai helpot työtehtävät saattavat vaikuttaa työmotivaatioon. Työuraan liittyy myös itsensä kehittäminen, mikä ennen oli organisaatioiden vastuulla, mutta nykyään on siirretty henkilöstön omalle vastuulle. Itsensä kehittämiseen voidaan liittää myös uralla eteneminen, sekä siihen mahdollisesti liittyvä tulojen lisäys. Näitä kahta ei kuitenkaan kannata täysin liittää toisiinsa, sillä uralla eteneminen tarkoittaa muutakin kuin suurempaa palkkaa, eikä palkankorotus aina välttämättä tarkoita vaativampia työtehtäviä. Sosiaalisia palkkioita työpaikalla ovat lähinnä statussymbolit, palaute, tyytyväisyys työtehtäviin sekä sosiaaliset suhteet jotka käsittävät sosiaaliset siteet kollegoihin työpaikalla, asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Statussymboleiden avulla voidaan näyttää henkilön arvoasema organisaatiossa. Tällaisia merkkejä voi esimerkiksi olla työhuoneen sijainti ja koko. Positiivista palautetta annetaan suomalaisissa yhtiöissä todella harvoin, vaikka se olisi helppo tapa lisätä henkilöstön työmotivaatiota. Hyvin annettu myönteinen palaute vastaa käytännössä pienen palkankorotuksen tehoa sekä lisää työntekijän uskoa itseensä mikä taas lisää sitoutumista organisaatioon. Myönteinen palaute lisää myös sietokykyä negatiivista palautetta vastaan. Sen sijaan Suomessa yleisemmin käytetty negatiivisen palautteen antaminen voi lamauttaa ja aiheuttaa arkuutta hoitaa työtehtäviä. Suomessa tunnutaan ajattelevan että paras palaute työntekijälle on olla saamatta minkäänlaista palautetta; jos ei kukaan huomaa mitään, en ainakaan ole tehty virheitä. Tällainen käyttäytyminen voi



kuitenkin aiheuttaa käsityksen, ettei omalla työpanoksella ole merkitystä esimiehelle. (Kauhanen 2006, 135; Viitala 2002, 161-162).

### 2.3. Yhteenveto

Määräaikaisuus näyttäisi koskettavan etenkin nuoria koulutettuja naisia jotka työskentelevät julkisella sektorilla. Vaikka ilmiötä voidaan jonkin verran selittää naisvaltaisten alojen äitiyslomasijaisuuksilla tai töiden projektiluonteella, voidaan sitä pitää huomattavana tasa-arvo –ongelmana. Näyttäisi vahvasti siltä, että todellisuudessa määräaikaisuuden syynä on työnantajan halu säästää kustannuksia, sillä määräaikaiselle ei tarvitse maksaa perhevapaa- tai lomakorvauksia. Koska työnantajat perustelevat määräaikaisten työntekijöiden käyttämistä kuitenkin aina laillisin perustein, ei todisteita väitteen todenperäisyydestä ole olemassa. Virkojen vakinaistamisen on tosin todettu lisäävän naisten jäämistä äitiyslomalle. Irtisanomisen kustannuksia voidaan säästää ketjuttamalla määräaikaisia työsuhteita. Näin esimerkiksi viisi vuotta talossa olleella työntekijällä on saattanut olla ainakin viisi työsopimusta samaan työpaikkaan eikä mahdollisuutta pitää lomaa. (Lehto et al. 2005).

Määräaikaisuuteen liitettyjä ongelmia ovat useimmiten epävarmuus tulevaisuudesta sekä pelko työttömyydestä. Sitoutumisen vähyys nähdään sekä ongelmana että etuna. Sitoutuminen parantaisi työn laatua, mutta toisaalta sen vähyys on etu, jos työntekijän tarkoituksena on vaihtaa työpaikkaa usein. Muita etuja määräaikaisuudesta on lähinnä työnantajalle, jonka ei tarvitse jatkaa määräaikaisen työsopimusta mikäli työntekijä ei vastaakaan odotuksia. (Lehto et al. 2005). Määräaikaisuus voi olla ongelma työntekijälle myös silloin kun se on pakollinen vaihtoehto. Työolotutkimusten (1997 & 2003) valossa näyttäisi siltä, että viimeisten kymmenen vuoden aikana määräaikainen työ ei ole ollut tekijälleen vapaaehtoinen valinta. Sen sijaan työnantajien mielestä ketään ei määräaikaiseksi ole pakotettu, ja määräaikainen työsuhde nähdään työntekijälle porttina työelämään. (Koivula & Moilanen 2004, 63-69; Lehto et al. 2005, 15-16).

Työmotivaatioon voidaan pähkinänkuoressa sanoa vaikuttavan kolme asiaa; työntekijän persoonallisuus, työ itse ja työympäristö. Varsinkin työn sisällöllä on vaikutusta, sillä työ josta ei pidä, heijastuu helposti muihinkin osa-alueisiin.

Työmotivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäistä motivaatiota ylläpitävät lähinnä itse työ ja aikaansaannokset, ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat sen sijaan erilaiset palkkiot ja niiden arvo työntekijälle. (Viitala 2002, 152-154). Teoreettiseksi viitekehikseksi valittu Herzbergin kaksifaktoriteoria perustuu vahvasti juuri sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteisiin. Teoriaa kutsutaan myös motivaatiohygienia –teoriaksi, jossa sisäiset motivaatiotekijät toimivat motivaation lisääjinä, ja ulkoiset motivaatiotekijät eli hygienteijät vaikuttavat lähinnä työntekijän tyytymättömyyden tunteeseen. (Herzberg et al. 1959; Ruohotie 1982, 51).

Erilaiset palkkiot ja palkitseminen ovat tärkeässä osassa työntekijöiden motivoinnissa. Organisaation tarjotessa riittävästi ja oikeanlaisia kannusteita työntekijöilleen, saa se sitoutuneempia työntekijöitä. Palkitseminen voidaan jakaa taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, joista ensimmäinen käsittää taloudellisen palkan ja erilaiset edut, ja jälkimmäinen lähinnä uraan ja sosiaalisuuteen liittyviä palkitsemiskeinoja. (Kauhanen 2006, 109)

### 3. Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä koska aikaa resursseja oli rajoitetusti. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan kerätä aineistoa jonka avulla voidaan selittää ja ymmärtää ilmiöitä sekä niiden taustatekijöitä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan tehdä monella eri tavalla; on olemassa lukuisia erilaisia käytäntöjä ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä asioiden tutkimiseksi. (Alasuutari 2001; Metsämuuronen 2000) Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu ja tuloksia on analysoitu sekä teoria- että teemalähtöisesti.

Haastattelumenetelmiksi valitsin sähköpostihaastattelut ja ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelun etuja ovat muun muassa yhdellä haastattelulla saatava laaja aineisto, sekä haastattelussa mahdollisesti syntyvä vuorovaikutus vastaajien kesken, mikä aikaansaa keskustelua. Huonoja puolia sen sijaan voivat olla keskustelua dominoivat henkilöt sekä varauksellisuus haastateltavien henkilöiden kesken. Koska en halunnut ryhmähaastattelussa käyttää aikaa vastaajien henkilökohtaisten tietojen

käsittelyyn, lähetin jokaiselle heistä erikseen sähköpostikyselyn jossa käsiteltiin haastateltavien henkilökohtaisia asioita tarkemmin.

### 3.1. Kohdeorganisaatio ja vastaajat

Määräaikaisuus on yleisintä julkisella sektorilla, joten halusin toteuttaa tutkimukseni kunnan tai valtion laitoksessa. Helsingin kaupungin henkilöstöhallinto ei vastannut yhteydenottooni (sähköposti), mutta sain sovittua haastattelun Helsingin Yliopiston alaisen Avoimen Yliopiston määräaikaisten työntekijöiden kanssa. Organisaatiossa työskentelee lukuisia määräaikaisia, joista tähän tutkimukseen osallistui neljä. Haastateltavina olivat avoimen yliopiston ikäihmisten yliopiston toiminnan suunnittelija, avoimen yliopiston tiedottaja, koulutussuunnittelija sekä koulutussihteeri. Vastaajien perustiedot on kuvattu alla.

#### Haastateltavien perustietoja

<b>Sukupuoli</b>	Nainen	Nainen	Nainen	Nainen
<b>Ikä</b>	27	28	25	34
<b>Siviilisäät</b>	Avoliitto	Avoliitto	Naimaton	Avoliitto
<b>Koulutus</b>	Filosofian maisteri	Kasvatustieteiden maisteri	Kasvatustieteiden ylioppilas	Merkonomi, yliopisto-opinnot kesken
<b>Tehtävänimike</b>	Tiedottaja	Toiminnan-suunnittelija	Koulutus-suunnittelija	Koulutus-sihteeri
<b>Nykyisen työsuhteen</b>	11 kuukautta	12 kuukautta	12 kuukautta	12 kuukautta

<b>kesto</b>				
<b>Määräaikaisten työsuhteiden määrä nykyisellä työnantajalla</b>	Yksi	Viisi	Yksi	Yksi
<b>Määräaikaisten työsuhteiden määrä työelämän aikana</b>	Kaksi	Viisi	Kolme	Kolme
<b>Työsuhteiden pituus keskimäärin</b>	Alle vuoden	12 kuukautta	Ei vastausta	6-12 kuukautta

Haastateltavat olivat homogeeninen ryhmä; he olivat kaikki naisia, töissä korkeakoulussa ja akateemisen loppututkinnon suorittaneita tai suorittamassa olevia. Iältään he olivat 25-34 vuotiaita ja samanlaisessa elämänvaiheessa. Tämä tutkimus kuvaa siis vain tietyn rajatun ryhmän motivaatiota ja asenteita. Työmotivaation kuva olisi saattanut muodostua hyvinkin toisenlaiseksi toisenlaisen taustan omaavan ryhmän kanssa.

