



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppateellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

A370A5000 Kandidaatintutkielma, johtaminen (10op)

Motivaattorit työelämässä sukupuolten välillä

Motivation in working life between sexes

31.12.2012
Matti Kinttula

SISÄLLYSLUETTELO:

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkimuksen taustaa	1
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3. Tutkimusongelma ja -kysymykset	2
1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	4
2. TYÖMOTIVAATIO.....	5
2.1. Työmotivaatiopsykologian lyhyt historia	5
2.2. Sisäinen motivaatio	7
2.3. Yksilölliset motivaatioerot	9
3. PALKITSEMINEEN JA PALKKAUKSEN TASA-ARVO.....	12
3.1. Palkkauksen tasa-arvo	13
3.3. Mittaamisen tärkeys.....	14
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	16
4.1. Aineiston keruu ja kattavuus	17
4.2. Tulosten luotettavuus ja yleistettävyyden.....	18
5. NAISTEN JA MIESTEN ARVOMAAILMA SEKÄ MOTIVAATTORIT	20
5.1. Yritysesittely	20
5.2. Haastateltavien taustatiedot	21
5.3. Työntekijöiden käsitys yrityksen toiminnasta	22
5.4. Työntekijöiden motivaatio.....	23
5.5. Yrityksen palkitsemiskäytännöt työntekijöiden mielestä.....	24
5.6. Palkan ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus	26
5.7. Työntekijöiden kokemat kehittymismahdollisuudet.....	27
5.8. Tavoitteet, mittaaminen ja palaute.....	28
5.9. Työyhteisön toimintatavat	30

5.10. Yhteenveto tutkimusten tuloksista	31
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
6.1. Jatkotutkimusaiheet	33
6.2. Lopuksi.....	34
LÄHDELUETTELO:.....	35

LIITTEET:

LIITE 1: Haastattelurunko

1. JOHDANTO

Motivaatio on ihmisen sisäinen tahtotila toteuttaa jonkin tietyn asian tietyllä vireystasolla. Itse ydinajatus motivaatioteorioissa on tahto toimia tiettyä tavoitetta kohti ja tämän toiminnan vireystilan teoriointi. Motivaatioon voidaan vaikuttaa hyvällä esimiestyöllä eri työkalujen avulla. Ihmisten vireyteen vaikuttavat motivaation lisäksi mm. oma fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma & al 2004) Kun ymmärrämme, mitä motivaatio on, pystymme ymmärtämään asiantuntijoiden johtamisen erään keskeisimmän osa-alueen. Ongelmana meillä on, että ihmiset ovat erilaisia. Motivaatiotekijät vaihtelevat eri ihmisten välillä. Salmela-Aron ja Nurmen mukaan työntekijän ikä, sukupuoli ja elämäntilanne tulisi ottaa huomioon motivoidessa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005) Näiden lähtötietojen valossa pyritään selvittämään, mikä meitä motivoi.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Motivaation luonnetta ja kannustamista on aikaisemmin tutkittu ulkoisten motivaattoreiden kautta. Viimeisimpänä tutkimuksena on ollut Tanja-Maria Oikarinen Gradu -työssään ”Palkitsemiskäytännöt ja niiden vaikutus työmotivaatioon Yritys Oyj:ssä.” (Oikarinen 2012) Ulkoisilla motivaattoreilla tarkoitetaan näissä töissä sekä tässä työssä tulospalkkion ja julkisen tunnustuksen eri muotoja. Näissä muissa tutkimuksissa on unohdettu se tosiasia, että raha ei aina ole se kaikkein tärkein kannustin. Teemaa on kyllä sivuttu, mutta siihen ei ole otettu sen enempää kantaa. Luoman & al:n mukaan siinä vaiheessa, kun rahaa on tarpeeksi ja sen lisääminen ei enää paranna yksilön hyvinvointia, tulevat muut arvot nostamaan päätään. Sisäisen motiivoinnin kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia etenkin silloin, kun perheiden yhteenlaskettu perusansiotaso on riittävän korkea. Osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys nousee entistä suuremmaksi, sillä motivaatio ei vaikuta pelkästään tuloksiin ja laatuun vaan myös hyvinvointiin ja vireyteen. Hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osaajia ja luo jatkuvuutta toiminnalle. (Luoma & al 2004)

Salmela-Aro ja Nurmi havaitsivat tutkimuksessaan, että erilaiset keinot ja palkitsemiset voivat purra eri tavoin eri taustaisiin ihmisiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2005) Tämä herättää väistämättä ajatuksen, miten sukupuoli liittyy tähän kokonaisuuteen ja että pitäisikö miehiä ja naisia johtaa eri tavalla, kun tavoitteena on mahdollisimman motivoitunut henkilöstö? Sa-

man analogian voi johtaa myös siihen, pitäisikö nuoria ja vanhoja johtaa eri tavalla. Kiinnostavaksi tilanne muuttuu, kun organisaatiossa on huomattavan erilaisia ihmisiä.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Esimies on motivoinnin kapellimestari alati muuttuvassa maailmassa, jossa menestyminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja eri osaamistaitojen yhdistämistä. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät motivoituneeseen tilaan saadakseen heistä lisäarvoa yritykselle. Aikaisemmassa Salmela-Aron ja Nurmen tutkimuksessa on huomattu, että ihmisissä on huomattavia eroja siitä, mikä heitä motivoi. Näistä tutkimuksista on sukupuoli jätetty taustamuuttujista huomioimatta erilaistavana tekijänä, mutta tuotu kuitenkin esille, että se voi olla yksi vaikuttava elementti. (Salmela-Aro & Nurmi 2005) Tämän työn tarkoituksena on herättää keskustelua ja lisätä tietoa sekä ymmärrystä asiantuntijoita motivoivista tekijöistä myös sukupuoli huomioiden.

Tavoitteena tällä tutkimuksella on tutkimuksellisin keinoin opettaa lukijaa ymmärtämään, miten moninaista asiantuntijan motivointi voi olla. Samalla tässä tutkimuksessa tuodaan esille niitä keinoja, joita lähtökohtaisesti työntekijät arvostavat ja kokevat motivointina. Työssä myös tuodaan esille niitä seikkoja, jotka lisäävät tyytymättömyyttä, sillä näiden tunnistaminen on erittäin tärkeää asiantuntijoiden johtamisessa. Näiden tekijöiden valossa syntyy lukijalle ymmärrys siitä, mitä keinoja voi motivointiin käyttää. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä toinen toisistamme.

1.3. Tutkimusongelma ja -kysymykset

Decin ja Ryanin mukaan palkinto-orientoituneisuus ohjaa nykypäivän työntekokulttuuria, minkä takia perhe ja vapaa-aika jäävät taka-alalle. Hänen mukaansa tämä saattaa vaikuttaa yksilöiden henkiseen hyvinvointiin, sillä motivaatio on rajallista. (Deci & Ryan 1985) Tästä voimme päätellä, että motivaatiota täytyy tukea myös ulkoisilla elementeillä. Toisia täytyy tukea enemmän kuin toisia, sillä motivaatio ei ole samansuuruinen kaikilla. Työ voi sinänsä olla mielekästä, mutta se ei jaksa loputtomiin auttaa eteenpäin. Palkitseminen hyvistä suoritteista on yhteydessä tähän.

Toisissa tutkimuksissa on esitetty, että harrastuksesta voi saada lähes ammattitutkintoon verrattavissa olevan tietotaidon vaikka siitä ei saisi rahaa. Toiminta on kuitenkin täysin ammattitaitoista ja omistautuminen on ammattilaisen luokkaa. Vapaa-aika ei tällöin ole kuluskeskeistä vaan määrätietoista ja tavoitteesta uran luomista. Tutkimuksessa havaittiin eroavaisuuksia sukupuolten välillä. (15/30 Research)

Decin ja Ryanin esittelemä sisäisen motivaation mallin tutkiminen on tie päästä tähän ajatusmalliin sisälle. Sisäisen motivaation juuret ulottuvat 1980-luvulle, jolloin huomattiin sisäisen motivaation olevan synnynäistä. Ympäristötekijöillä on kuitenkin suuri vaikutus siihen ja ne voivat myös helposti tuhota sen. (Deci & Ryan 1985) Muun muassa Salmela-Aro ja Nurmi toivat esille, että sukupuolella on vaikutusta motivoivissa tekijöissä, mutta itse motivoivat tekijät jätettiin vähälle. Tutkimuksen tarkoituksena on paneutua seuraavaan tutkimusongelmaan:

Sukupuolten eroavaisuudet tuovat haasteita motivointiin, sillä Suomen perustuslaki (731/1999), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) ja työsopimuslaki (55/2001) rajoittavat sukupuolten eriarvoista kohtelua.

Tutkimusongelman kyseenalaistamisesta saadaan johdettua tutkimuskysymykset:

- **”Onko miesten ja naisten arvomaailmassa eroa?”**
- **”Mitkä ovat ne keinot, jolla saadaan miehet ja naiset tekemään työtä motivoituneesti?”**

Näitä teemoja käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa, jossa muodostetaan kokonaisvaltainen yleiskuva aiheesta. Empiriaosuus rakentuu tämän teorian päälle ja sillä tuodaan esille käytännön sovelluksia aiheeseen. Näiden perusteella ymmärrämme, onko sukupuolten samanlainen kohtelu molemmille tasavertaisesti motivoivaa vai koetaanko siinä eroavaisuuksia, jotka pitäisi ottaa huomioon johtamisessa.

1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus on laadittu tieteellisen kirjoittamisen peruskaavan päälle. Alussa käsitellään niitä seikkoja, jotka johtivat aiheen valitsemiseen sekä kuvaillaan ja pohjustetaan tutkimusta. Siinä määritetään myös tutkimusongelma sekä -kysymykset. Tämän jälkeen tuodaan esille aiheeseen liittyvää teoriaa tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Teorian pääpaino on työmotivaatiossa ja sen kehityksessä. Teoriaosuudessa tuodaan myös esille sukupuolen vaikutusta näihin tekijöihin. Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksen empiriaosuudessa käytetyt menetelmät ja metodit, kuvaillaan aineistoa ja sen keruuta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Näiden jälkeen esitetään itse aineiston analyysi käyttäen apuna tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lopussa työ vedetään yhteen ja esitellään työn tulokset sekä analysoidaan jatkotutkimustarpeita.

Työ keskittyy pääsääntöisesti sisäiseen motivointiin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Työssä tuodaan esille tutkimuksen kannalta tarvittava määrä lainsäädännöllisiä elementtejä, mutta nämä eivät ole tässä työssä pääosassa. Työssä tarkastellaan työntekijöiden näkökulmaa eikä työnantajan. Työn tarkoituksena on olla ohje esimiehille alaisten ajatusmaalimasta ja tästä syystä tutkittava aineisto ei käsittele esimiestason työntekijöitä. Aineisto on rajattu kattamaan akateemisia asiantuntijoita. Työn ydinajatuksen takia tutkimuksessa ei erotella, mitkä tekijöistä ovat motivaatiota ja mitkä sitoutumista kasvattavia. Nämä eivät ole relevantteja tämän tutkimuksen kannalta. Empiriassa on haluttu tuoda esille työntekijöiden subjektiivisia näkemyksiä ja kertomuksia siitä, miten he kokevat eri tilanteet henkilökohtaisella tasolla.

2. TYÖMOTIVAATIO

Motivoitunut henkilöstö lienee Juutin mukaan tärkein voimavara yrityksessä ja tämä on nähty yhtenä palkitsemisen suurimmista tavoitteista. Organisaation sisällä motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat moninaiset ja juuri nämä pienet asiat vaikuttavat suoraan tuottavuuteen. Palkitseminen ei automaattisesti kuitenkaan lisää työmotivaatiota. Työntekijöiden motivoinnin ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan parantaa tuottavuutta ja yrityksen menestystä. On hyvä ymmärtää, että motivoinnin keinot eivät ole yksiselitteisiä vaan motivaatioon vaikuttavat monenlaiset tekijät. Motivointia ajatellessa ehkä tärkein kysymys on, mikä ohjaa henkilön käyttäytymistä. (Juuti 1999)

Motivoivia tekijöitä on useita. Ehkä kaikkein yleisin ovat erilaiset huomionosoitukset ja rahakannustimet. Motivaation yhteydessä käsitelläänkin termejä sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ero on aikaisemmin ollut hyvinkin selkeä, mutta tämä kah-tiajako on väistymässä ja nykyisin puhutaan hyvin paljon tekijöiden summasta ja kokonais-motivaatiosta. (Salmela-Aro & Nurmi 2005) Wileyn tutkimuksen mukaan hyvää palkkaa arvostetaan kaikissa luokissa huolimatta iästä, sukupuolesta tai muista tekijöistä. Hänen mukaan arvostusta nautitaan etenkin ylimpää johtoa alemmissa työntekijäluokissa. Tyytyväisyys omaan työhön on monimutkaisempi asia. Tyytyväisyys työhön on yhteydessä motivaatioon, mutta tämä riippuvuus ei aina ole niin selvä. Termit tyytyväisyys ja motivaatio eivät suin-kaan tarkoita samaa asiaa vaikkakin näin saatetaan monesti luullaan. Motivaatio on enem-män päämäärätietoista toimintaa, kun taas tyytyväisyys työhön on arvoista ja asenteista kiinni. Jos työpaikka on varma ja ylenemismahdollisuudet on taattu, niin mitä sen jälkeen, kun palkka on hyvä ja arvostusta on saatu niin paljon, että oma nimi merkitsee jotain piireis-sä? Motivaatio on Wileyn mukaan haasteellisin asia liiketoiminnassa. Hänen mukaansa tärkeimmät motivoivat tekijät ovat hyvä palkka sekä arvostus tehdystä työstä. (Wiley 1997)