### *3.2. Aineiston kerääminen ja analysointimenetelmät*

Aineiston keruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua, eli kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastaaminen oli vapaamuotoista (Alasuutari 2001). Haastattelun teemat on kuvattu liitteessä 1. Kysely toteutettiin henkilökohtaisin sähköpostihaastatteluin sekä ryhmähaastattelulla. Haastattelussa oli kolme pääteemaa; työ, työnantaja ja määräaikaisuus. Sähköpostikyselyn tarkoituksena oli kysyä haastateltavilta henkilökohtaisia tietoja heidän elämäntilanteestaan, koulutuksestaan sekä määräaikaisuuden taustoista. Ryhmähaastattelun aikana

keskusteltiin työnantajan käyttämistä palkitsemismenetelmistä, sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä ja niiden toteutumisesta työpaikalla. Lopuksi haastateltavat analysoivat omaa suhdettaan määräaikaisuuteen ja sitä minkälaisia tunteita määräaikaisena oleminen heissä herättää.

Sähköpostikyselyyn vastaaminen oli nopeaa, ja ryhmähaastattelu kesti noin 60 minuuttia. Puhe nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroidun aineiston laajuus on 11 sivua. Litteroinnissa keskityin puheen sisältöön, joten puhetta ei siteerata suoraan, vaan sitä on muokattu ymmärrettävämmäksi ja johdonmukaisemmaksi muuttamatta kuitenkaan sisältöä.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluaineistoa voidaan analysoida joko teorialähtöisesti teoreettisen mallin perusteella ja/tai aineistolähtöisesti teemojen mukaan. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto ryhmiteltiin ja se esitetään perustuen sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin että haastattelun teemojen mukaan. Vastaajat olivat hyvin homogeeninen ryhmä, joten haastatteluaineistoa ei ole luokiteltu vastaajien tyyppin mukaan.

## 4. Tulokset ja niiden tarkastelu

### *4.1. Määräaikaisuuden perusteet ja pituus*

Kaikki neljä haastateltavaa ovat äitiyslomasijaisia eli työsuhteiden perusteet noudattavat työsopimuslain säännöksiä. (Työsopimuslaki). Työsopimukset on solmittu kestoaltaan vuoden mittaisiksi, sillä työnantajalla ei ole mahdollisuutta sopia pidempää työsuhdetta kuin minkä äitiyslomalla oleva työntekijä on ilmoittanut lomansa pituudeksi. Yhdelle haastateltavalle työsuhde on viides peräkkäinen samalla työnantajalla ja ketjuttaminen onkin yleistä yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa (Palanko-Laaka 2005, 49). Muut ovat organisaatioissa ensimmäisessä määräaikaisessa työsuhteessaan, mutta heillä on takanaan määräaikaisia työsuhteita muissa organisaatioissa. Jokainen haastateltava on koulutustaan vastaavassa työssä.

## 4.2. Ulkoiset motivaatiotekijät

### 4.2.1 Palkkaus

Helsingin yliopistossa on 2000-luvun alussa otettu käyttöön suoriutumiseen ja työn vaativuuteen perustuva palkkaus. Kohdeorganisaatiossa myös määräaikaiset kuuluvat palkkausjärjestelmän piiriin. Varsinaista taitolisää ei erikseen makseta, vaan se arvioidaan osana suoriutumista. Kaikki haastateltavat kokivat palkan vastaavan koulutustaan ja pätevyyttään.

### 4.2.2 Työn ohjaus

Työt juuri aloittaneen haastateltavan mielestä perehdytys on tehokasta ja toimivaa. Kaikkiin kysymyksiin saa vastauksen tai ainakin saa tietoonsa henkilön, joka osaa vastata. Muiden haastateltavien mielestä ongelmana perehdytyksessä on se, että tuurattavia töitä on tehnyt vain yksi henkilö eivätkä muut osaa siihen perehdyttää. Periaatteessa sijaiselle on varattu kaksi viikkoa perehdytystä vakituisen työntekijän kanssa, mutta monesti on käynyt niin että vakituinen työntekijä onkin lähtenyt odotettua aiemmin äitiyslomalle, eikä perehdytystä ole ollut käytännössä ollenkaan.

”Perehdyttämiseen käytettiin liian vähän aikaa, sillä vakituinen lähti yllättäen pois. Alussa meni hirveästi energiaa hallinnon ja eri elimien opettelemiseen. Meni paljon aikaa ennen kuin edes tajusin että täällähän on sellaisia (elimä) ja että minun pitää myös osata ne. Hyvin hoidettuna joku olisi istunut alas ja kertonut tällaisista asioista, päätöksenteosta ja muusta.”

Yksi haastateltava kertoo osallistuneensa uusille työntekijöille suunnattuun perehdytystilaisuuteen, mutta muut kertovat ettei sellaista järjestetä kaikille.

”Se on nähtävästi tuurista kiinni kun tulee töihin, että järjestetäänkö perehdytystilaisuuksia vai ei.”

Työnantaja tarjoaa sisäisen verkon kautta työhön liittyvää tietoa, mutta työtehtävien hoitaminen ilman kunnollista perehdytystä on kaikille ollut niin haastavaa, ettei aikaa ole ollut käydä siihen tutustumassa. Kaikille ei ollut edes kerrottu tiedon olemassaolosta. Perehdyttämisasiosta on organisaatiossa kuulemma keskusteltu, mutta toteuttamisessa on paljon kehitettävää. Kaikki haastateltavat kokevat, että

hyvin hoidettu perehdyttäminen lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

#### **4.2.3. Päätöksentekoon osallistuminen ja vastuun saaminen**

Omien työtehtävien sisällä on mahdollista päättää monistakin asioista, mutta laajempien, omien tehtävien ulkopuolisten asioiden päätöksentekoon osallistuminen on yliopistolla tarkasti rajattua. Joissakin tapauksissa omia mielipiteitään on saanut esittää, mutta keskustelu on ollut lähinnä nimellistä eikä mielipiteitä ole otettu vakavasti. Aikaisemmin talossa on tietävästi keskusteltu henkilöstönkin kesken suuremmista strategisista linjauksista ja miksi niitä ollaan toteuttamassa, mutta nykyään johtoryhmä päättää asioista keskenään, eikä henkilöstö usein edes tiedä mitä päätöksiä ollaan tekemässä. Myöskään oma-aloitteeseen keskusteluun ei ole kannustettu.

Organisaatiossa on mahdollista ottaa osaa erilaisiin hankkeisiin, joissa myös määräaikainen työntekijä voi saada hyvin paljon vastuuta ja valtuuksia päätöksien tekoon. Hankkeisiin osallistuminen tuntuu kuitenkin haastateltavista käytännössä mahdottomalta, sillä ne ovat usein pitkäkestoisia ja määräaikaiset työsuhteet lyhyitä.

--"Isompiinkin hankkeisiin voi lähteä mukaan, mutta määräaikaisuus vaikuttaa siihen haluaako lähteä mukaan johonkin isoon hankkeeseen, jos työaika on enää puoli vuotta jäljellä."

Kaikki haastateltavat kokevat saavansa tarpeeksi vastuuta. Työtehtävät ovat täysin samoja kuin mitä vakituinenkin tekee ja vastuuta saa omista työtehtävistään ottaa niin paljon kuin haluaa. Vastuun saaminen koetaan todella positiiviseksi ja motivoivaksi asiaksi.

#### **4.2.4. Työnantajan suhtautuminen määräaikaisiin työntekijöihin**

Haastateltavat sanovat että työnantaja kohtelee määräaikaisia samalla tavalla kuin vakituisia ja olettaa määräaikaisten olevan automaattisesti yhtä sitoutuneita organisaatioon kuin vakituiset. Näin ei kuitenkaan ole ja siksi työnantajan tulisikin kiinnittää erityistä huomiota määräaikaisten sitouttamiseen organisaatioon.

Kohdeorganisaatiossa työskentelee paljon määräaikaista työntekijöitä, joista osa on ollut talossa jo monta vuotta. Eniten negatiivista palautetta haastateltavat antavat sille, että tieto työsuhteen mahdollisesta jatkumisesta tulee poikkeuksetta aina viime tipassa, alle kuukausi ennen työsuhteen loppumista. Uusi työsopimuskin tulee vasta noin kaksi viikkoa uuden työsuhteen alkamisen jälkeen. Tämä viestii haastateltavien mielestä työnantajan välinpitämättömästä asenteesta määräaikaista työntekijöitä kohtaan mikä vähentää heidän sitoutumistaan. Eräskin haastateltava ehti jo hakea muita töitä kun tietoa nykyisen suhteen jatkumisesta ei kuulunut. Jos asiasta olisi tiedotettu aikaisemmin, olisi hän mielellään jäänyt nykyisiin työtehtäviin.

Negatiiviseksi koetaan myös työnantajan asenne työtehtävien hoitamiseen. Määräaikaisilta ei odoteta muuta kuin että työt saadaan edes jotenkin hoidettua, vaikka työntekijällä itsellään olisikin halukkuutta tehdä enemmän.

”Työnantaja tuntuu viestittävän että sillä ei ole merkitystä miten työni teen, sillä olen vain määräaikainen. Että kunhan nyt määräaikaisuuden ajan saat työt hoidettua niin että kaikki toimii.”—

Aikaisemmin projektiluontoisissa määräaikaissa työtehtävissä ollut haastateltava sen sijaan kokee, että vakituisen työntekijän sijaisena hänet otetaan paremmin huomioon. Projektitöissä hän koki olevansa organisaation pohjasakkaa jota ei otettu mukaan esimerkiksi sähköpostilistoille. Nyt jonkun sijaisena hänet otetaan huomioon samalla tavalla kuin vakituiset työntekijät.

#### **4.2.5. Työympäristö ja sosiaaliset suhteet**

Haastateltavilla ei ole omia työhuoneita, vaan he jakavat huoneensa toisen työntekijän kanssa. Järjestely koetaan toimivaksi, sillä on mukavaa kun huoneessa istuu toinen keneltä voi tarvittaessa kysyä neuvoa. Toisen läsnäolo lisää myös työtehokkuutta sekä sosiaalisuutta.

Työ on luonteeltaan itsenäistä, eikä sosiaalisia kontakteja tule työn puolesta luonnostaan. Organisaatorakennus on iso ja työhuoneet erillään toisistaan mikä osaltaan vaikeuttaa suhteiden syntymistä. Työyhteisöön on vaikea integroitua, sillä muut työntekijät eivät ota kontaktia uusiin työntekijöihin. Sosiaalisten suhteiden



luominen on täysin kiinni työntekijän oma-aloitteisuudesta, jota vähentää työtehtävien suorittamisen haasteellisuus ja työsuhteen lyhyt kesto.