2.1. Työmotivaatiopsykologian lyhyt historia

Erilaisia motivaatioteorioita ovat esittäneet mm. Maslow, Hertzberg, McClelland, Locke ja Vroom. Lähtökohtana voidaan pitää Maslowin (1954) tarvehierarkiaa, jota ei varsinaisesti ole tarkoitettu työelämään sovellettavaksi. Maslow esittää, että ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, joka etenevät tärkeysjärjestyksessä viisiportaista asteikkoa. Alimmalla portaalla ovat fysiologiset, seuraavalla turvallisuuden, kolmannella sosiaaliset ja neljännellä arvostuksen

tarpeet. Viimeisellä tasolla on itsensä toteuttaminen, johon kuuluu mm. itsensä kehittäminen. Hänen mukaansa alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytetty, jotta voidaan siirtyä yksilönä seuraavalle tasolle. (Maslow 1954)

Hertzberg (1959) toi motivaatioteorian erityisesti työelämään. Hänen mukaan motivaatio koostuu hygieni- ja motivaatiotekijöistä. Motivaatiotekijät luovat tyytyväisyyden tunteen ja ne liittyvät työn sisältöön. Näihin vaikuttamalla esim. tunnustuksen ja arvostuksen kautta voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät liittyvät työympäristöön ollen esim. palkka ja työskentelyolot ja niiden heikkoudella lisätään työtytymättömyyttä. Hertzbergin mukaan näitä parantamalla voidaan vähentää työtytymättömyyttä, mutta ei lisätä työtyytyväisyyttä. (Hertzberg et. al. 1959)

Vroom (1964) esitteli työmotivaation odotusarvoteorian, jonka mukaan ihmisten työmotivaatio on suoraan yhteydessä palkkion odotusarvoon. Työntekijä arvioi, kuinka hyvin työ vastaa odotuksia ja minkälainen työstä saatava palkkio on. Mitä haluttavampi palkkio on, sitä innokkaammin hän suorittaa työtehtävän. (Vroom 1964)

Adams (1965) kehitti oikeudenmukaisuusteorian, jonka mukaan työntekijät vertaavat omaa työpanos-palkkiosuhdettaan työtovereidensa vastaavaan sekä edellisten työpaikkojen vastaaviin. Mikäli nämä havainnot täsmäävät, kokee työntekijä palkkansa olevan oikeudenmukainen tai vastaavasti epäoikeudenmukainen. Työntekijä kuitenkin haluaa kokea saavansa vähintäänkin oikeudenmukaisen palkkion antamastaan työpanoksestaan. Mikäli hän kokee olevansa alipalkattu, hän turhautuu ja pyrkii kasvattamaan palkkatasoaan tai vastaavasti vähentämään työpanostaan. Seurauksena on pyrkimys saada omalle työlle sitä paremmin vastaava hinta jossakin muualla. Tästä syystä monien yritysten palkkatiedot ovat ei-julkista tietoa. Palkkatasojen vertailu on muutenkin olla hankalaa, sillä kaikkia etuja ei välttämättä osata ottaa huomioon, mutta kokemus on osoittanut niiden olevan lopulta melko merkityksellisiä eurojen rinnalla. Lisäksi subjektiiviset kokemukset eri etujen arvoista voivat vaihdella huomattavasti. (Adams 1965)

Locken (1968) päämääräteorian mukaan tavoitteet vaikuttavat työmotivaatioon. Hänen mukaansa työntekijät pyrkivät saavuttamaan tavoitteet, jotta he saisivat tärkeinä pitamiään

asioita. Haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet motivoivat paremmin kuin epämääräiset ja yleisluontoiset. Sitoutuminen työhön kasvaa myös, mikäli työntekijä itse pystyy määrittelemään omia tavoitteitaan. (Locke 1968)

McClellandin (1971) tarveteorian mukaan ihmisellä on halu menestyä ja ylittää itsensä. Etenkin haasteelliset työt ja tehtävät motivoivat. Ne ihmiset, kenellä on suuri tarve suoriutua, suuntautuvat haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. Pelkän suorittamisen lisäksi näitä ihmisiä motivoi tarve vallankäyttöön. Tyypillisesti nämä ihmiset korostavat McClellandin mukaan omaa sosiaalista asemaansa ja arvostukseen liittyviä tekijöitä. Puolestaan ihmiset, joille sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä, korostavat yhteistyötä ja sosiaalista vuorovaikutusta. (McClelland 1971)

2.2. Sisäinen motivaatio

Deci ja Ryanin mukaan sisäisesti motivoituneen henkilön käyttäytyminen on jo itsessään palkitsevaa, koska hän toimii pelkän toiminnan vuoksi. Ulkoisesti motivoitunut henkilö puolestaan tekee suoritteita seurausten takia. Jos ihminen tekee toimintoja pelkästään rahan, tunnustuksen tai rangaistuksen välttämisen takia, on hänen toiminta ulkoisten tekijöiden johdattamaa ja motivaatio on täten ulkoista. Sisäinen motivaatio saa ihmisen kokemaan itsensä tarpeelliseksi ja osaavaksi samalla kokien, että hänellä on valta päättää omista asioistaan. Itsemääräämisoikeus on yksi keskeisiä yksilöllä motivoivia voimia. He havaitsivat myös, että työympäristö, joka tukee autonomiaa, lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja edistää oppimista, sopeutumista ja työstä suoriutumista. Kontrolloitu ympäristö (kiire, uhat, määräykset, takarajat) vähentävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Deci & Ryan 1985) Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset, vastuu, jne. Ulkoiset palkkiot voivat olla esim. raha, valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, organisaation fyysiset rakenteet, jne. Näitä ei tule sekoittaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, joita ovat esimerkiksi työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, jne. Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä ja niitä ovat palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos, tunnustus, jne. (Luoma & al 2004)

Sisäistä motivaatiota on tutkinut Decin lisäksi myös Thomas (2001) yritystalouden näkökulmasta. Hänen mukaansa sisäinen motivaatio koostuu neljästä elementistä: Valinnanvapaus,

pätevyys, mielekkyys ja edistyminen. Ihmisen ollessa vapaa tehdä valintoja, saa hän käyttää omaa harkintaansa esim. tehtävän suorittamisessa ja toteuttamisessa juuri sillä tavalla, jonka hän kokee mielekkääksi. Tällöin juuri hänen näkemyksillään ja oivalluksillaan on merkitystä ja silloin siihen kannattaa panostaa. Samalla hän pystyy tekemään aloitteita ja käyttäen luovuuttaan samalla ottaen itse vastuuta toimistaan. Hänen määritelmänsä mukaan pätevyys on ylpeyttä siitä, että työntekijä tekee laadukasta työtä ammattitaitoisesti. Hän kokee hallitsevansa toimet ja on varma, että pystyy suoriutumaan niistä myös tulevaisuudessa. Jos pätevyys on heikkoa, ei suoritteista voi olla ylpeä. Tehtävät tuntuvat ylitsepääsemättömän vaikeilta. Mielekkyys viittaa tunteeseen, että tavoitteen saavuttaminen on arvokasta henkisesti tasolla ja että sillä on merkitystä johonkin suurempaan. Tällöin työntekijä tietää tekevänsä jotain, joka on uhrauksien arvoista. Keskittyminen on helppoa ja työntekijä on voimakkaasti sitoutunut työhönsä. Edistymisen tunne tulee, kun työntekijä kokee onnistuvansa. Tämä on monesti oravanpyörä: Onnistuminen ruokkii onnistumista. Ponnistelut eivät ole menneet hukkaan ja päämäärä on saavutettavissa. Työntekijä tekee työtään innostuneesti ja on halukas sijoittamaan lisää panosta tehtävän suorittamiseen. Taulukossa 1 on esitetty hänen mallinsa mukaisesti listattuna sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Thomas 2001)

Taulukko 1. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät. (Thomas 2001)

Valinnanvapaus:	Pätevyys:
<ul style="list-style-type: none"> • Vallan delegoiminen työntekijöille • Luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan • Turvallisuuden tunne • Työn selkeä tarkoitus • Avoin tiedonkulku organisaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Riittävä kyvykkyys suorittaa työtä • Myönteinen palaute • Osaamisten tunnistaminen • Sopivan haasteelliset työtehtävät • Korkeat, ei-kilpailuhenkiset normit
Mielekkyys:	Edistyminen:
<ul style="list-style-type: none"> • Kyynisyyttä karttava ilmapiiri • Selkeästi määritellyt tavoitteet • Innostava visio • Työtehtävien tavoitteiden merkityksellisyys • Työtehtävien kokonaisvaltaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyöhenkinen ilmapiiri • Virstanpylväät • Saavutusten juhlistaminen • Yhteydet asiakkaisiin • Palautteen saaminen • Edistymisen mittaaminen

2.3. Yksilölliset motivaatioerot

Motivoivissa tekijöissä löytyy eroja eri ihmisten välillä. Selittäviä tekijöitä löytyy pelkästään henkilöiden luonteista ja ympäristön vaikutuksesta. Jokainen eri tehtävä on muokannut henkilöstä sellaisen, kun hän on ja tätä taustaa voidaan pitää heikkoutena tai rikkautena. Motivoitunut työntekijä tekee työnsä hyvin ja hän on halukas tekemään työtehtävän parhaan osaamisensa mukaan. Toisaalta myös onnistumiset etenkin haasteellisissa tehtävissä palkitsevat työntekijää ja lisäävät hänen motivointia, kunhan nämä ovat määriteltyjä ja niiden tavoittamista seurataan sekä mahdollisesti palkitaan. Nämä ovat tosin riippuvaisia henkilön omasta henkisestä hyvinvoinnista, jotka voivat vaihdella eri ajankohtina ja tilanteina. Horwitz & al:n mukaan juuri haasteelliset työtehtävät motivoivat erityisesti asiantuntijaorganisaatioita, kunhan työtavat ovat vapaita ja johto tukee heitä toimintatavoissaan. (Horwitz & al 2001)

Nurmi (1992) osoitti tutkimuksessaan, että eri-ikäisiä ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Hän ajatteli tämän johtuvan heidän erilaisista elämäntilanteista. Nuoret mainitsivat työ- ja perhe-elämään valmistautumisen tärkeäksi haasteeksi, kun taas vanhemmat painottivat uran luontia ja lapsista huolehtimista. Eläkeiän kynnyksellä tärkeäksi koettiin terveys. Naisten ja miesten tavoitteet olivat melko samantapaisia. Naiset mainitsivat kuitenkin useammin ihmissuhteisiin ja perheeseen liittyviä tavoitteita, kun taas miehillä varallisuus ja vapaa-aika olivat tärkeämpää. (Nurmi 1992) Tavoitteiden muuttumisesta elämäntilanteen mukaan antaa viitteitä myös se Salmela-Aron ja Nurmen tutkimustulos, että lapsen tulo perheeseen muuttaa naisten elämäntavoitteita varsin nopeasti työelämästä perhe-elämään. He havaitsivat myös, että tavoitteet palautuivat ajan kuluessa takaisin ennalleen. (Nurmi & Salmela-Aro 2002)

Salmela-Aro ja Nurmi (2004) ovat tutkineet myös ihmisten tavoitteita ja hankkeita. Heidän mukaan ihmisiä voidaan ryhmitellä neljään eri suuntautumistyyppiin. Havaintona heillä oli muun muassa, että terveyteen ja hyvinvointiin suuntautuneiden ihmisten ryhmä oli muita vanhempi ja sisälsi enemmän naisia kuin miehiä ja heidän työkykynsä oli hyvä. Toisen ryhmän muodostivat koulutukseen ja vapaa-aikaan suuntautuneet työntekijät, joiden joukossa oli enemmän miehiä kuin naisia ja he olivat keskimääräistä nuorempia kuin muiden ryhmien jäsenet. Heidän työkyky oli erittäin hyvää. Kolmannen ryhmän muodostivat itsensä kehittämistä ja jaksamista arvostavat henkilöt. Heidän havaittiin olevan muita ryhmiä masentuneempia ja kyynisiä. Neljännessä ryhmässä olivat suuntautuneet vahvasti työntekoon ja he

olivat kaikkein uupuneimpia työhönsä. Salmela-Aron ja Nurmen mukaan erilaiset keinot ja palkitsemiset voivat purra eri tavoin eri elämäntilanteessa oleviin ihmisiin. Heidän mukaansa samaan tapaan eri palkitsemistavat voivat purra eri tavoin sen mukaan, millaisia tavoitteita työntekijällä on. (Salmela-Aro & Nurmi 2004)