”Ensimmäiset puolitoista vuotta olin täällä sillä asenteella, että vielä 2 kuukautta ja sitten lähdän pois. Ei sellaisessa tilanteessa viitsinyt ruveta hukkaamaan työaikaa siihen että ryhtyy lätisemään muiden kanssa.”

Suhteiden vähäisyydestä kertoo hyvin paljon se, että yksi haastateltava oli ollut viikon sairauslomalla eikä kukaan työpaikalla huomannut hänen poissaoloaan. Yhteistyötä ihmisten välillä ei ole ja työntekijä voi halutessaan muuttua käytännössä huomaamattomaksi. Myös muiden työntekijöiden asenne yhteisillä kahvitunneilla ja usein helposti annettu negatiivinen palaute kannustavat yksinoloon.

### ***4.3. Sisäiset motivaatiotekijät***

#### ***4.3.1. Työn kehittäminen***

Työn kehittäminen on organisaatiossa mahdollista, mutta tähänkin rajoituksia asettaa työsuhteiden rajattu kesto. Kehitystyö koettiin turhaksi, sillä oman työsuhteen päättymisen jälkeen ei ole tietoa miten työlle käy. Motivaatiota työn kehittämiseen lannistaa myös esimiesten asenne määräaikaisiin, joiden odotetaan vain hoitavan työnsä rutiinitehtävät ilman ongelmia.

”Mahdollisuuksia (työn kehittämiseen) olisi, mutta käytännössä ei viitsi alkaa tekemään mitään hirveän isoa kun tietää olevansa enää puoli vuotta töissä. Ei voi tietää mihin se päätty sen jälkeen kun on jo itse lähtenyt pois.”

Määräaikaisuuden lisäksi rajoja asettavat organisaatiossa laitoksessa tapahtuva resurssien supistaminen mikä vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin.

#### ***4.3.2. Työssä oppiminen ja itsensä kehittäminen***

Eniten oppimista ja kehittymistä koetaan tapahtuvan työn lomassa, tekemällä uusia asioita. Yliopistolla on myös oma henkilöstökoulutusjärjestelmä joka tarjoaa erilaisia koulutustilaisuuksia. Tarjonta koetaan hyväksi, mutta aikaa tilaisuuksiin osallistumiselle ei ole löytynyt. Työnantaja ei kannusta tapahtumiin osallistumista,

vaan se on täysin työntekijästä itsestä kiinni. Ne haastateltavista jotka ovat tällaisiin tapahtumiin päässeet osallistumaan, kokevat ne todella motivoiviksi ja innostaviksi.

Jatkuvaa verkkoperehdytystä on myös tarjolla, mutta se on lähinnä erilaisten ohjelmien ja työkalujen käytön perehdytykseen tarkoitettua. Uralla eteneminenkin on organisaatiossa mahdollista, mutta esimerkiksi hallinnollisiin tehtäviin eteneminen on mahdotonta määräaikaiselle työntekijälle.

#### **4.3.4. Palautteen saaminen**

Palautteen saaminen on kohdeorganisaatiossa hyvin satunnaista. Positiivista palautetta annetaan hyvin harvoin ja oikeastaan se, ettei palautetta tule ollenkaan, koetaan yleisesti positiiviseksi palautteeksi. Negatiivista palautetta sen sijaan saadaan helpommin, mikä on hyvin tyypillistä suomalaisissa organisaatiokulttuureissa. Ongelmia kohdeorganisaatiossa lisää se, että edes esimies ei välttämättä tiedä kuka alaisista tekee mitään työtä, jos työt on hoidettu hyvin. Vasta huonosti hoidettu työ tai tehdyt virheet kiinnittävät esimiehenkin huomion.

#### **4.3.5. Työtehtävät**

Työ itse on haastateltavista mielenkiintoista ja työmäärään voi itse vaikuttaa. Työtä on annettu tehtäväksi todella paljon, mutta siitä voi myös kieltäytyä jos omat henkiset tai fyysiset resurssit eivät riitä. Vaikka töiden määrää voi itse rajoittaa, aiheuttaa todellisen työn määrä turhautuneisuutta haastateltavissa. Liika työn määrä vähentää myös työn laatua ja työstä suoriutumista kun aika riittää vain rutiinien hoitamiseen. Tämä kaikki vaikuttaa siihen, että haastateltavat kokevat lannistuvansa työssään, vaikka tehtävät olisivat mielenkiintoisia. Uran alkuvaiheessa kun olisi vielä innostusta tehdä enemmän ja kokeilla koulusta saatuja oppeja.