Motivaatioasiat ovat hankalia työelämässä varsinkin, jos työyhteisö on hyvin eri-ikäistä ja jos heidän elämäntilanteet ovat hyvin erilaisia. Nuoria motivoivat eri asiat kuin kokeneempia. (Luoma & al 2004) Voidaan sanoa, että aikaisemmin työntekijöillä oli harrastuksia, mutta nykyään työnteolla rahoitetaan vapaa-aika. Tämä ajatusmaailman muutos on luonut painetta tuomaan työnteokoon sisältöä ja kasvattamaan sisäistä motivaatiota. Tämä tulee muuttamaan entistä enemmän Y-sukupolven, eli 80-luvun puolen välin jälkeen syntyneiden tullessa vahvemmin työelämään mukaan. Raha ei ole enää se tekijä, joka ratkaisee. Aloittekyvyn ja sitoutumisen taustavaikuttajista ei löydetäkään enää rahaa vaan tyytyväisyys. Sisäinen motivaatio tekee työn antoisaksi ja se on yksi tärkeimmistä syistä, joiden vuoksi ihminen pysyy työssään. Decin ja Ryanin mukaan ulkoiset kannustimet saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota työssä, jonka tekeminen edellyttää juuri sisäistä motivaatiota. Heidän mukaansa tällöin kärsii myös innovatiivisuus ja luovuus tukahdutetaan. He jatkavat, että palkkioiden ja positiivisten tulosten yhteydestä etenkin pitkässä juoksussa on kyseenalaista. Syitä tähän on etsitty itsemääräämisoikeuden vähenemisellä ja siten työnteon heikkenemisellä. Selvää kuitenkin on, että lyhyellä tähtämellä rahalliset kannustimet kasvattavat motivaatiota ja selvää on myös, että rahallisten kannustimien puute on tyytymättömyyden syy. Palkkauksen tulisi olla ennen kaikkea tasapuolista ja työntekijän itse tulisi pystyä vaikuttamaan palkkansa suuruuteen. (Deci & Ryan 1985)

Salmela-Aro ja Nurmi (2005) tuovat esille kolme erilaista palkitsemiskeinoa, jotka ovat johdettu psykologisesta kirjallisuudesta. Ensimmäinen perustuu ihmisen halulle nähdä itsensä ja kykynsä myönteisinä. Tästä syystä kielteistä palautetta olisi syytä välttää eikä sitä missään nimessä saisi antaa julkisena. Jos sitä kuitenkin joudutaan antamaan, pitäisi se antaa mahdollisimman tarkasti kohdistettuna ja mielellään esitellä samassa yhteydessä ratkaisukeinoja. Myönteistä palautetta puolestaan pitää voida antaa aina, kun siihen on mahdollisuus. Itsensä kokeminen päteväksi motivoi ihmistä voimakkaasti. Toisena he mainitsevat sosiaalisuuden ja läheisyyden. Heidän mukaan erityisesti esimiehen tai läheisen työtoverin tuki on korvaa-

maton palkitsemisväline. Myös autonomian kasvattaminen motivoi ja tämä tulisikin ottaa huomioon työelämässä entistä paremmin. Kolmantena heidän mielestään on otettava huomioon yksilölliset erot. Työntekijän ikä, sukupuoli ja elämäntilanne tulisi ottaa huomioon palkitsemisessa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005)

3. PALKITSEMINEN JA PALKKAUKSEN TASA-ARVO

Palkitsemista käytetään ohjaamaan työntekijöiden suoritteita yrityksen strategian suuntaan. Palkitsemiset voivat olla henkilökohtaisia tai ryhmäkohtaisia. Työn- ja toimenkuvasta riippuu, kumpi on toimivampi tapa. Kilpailuhenkinen yksilö voi tarvita enemmän henkilökohtaista palkitsemista. Palkitseminen on paljon muutakin kuin rahallista, mutta yleensä se ymmärretään rahana ja onkin väistämättä selvää, että rahallinen palkitseminen on näkyvin tapa sekä palkittavalle että myös muulle toimintaympäristölle ohjata oikeaan suuntaan. Luoman et. al.:n mukaan on väistämättä selvää, että useimmat ihmiset arvostavat rahaa ja sillä pystytään helposti nostamaan omaa arvostusta. Heidän mukaansa palkitsemisella on motivaatioarvoa nostava merkitys eli sitä voidaan käyttää tavoitteen saavuttamisessa. Palkitsemisella voidaan myös saada palautetta siitä, millaisia omat työsuoritteet ovat suhteessa muihin työntekijöihin tai osoituksena valta-asemasta työpaikalla. Palkitsemisella on myös hyvinvointia tukevaa merkitystä. (Luoma & al 2004)

Muita palkitsemismuotoja ovat muun muassa sosiaaliset palkkiot ja uran kehitysmahdollisuudet. Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijässä mielihyvää ja motivaatiota. Näitä voivat olla kiitokset tai tunnustukset, mutta myös työntekijän päästäminen organisaation sosiaalisiin verkostoihin esimerkiksi edustamalla yritystä eri sidosryhmätilaisuuksissa. On syytä muistaa, että näiden kokeminen palkkiona on hyvin yksilöllistä. Uran kehitysmahdollisuudet nähdään yleensä itsensä kehittämisenä ja oman ammattitaidon kasvattaminen ja ylläpito koetaan yleensä jo sinällään palkitsevana. Sen jälkeen pystytään laajentamaan tai syventämään henkilön toimenkuvaa. Haasteena tässä on toimenkuvien rikastaminen sillä organisaatiolle voi olla haasteellista kehittää pitkäjänteisesti tässä kvartaalitalousmaailmassa. (Viitala 2007)

Nurmi ja Salmela-Aro nostavat myös esiin työympäristön palkitsevuuden. Sosiaalisen työympäristö on heidän mukaansa motivoiva tekijä. Heidän mukaan autonominen työympäristö tukee palkitsemista ja kontrolloiva ympäristö puolestaan heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Heidän mukaansa näiden tietojen valossa voidaan päätellä, että sekä oma organisaatio, että kaikki muut organisaatiot, joissa yksilö on samanaikaisesti osallisena, vaikuttavat motivaatioon. Näiden perusteella työmotivaatioon vaikuttavat myös kotiolot, harrastustoiminta sekä muissa elämänalueilla toimivat sosiaaliset kontaktit. Useat motivaatioteoriat tut-

kivat nimenomaan motivoitumisen prosessia, jonka avulla tavoitteiden ja strategian mukaisia palkitsemisjärjestelmiä voidaan kehittää. (Nurmi & Salmela-Aro 2002)

3.1. Palkkauksen tasa-arvo

Alkujaan samanpalkkaisuusvaatimuksen mukaan samasta työstä tuli maksaa sama palkka. Nykyään määritelmä on hieman muuttunut ja se kuuluukin ILO:N (1951) samanpalkkaisuus-sopimuksen mukaan, että saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille on maksettava samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Syrjinnän tunnusmerkit katsotaan täyttyvän, mikäli näitä säädöksiä rikotaan. Juridisesti oikeudenmukaisena pidetään tilannetta, jossa työn vaativuus sekä työntekijän pätevyys tai parantuneet suoritukset vaikuttavat palkkaan nostavasti. (Nummijärvi 2004)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) on kansallisesti keskeisin naisten ja miesten samanpalkkaisuutta normittava laki. Säännösten mukaan jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Työnantajat on velvoitettu edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa ja erityisesti palkkauksessa sekä kehittämään työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille, että miehille. Itse lain tarkoituksena on 1 §:n mukaan estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä.

Tasa-arvolain 7 §:ssä on yleinen syrjintäkielto niin välilliselle kuin välittömälle syrjinnälle. Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan sitä, että miehet ja naiset asetetaan sukupuolen perusteella eri asemaan. Välillisellä syrjinnällä tarkoitetaan asettamista eri asemaan sukupuoleen nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella. Myös vanhemmuus, perhehuoltovelvollisuus, raskaus ja synnytys luetaan syrjiviksi kriteereiksi. Syrjinnäksi ei kuitenkaan lueta menettelyä, jos sillä pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän tavoitteeseen nähden.

Tasa-arvolain 8 §:ssä kielletään itse syrjintä työelämässä. Toisen ja kolmannen momentin mukaan myös sukupuolesta johtuvat epäedulliset palkkausehdot ovat syrjintää. Laissa viitataan kuitenkin edellisen pykälän kohtaan, jossa mainitaan, että syrjinnäksi ei kuitenkaan luetta menettelyä, jos sillä pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän tavoitteeseen nähden. Sama tuodaan esille Suomen perustuslain (731/1999) 2 luvun 6 §:ssä, jossa kielletään ilman hyväksyttävää perustetta sukupuolen perusteella eri asemaan asettaminen ja todetaan, että sukupuolten tasa-arvoa tulee edistää työelämässä erityisesti palkkauksessa ja muissa palvelussuhteen ehdoissa. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 2 §:ssä on samoin syrjintäkielto ja velvoite tasapuoliseen kohteluun. Sukupuoleen perustuvan syrjintäkiellon osalta lainkohdassa viitataan tasa-arvolakiin. Työsyrjintä on myös kriminalisoitu rikoslain (578/1995) 47 §:n kolmannessa momentissa.

3.3. Mittaamisen tärkeys

Tehokkaammaksi tavaksi kannustaa organisaatiota toimimaan paremmin on havaittu olevan suoritusten mittaamisella. Jo 1920-luvulla huomattiin, että pelkästään suoritusten mittaaminen vaikuttaa positiivisesti suoritusten laatuun. Motivaation parantumisen taustalla oli työntekijöiden kokema mahdollisuus vaikuttaa ylipäätään yrityksen toimintaan. Harvardin yliopiston professori Elton Mayo johti kokeita Western Electricin tuotantolaitoksessa 20 – 30 -lukujen taitteessa, joissa hän halusi tutkia, miten fyysisten olosuhteiden muutos vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen. Kokeessa työntekijät siirrettiin erilliseen työskentelytilaan, jonka olosuhteita pystyttiin kontrolloimaan, pois esimiesten välittömästä läheisyydestä tutkijoiden valvovien silmien alle. Siellä heitä pyydettiin työskentelemään normaalisti sillä aikaa, kun tutkijat säätivät valaistusta. Tutkijat huomasivat työskentelytehon kasvavan valaistuksen muuttuessa kirkkammaksi. Tutkijat halusivat tarkastaa havaintonsa ja vähensivät valaistuksen kirkkautta normaalille tasolle odottaen työtehon palaavan ennalleen. Kaikkien yllätykseksi tuottavuus kuitenkin jatkoi kasvuaan jopa vielä siinä vaiheessa, kun työntekijät työskentelivät miltei pilkkopimeässä. (Hatch 1997)

Ilmeisestikin työntekijät olivat tulkinneet pääsyn erilliseen tilaan ja kaiken sen huomion, mitä he olivat saaneet, johtajien kiinnostukseksi heidän työhönsä ja kokivat itsensä tärkeiksi. Samalla heidän statuksensa muiden työtovereiden keskuudessa kasvoi ja he kokivat heiltä vaadittavan enemmän ja halusivat täyttää nämä vaateet. Tutkijat päättelivät, että työntekijöi-

den tuottavuuden kasvu johtui näistä sosiaalisten rakenteiden muutoksista, jotka johtuivat fyysisten rakenteiden muutoksesta. Tästä syystä tutkijat hylkäsivät ajatuksen siitä, että työkentelytilan fyysiset olosuhteet välittömästi vaikuttaisivat työn tuottavuuteen, mutta välilliset vaikutukset olivat ilmiselvät. Työntekijät siis reagoivat itse kokeisiin eli siihen, että työn tekemistä mitattiin. Vielä nykyäänkin uskotaan fyysisten rakenteiden muutoksen viestivän työntekijöille johdon välittämistä heistä ja nostavan heidän statustaan organisaatiossa näin aikaansaaden tehokkaamman ja tuottavamman organisaation toiminnan. (Hatch 1997)

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen luonne on laadullinen, eli sen tarkoitus on tarkastella kerättyä aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena rakentaa hypoteeseja tai pyrkiä tekemään yleistyksiä. Tutkimuksen päämääränä on selittää tutkittavaa ilmiötä aineiston valossa. Lähtökohtana tutkimuksessa on kokonaisvaltainen kuvaaminen. Tutkimuksella tähdätään myös teorian muodostukseen, jonka kautta voisi tehdä yleistyksiä ilmiöiden ymmärtämiseksi, mutta on syytä muistaa, että laadullinen tutkimuskohde on aina ainutkertainen ja tämä tulee huomioida yleistyksiä tehdessä. Tutkimusprosessi pohjautuu lähinnä tutkijan omaan päättelykykyyn ja järkeilyyn. (Eskola & Suoranta 1998)

Laadullinen tutkimus voidaan aloittaa ilman ennakkokäsitystä tutkittavasta aiheesta. Tällöin tulee tärkeäksi pohtia aineiston rajaamista, sillä aineisto on käytännössä rajaton, mutta työn mitta on kuitenkin rajallinen. Tarkoituksena on päästä tutkittavan ilmiön perusolemuksesta jäljille ja saada käsitys siitä, mitä se merkitsee. Lähtökohtana ei myöskään saisi olla mitään ennakko-oletuksia vaikka aina sukupuolellisia eroavaisuuksia tutkittaessa niitä väistämättä on. On hyvä tiedostaa, että jokaisella on kokemuksia eri sukupuolten toiminnassa eri tilanteissa, joita peilaamme kokemiimme tilanteisiin ja arvioidessa tulevia tapahtumia. Nämä eivät kuitenkaan saa rajata tutkimuksellisia toimenpiteitä. Näistä kokemuksista pitäisikin oppia tutkimuksen kuluessa ja tutkimussuunnitelma ei saisi olla liian sitova. Laadullinen tutkimus käsittelee aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tarkoituksena ei ole tehdä mittavia yleistyksiä eikä tämän kokoisella aineistolla sitä pystyisi tekemäänkään. Tutkimus kuvaa kokonaisvaltaisesti haastateltavien kokemuksia, joista laaditaan subjektiivinen, mutta mahdollisimman realistinen kuvaus tutkittavasta ongelmasta. Eskola & Suorannan mukaan ”objektiivisuus syntyy nimenomaan subjektiivisuksiensa tunnustamisesta.” Tämän pohjalta tämä tutkimus pyrkii olemaan mahdollisimman objektiivinen. (Eskola & Suoranta 1998 s. 17)