### **4.4. Kokemuksia määräaikaisuudesta**

#### **4.4.1. Syyt määräaikaisuuteen**

Määräaikaisuus koetaan ainakin puolittain omaehtoiseksi valinnaksi. Vakituksia työsuhteita ei ole paljon tarjolla, joten omaa koulutusta vastaava määräaikainen työ

on tuntunut hyvältä vaihtoehdolta. Kaikki vastaajat ovat työuransa alussa olevia nuoria ja melkein kaikki kokevat määräaikaisuuden sopivaksi elämäntilanteeseensa. Uran alussa halutaan kokeilla useampia työpaikkoja ja vakituisesta työsuhteesta olisi vaikeampaa lähteä pois koska toista vakituista työpaikkaa olisi vaikea saada. Talossa jo viisi vuotta ollut vastaaja tosin toteaa, että vakituistakin työtä olisi jo kiva saada.

#### **4.4.2. Edut ja haitat työntekijälle ja työnantajalle**

Määräaikaisuuden hyvinä puolina koetaan se, että se pakottaa välillä vaihtamaan työpaikkaa ja näkemään erilaisia töitä ja työpaikkoja. Tietynlainen epävarmuus voi siis olla oman uran kannalta hyvä asia. Jos saisi vakituisen työsuhteen, ei siitä uskaltaisi lähteä niin helposti pois. Toisaalta haastateltavat pelkäävät ainaiseksi määräaikaiseksi jäämistä, että entä jos enää keski-ikä jälkeen ei saakaan edes määräaikaisia töitä. Negatiiviseksi koetaan myös oman sitoutumisen vähäisyys. Vaikka vastaajat ymmärtävät kuinka tärkeää sitoutuminen on työsuorituksen kannalta, toteavat he sen olevan nykyisessä työsuhteessa liikaa vaadittu. Tämä ei ehkä johdu niinkään määräaikaisuudesta, vaan kyseisen organisaation johtamismenetelmien puutteellisuudesta. Vastaajat toteavat määräaikaisuuden myös vaikeuttavan tulevaisuuden suunnittelemista sekä vapaa-ajan ja lomien suhteen että taloudellisesti. Toisaalta he ymmärtävät, että vakituinenkaan työpaikka ei nykypäivänä välttämättä tuo taloudellista turvaa, sillä siitä voi helposti joutua irtisanotuksi.

Työnantajalle eniten hyötyä määräaikaisista koetaan olevan uuden työntekijän uusista ideoista ja innostuksesta, varsinkin jos hän on nuori ja vastavalmistunut kuten monet määräaikaisista ovat. Vanhemmat ihmiset saattavat olla kaavoihinsa kangistuneita. Vastaajat kokevat työnantajalle olevan helppoa myös uuden työntekijän löytäminen vanhan tilalle, sillä työmarkkinoilla on paljon työnhakijoita. Toisaalta työntekijöiden vaihtuminen koetaan myös haitaksi, sillä työnantaja joutuu näkemään ylimääräistä vaivaa etsiessään ja kouluttaessaan uusia työntekijöitä. Yhden äitiysloman aikana vakituisen työtehtäviä ehtii usein hoitaa useampi määräaikainen jolle kullekin on kerrottava samat asiat. Myös työn laadun koetaan mahdollisesti heikkenevän määräaikaisista työsuhteista, sillä oppiaineiden

pitkäaikainen suunnittelu kärsii kun niiden parissa ei voida tehdä pitkäjänteistä uudistamista ja suunnittelua.

## 5. Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää määräaikaisten työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä heidän tuntemuksiaan ja kokemuksiaan määräaikaisuudesta. Aineistosta tuli mielestäni hyvin ilmi asiat, jotka koetaan motivoiviksi, ja asiat, jotka vähentävät motivaatiota.

Haastateltavat olivat samaan aikaan sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä niin työhönsä kuin työnantajaansa. Tyytymättömyyttä aiheuttivat pääasiassa työsuhteiden lyhytkestoisuus, perehdyttämisen puutteellisuus, työnantajan asenne määräaikaisia kohtaan, myönteisen palautteen puuttuminen sekä sosiaalisuuden puute. Tyytyväisiä sen sijaan oltiin palkkaan sekä vastuun saamiseen.

Työsuhteet olivat hyvin perusteltuja ja työ koulutusta vastaavaa, joten ne eivät vaikuttaneet tyytymättömyyden tunteeseen. (Herzberg et al. 1959). Myös palkkaan oltiin tyytyväisiä. Haastateltavat kokivat määräaikaisuuden hyvin samalla tavalla kuin aiemmissa tutkimuksissa (Kakkonen & Parviainen 2006, 25; Lehto et al. 2005, 47-48) haastatellut määräaikaiset, eli työn määräaikainen luonne koettiin positiiviseksi asiaksi, vaikka se aiheuttikin epävarmuutta tulevaisuudesta. Työn määräaikaisuus ei siis ole automaattisesti tekijälleen negatiivinen asia, vaikka julkinen keskustelu ja tiedotusvälineet antavatkin siitä helposti sellaisen kuvan. Ristiriitaisuutta esiintyy työolotutkimusten (1997 & 2003) ja haastateltavien välillä. Työolotutkimuksissa on ilmennyt määräaikaisissa työsuhteissa toimimisen olevan useammin pakollista kuin itse valittua, mutta määräaikaiseen työsuhteeseen hakeutuminen ollut haasteltaville enemmän tai vähemmän vapaavalintaista. Vaikka vakituisia työsuhteita ei olekaan paljon tarjolla, ei määräaikaisessa työsuhteessa oleminen tunnu pakkotilanteelta, sillä se sopii uran alussa olevan nuoren elämäntilanteeseen.