Eskola & Suorannan mukaan haastattelututkimus voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: Strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu on tarkkaa ja jokaiselle haastateltavalle esitetään samat kysymykset samassa muodossa. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat myös kaikille samat, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teema-

haastattelussa haastattelun aihepiirit ovat etukäteen määrättyjä, mutta menetelmässä puuttuvat kuitenkin kysymysten tarkat muodot ja niiden järjestys. Kaikki teema-alueet käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus saattavat vaihdella. Avoin haastattelu puolestaan muistuttaa puhdasta keskustelua eikä samoja aiheita käydä välttämättä jokaisen haastateltavan kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 1998)

Tämän tutkimuksen haastatteluja varten on laadittu haastattelupohja, joka löytyy tämän työn liitteessä 1. Haastattelupohjassa on kirjattu kysymyksiä teemoitellen, eli pohja muistuttaa puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelu on toteutettu kuitenkin teemahaastatteluna eli kysymyksiä ei välttämättä ole kysytty juuri siinä muodossa kuin ne ovat kirjattuna, mutta kysymysten perustarkoitus on kuitenkin sama. Teemat ja kysymykset on valittu etukäteen, mutta kysymykset ja niiden järjestys voi vaihdella. Tämä johtuu siitä syystä, että haastattelusta saadaan luonnollinen keskustelu ja samalla rajattua haastateltavien antamia sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia.

4.1. Aineiston keruu ja kattavuus

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin neljä työntekijätason henkilöä samasta yrityksestä. Otanta oli harkinnanvarainen, sillä kriteerinä oli, että haastateltavilla ei saanut olla alaisia eivätkä he saaneet olla esimiesasemassa kehenkään. Haastateltavien tuli olla koulutukseltaan akateemisia ja heidän tuli myös edustaa eri ikäryhmiä ja tietysti eri sukupuolia. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jotta saataisiin mahdollisimman tarkasti analysoitua erityisesti haastateltavien sananvalintoja ja äänenpainoja. Haastateltavien tiedot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastateltavien tiedot

Sukupuoli	Perheenjäsenten määrä	Perheen tulotaso €/hlö	Työkokemus	Haastattelun kesto
Nainen	4 henkilöä	30.000 – 50.000	23 vuotta	32 min
Nainen	1 henkilö	30.000 – 50.000	7 vuotta	32 min
Mies	4 henkilöä	30.000 – 50.000	15 vuotta	28 min
Mies	2 henkilöä	yli 50.000	6 vuotta	28 min

Tutkimuksessa kerättyä aineistoa käsitellään anonyymisti, sillä haastateltavien henkilöiden henkilötiedot eivät tuo tähän tutkimukseen mitään lisäarvoa, kuten ei myöskään yrityksen tarkemmat tiedot. Myös yrityksen tietojen julkaisemisesta ja henkilöiden titteleiden paljastamisesta voisi melko helposti päätellä haastateltavat henkilöt. Heidät halutaan pitää salassa, sillä osa saaduista tiedoista on hyvin arkaluontoista.

4.2. Tulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Kun tarkastellaan tutkimuksen totuutta ja objektiivisuutta, tulevat esille käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja oman alansa hallinnan suuruutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja päättelyiden suhdetta itse aineistoon. Näin ollen voidaan sanoa, että validiteetti tarkoittaa, että onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkittavan. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteettia voidaan tarkastella mm. useammalla havainnointikerralla, eri havaintajilla sekä indikaattoreiden muuttamisella. Voidaan sanoa, että reliabiliteetti tarkoittaa sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Reliabiliteetilla voidaan myös tarkoittaa sitä yhteistä tapaa lähestyä ja ymmärtää kohdetta eli tutkijan tapaa kuvata aineistoa ja kohdetta. (Eskola & Suoranta 1998) Tässä työssä voidaan sanoa, että tutkijalla ei ole kovin pitkäaikaista kokemusta aiheesta ja suurin osa kokemuksesta on kirjoista luettua, joten aiheen käytännönläheinen hallinta saattaa olla puutteellista. Kuitenkin tulkinnat aineistosta ovat vähintäänkin keskimääräisellä tasolla. Tämän tutkimuksen tulokset ovat varmasti toistettavissa toisten tutkijoiden, haastateltavien tai metodien kautta.

Aineiston merkittävyys, riittävyys ja kattavuus ovat hyvin suhteellinen asia. Tutkijan tulee olla tietoinen aineiston kulttuurisesta paikasta ja sen tuotantoehdoista. Laadullisessa tutkimuksessa lienee mahdotonta määrittää riittävän aineiston kokoa. Neljän haastateltavan määrä on erittäin pieni eikä välttämättä anna riittävän laaja-alaista kuvaa kohderyhmän ajatuksista. Hyvä toimintatapa onkin analysoida ensin tarkasti pieni aineisto, jota sitten laajentaa ja kokeilla tuloksia suurempaan ryhmään. Tässä vaiheessa on jälleen syytä muistuttaa, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole perinteinen hypoteesien testaaminen ja todistaminen vaan juuri niiden hypoteesien keksiminen, jotka vauhdittavat tutkijan ajattelua.

On kuitenkin huomattava, että kun käytetään harkinnanvaraista otantaa, tulee esille tutkijan kyvyt rakentaa tutkimukselle vahvat teoreettiset perusteet, jotka ohjaavat aineiston hankintaa. Eskola & Suorannan mukaan ”aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu.” (Eskola & Suoranta 1998, s. 18) Tästä syystä voidaan sanoa tämän tutkimuksen olevan laadukas. Itse haastateltavien luotettavuutta heikentää monesti se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tässä tutkimuksessa on pyritty harkinnanvaraisessa otannassa ottamaan tämä huomioon valitsemalla haastateltaviksi juuri sellaisia henkilöitä, joissa tätä piirrettä ei esiintyisi. Tämä on kuitenkin otettava mahdollisena luotettavuutta heikentävänä tekijänä huomioon.