Työsuhteen lyhytaikainen kesto aiheutti riittämättömyyden tunnetta työssä ja siten tyytymättömyyttä omaan tilanteeseen. Työsuhteen lyhyen keston koettiin vaikeuttavan myös oman työn suunnittelua. Vaikka työ itse oli haastateltavista mielenkiintoista ja motivoivaa, tuntui pitkän aikavälin suunnittelu heistä turhalta, mikä

vaikutti motivaatioon negatiivisesti. Tyytymättömyyttä vähensi mahdollisuus päättää omaan työhön liittyvistä asioista ja vastuu omista töistä lisäsi myös motivaatiota. Muista kuin oman alueen asioista päättäminen oli kuitenkin hyvin rajattua, esimerkiksi johtoryhmä päätti tärkeimmistä asioista keskenään suljettujen ovien takana. Tällaisen toiminnan vaarana on, että muutosvastarinta ja epäluottamus johtoryhmää kohtaan lisääntyvät varsinkin vakituisessa henkilöstössä kun asioista ei keskustella heidän kanssaan.

Työnantaja ei kiinnittänyt huomiota määräaikaisten sitoutumiseen ja sen parantamiseen, mikä aiheutti tyytymättömyyttä. (Herzberg 1959). Perehdytys oli monessa tapauksessa hoidettu puutteellisesti mikä vaikeutti organisaation sitoutumista. Myös luonnollisten sosiaalisten kontaktien ja käytäväkeskustelujen puuttuminen koettiin integraatiota haittaavaksi tekijäksi. Tyytymättömyyttä aiheutti myös työnantajan välinpitämätön asenne määräaikaisten työsuoritukseen ja haastateltavat kokivatkin sitoutumisen työnantajaan lähes mahdottomaksi. Vakavia motivaatiota vähentäviä tekijöitä olivat myös ongelmat palautteen saamisessa. Motivaatiota lisätäkseen esimiesten tulisi kehittää palautteen antamista ja muistaa myös kehua hyvin tehdystä työstä. (Kauhanen 2006, 135; Viitala 2002, 161-162). Näistä tyytymättömyyttä aiheuttavista ja motivaatiota vähentävistä tekijöistä olisi mielenkiintoista tutkia, kokevatko kohdeorganisaation vakituiset työntekijät ne samalla tavalla puutteellisiksi, vai heijastelevatko ne työnantajan asenteita määräaikaisia työntekijöitä kohtaan.

Määräaikaisuuden on todettu vaikuttavan negatiivisesti elämänhallinnan tunteeseen (Palanko-Laaka 2005, 56; Kakkonen & Parviainen 2006, 25-26). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat elämänhallintaansa vaikuttavan eniten työnantajan huonon tiedotuksen työsuhteen mahdollisesta jatkumisesta. Määräaikaisuus vaikeutti jonkin verran tulevaisuuden suunnittelua, varsinkin taloudellisesti, mutta toisin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Kakkonen & Parviainen 2006), ei määräaikaisuuden itsessään koettu vaikeuttavan elämänhallintaa. Pieni epävarmuus oman työuran kannalta koettiin jopa hyväksi asiaksi, sillä määräaikaisissa työsuhteissa voi päästä näkemään erilaisia työpaikkoja.

### *5.1. Ehdotuksia kohdeorganisaatiolle*

Yleistäen voitaneen sanoa, että suurin tutkimuksessa esiin tullut vaikuttaja haastateltavien työmotivaatioon oli työnantajan puutteellinen toiminta, eikä niinkään itse määräaikaisuus. Vaikka työhön ja palkkaukseen oltiin tyytyväisiä, on työnantajalla paljon kehitettävää sekä sisäisissä että ulkoisissa motivoinnin alueissa. Työnantajan voi olla vaikea puuttua työsuhteen keston, mutta sen sijaan kunnollisen perehdyttämisen avulla ja varsinkin paremmalla tiedottamisella työsuhteen mahdollisesta jatkamisesta, organisaatio voisi helposti parantaa määräaikaisten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Myös palautteen antamista voisi kehittää kannustavammaksi.

Haastateltavat halusivat itse olla sitoutuneita, mutta työnantaja tekee sen nykyisellä toiminnallaan käytännössä mahdottomaksi. Pelkästään tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä poistamalla saataisiin sitoutuneempaa henkilöstöä.

### *5.2. Jatkotutkimus*

Tämä tutkimuksen tulokset kuvasivat määräaikaisten työntekijöiden työmotivaatiota ja esimiesten toimintaa vain tietyssä kohdeorganisaatiossa ja vain muutaman määräaikaisen näkökulmasta, joten tuloksia ei voi yleistää kaikkiin määräaikaisiin työntekijöihin. Kiinnostavaa olisikin tehdä samasta aiheesta laaja kvantitatiivinen tutkimus, jossa haastateltavat olisivat erilaisia taustoiltaan ja he työskentelisivät eri organisaatioissa. Näin saataisiin paremmin selville juuri määräaikaisuudesta johtuvia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Vaihtoehtoisesti määräaikaisuuteen liittyviä motivaatiotekijöitä voisi tutkia haastatteleamalla saman kohdeorganisaation vakituisia työntekijöitä ja vertaamalla saatavaa aineistoa tämän tutkimuksen aineistoon. Tuloksia vertaamalla olisi varmasti mahdollista saada selville mitkä tässä tutkimuksessa esiintyvistä motivaatiota lisäävistä tai vähentävistä tekijöistä johtuvat työnantajasta ja mitkä työsuhteen laadusta ja kestosta.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Connelly & Gallagher 2004. Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management* 30(6), s. 959-983.

European Commission 1997. Employment in Europe 1997. Teoksessa: Kakkonen & Parviainen 2006. Urapolkuna pätkätyöt. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

European Commission 2002. Employment in Europe 2002. Teoksessa: Kakkonen & Parviainen 2006. Urapolkuna pätkätyöt. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Herzberg, F. 1971. Work and the Nature of Man. Teoksessa: Ruohotie, P. 1982. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Helsinki: Teollisuuden Kustannus Oy.

Herzberg, Mausner & Snyderman 1959. The Motivation to Work. 2. painos. New York: John Wiley & Sons Inc.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kakkonen & Parviainen 2006. Urapolkuna pätkätyöt. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Koivula & Moilanen 2004. Pätkätyö – väylä vakituisen työhön hotelli- ja ravintola-alalla? *Työ ja ihminen* 18(2004):1, s.62-73.

Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005. Pysyvän työn toivossa. Työpoliittinen tutkimus 291. Helsinki: Työministeriö.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

Palanko-Laaka, K. 2005. Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet. Työhallinnon julkaisu 359. Helsinki: Työministeriö.

Pussila, T. 2005. Palkkanoita ja palkkioita. Tutkimus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä. Pro gradu –tutkielma. Tampereen Yliopisto, johtamistieteiden laitos.

Ruohotie, P. 1982. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Helsinki: Teollisuuden Kustannus Oy.

Työolobarometri 2006. Ennakkotietoja. Helsinki: Työministeriö.

Työolotutkimus 1997. Helsinki: Tilastokeskus.

Työolotutkimus 2003. Helsinki: Tilastokeskus.

Työsopimuslaki (2001) [Viitattu 17.2.2007]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wilska, T-A 2005. Joutaako työ - joutaako perhe? Nuorten aikuisten epätyypillisen työn ja työelämän tarkastelu erityisesti perheiden ja perheellistymisen kannalta. Helsinki: Väestöliitto.



## *Liite 1.*

### **Haastattelukysymykset**

#### Taustatietoja:

Sukupuoli

Ikä

Koulutus

Siviilisääty

#### Määräaikaisuuden taustat:

Nykyinen tehtävänimikkeesi ja työtehtäväsi?

Vastaavatko tehtävät koulutustasi?

Kuinka kauan nykyinen työsuhteenne kestää?

Miten määräaikaisuus on perusteltu? (Esimerkiksi projektityö tai sijaisuus)

Kuinka mones määräaikainen tämä on nykyisessä organisaatiossa?

Kuinka monta määräaikaista työsuhdetta (lukuun ottamatta kesätöitä) sinulla on ollut yhteensä elämäsi aikana?

Kuinka pitkiä työsuhteet ovat keskimäärin olleet?

#### Työyhteisön ja määräaikaisen työntekijän välinen suhde:

Palkitseminen:

Vastaako palkka koulutustanne tai pätevyyttänne?

Onko työn kehittäminen mahdollista?

Onko mahdollisuutta itsensä kehittämiseen/työssä oppimiseen?

Onko urakehitys mahdollista?

Koetteko saavanne tarpeeksi palautetta tai tunnustusta?

Miten työnohjaus ja perehdyttäminen on työpaikallanne toteutettu?

Koetteko saavanne tarpeeksi sosiaalisia kontakteja työpaikalla?

Voivatko määräaikaiset työntekijät osallistua tasavertaisesti päätöksentekoon?

Tiedottaako työnantaja asioista tasapuolisesti kaikille ja miten?

Annetaanko määräaikaiselle yhtä suuri vastuu tehtävien hoidosta kuin vakituiselle?

Miten koette työnantajan kohtelevan määräaikaisia työntekijöitä? (verrattuna vakituisiin työntekijöihin tai muihin määräaikaisiin)

### Työn kokeminen:

Ovatko työtehtävät mielenkiintoisia?

Koetteko suoriutuneenne niissä hyvin?

Onko työmäärä sopiva?

Onko työympäristö viihtyisä?

### Määräaikaisen työntekijän näkemyksiä ja kokemuksia määräaikaisuudesta:

Syyt määräaikaisuuteen (onko vapaavalintaista vai eikö vakituista työtä ollut tarjolla)

Määräaikaisuuden edut ja haitat työntekijälle (mistä asioista erityisen tyytyväisiä/tyytymättömiä)? Mikä herätti juuri tällaiset tunteet?

→ määräaikaisuuden edut työnantajalle?

→ entä työyhteisölle?

Vaikuttaako määräaikaisuus muuhun elämään? Miten se ilmenee?