5. NAISTEN JA MIESTEN ARVOMAAILMA SEKÄ MOTIVAATTORIT

Tässä kappaleessa on tarkoitus analysoida aineistoa sekä pilata sitä teoriaviitekehykseen. Aluksi esitellään hieman yrityksen toimintaympäristöä paljastamatta itse yritystä, sillä yritystietojen paljastaminen ei tuo työhön mitään lisäarvoa. Samalla suojellaan haastateltavien henkilöllisyyttä. Tällä metodilla saatiin haastateltavat kertomaan avoimemmin näkemyksistään, sillä he kokevat tämän siten, että heitä ei pysty mitenkään yhdistämään tietyn organisaation jäseniksi.

Aineiston analyysiä suoritetaan lähinnä sisältöanalyysin keinoin. Tarkoituksena on selvittää kielellisen keinottelun sijaan sitä, mitä haastateltava yrittää sanoa. Joissakin tilanteissa tämä vaatii taitoa lukea rivien välistä ja tällöin on syytä huomioida, että tulkintavirheet ovat mahdollisia. Näiltä tilanteilta välityttääkseen suoritetaan myös keskusteluanalyysiä, jossa perehdytään kielen käytön analysointiin. Tällöin kiinnostus ei ole varsinaisessa puheen substanssissa, vaan sen muodoissa, kuten tauoissa, painotuksessa ja sanavalinnoissa. (Eskola & Suoranta 1998) Haastateltavat henkilöt mieltivät välillä hyvin tarkkaan, miten he sanoivat asioita, joten tästä syystä päädyttiin yllä kuvattuun ratkaisuun.

Tutkimuksessa kartoitettiin eroja sukupuolten motivoivissa tekijöissä, mikäli niitä olisi löydettävissä. Haastatteluissa näitä tekijöitä selvitettiin liitteen 1 mukaisen teemarungon avulla. Teemakysymysten määrä oli suuri siitä syystä, että haastateltavat eivät olisi voineet helposti päätellä, mitä tässä tutkimuksessa tutkittiin ja miten heidän olisi haluttu vastaavan. Samalla syvennyttiin yritykseen työnantajana sekä palkitsemistapoihin. Nämä tekijät eivät olleet varsinainen osa tätä tutkimusta, mutta antavat tärkeää tietoa esimiehille työn lukemisen yhteydessä.

5.1. Yritysesittely

Seuraavat tiedot on koottu yrityksen vuosikertomuksesta, mutta edellä mainituista syistä tätä lähdettä ei ole määritelty tarkemmin. Yritysesittelyssä painotetaan yrityksen henkilöstöpolitiikan esittelyä, sillä se on olennainen tieto tämän tutkimuksen kannalta.

Yritys on melko suuri, suomalainen tekniikan alan toimija. Yhtiö on konsernimuotoinen, joka koostuu merkittävästä määrästä tytä- ja osakkuusyhtiöistä. Konsernin liikevaihto on hieman

alle miljardi euroa ja sen sijoitetun pääoman tuotto on viime aikoina vaihdellut n. 15 – 20 %:n välillä. Yrityksellä on asiakkaita yli 400 000 kpl. Henkilöstöstä n. 20 % työskentelee johtamistehtävissä, 30 % asiantuntijatehtävissä, 10 % hallinnollisissa ja asiakaspalvelun tehtävissä sekä n. 40 % teknisissä ammattitehtävissä. Sairauspoissaolot ovat kuitenkin pysyttäneet 5 %:n tasolla huolimatta teknillispainotteisesta ammattiryhmästä. Keskimääräinen palveluksessaoloaika työvoimasta on n. 16 vuotta. Työvoimasta n. 30 % on naisia ja n. 70 % miehiä. Naisten osuus on melko korkea teknilliselle alalle. Naisten määrä työyhteisössä on kuluneen viiden vuoden aikana pysynyt miltei ennallaan.

Yrityksen työntekijöillä on laajat verkostot, joiden kautta he luovat valmiuksia muutoksiin. Vilkas toimintaympäristö heijastuu paitsi mahdollisuuksina, myös monina epävarmuustekijöinä. Toimintaa kehitetään jatkuvasti ja erityistä huomiota on viime aikoina kiinnitetty strategiaviestinnän kehittämiseen. Konsernin toimintaympäristön kehityksen myötä konserniin tarvitaan osin aivan uutta osaamista ja samasta syystä ovat myös sisäiset työmarkkinat voimakkaassa kasvussa. Urakiertoa ja työmarkkinoita kiihdyttävät myös eläköitymiset, jotka ovat tänä vuonna huipussaan. Yrityksen mukaan määrätietoinen kehittäminen tuo tulosta, joka näkyy hyvänä esimerkkinä mm. asiakaspalveluhenkilöstön työsuorituksissa. Asiakaspalvelulle on myönnetty vastikään kansainvälistä mainetta niittävä palkinto sekä kaksi merkittävää laatutunnustusta. Arviointityhmä on kiinnittänyt erityistä huomiota jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, tapaan johtaa asiakaspalvelua strategiaan linkittyvällä tavalla ja työyhteisön myönteiseen työilmapiiriin ja sen jatkuvaan seurantaan.

5.2. Haastateltavien taustatiedot

Tutkimuksessa olleista kaikki olivat ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita, vakituises- sa työsuhteessa olevia. Kaikkien haastateltavien perheet ovat erittäin hyvin toimeentulevia. Vähimmilläänkin perheiden tulotaso oli 20.000 – 30.000 € per kotitalouden kulutusyksikkö, mikä on suomalaisten kotitalouksien keskimääräinen käytettävissä oleva tulotaso. Perheillä alkaa olla pieniä vaikeuksia tulla toimeen, kun kotitalouden käytettävissä olevat tulot alittavat 20.000 € per kulutusyksikkö. (Tilastokeskus 2010) Suurimmillaan haastateltujen tulotaso oli yli 50.000 € per kulutusyksikkö. Taloudellisella asemalla ei havaittu olevan vaikutusta motivoiviin tekijöihin, mutta on huomioitava, että kenelläkään ei ollut vaikeuksia tulla toimeen. Maslowin tarvehierarkian mukaan henkilöiden perustoimeentulon ollessa turvattu, voidaan

siirtyä seuraavalle portaalle ja sitä kautta päästään toteuttamaan ja kehittämään itseään. Tästä syystä voidaan olettaa, että perheen kokonaistulotaso olisi voinut vaikuttaa motivointiin, sillä itsensä kehittäminen vaatii alleen riittävän toimeentulon Maslowin mukaan. (Maslow 1954)

Haastatteluissa huomattiin, että molemmat haastateltavista miehistä tekee etätöitä. Tällä saattaa olla vaikutusta tuloksiin, sillä kumpikaan naisista ei ollut tehnyt etätöitä. Etätöistä kommentoitiin, että niiden teko on luontevaa ja että ne siirtävät työn arvioinnin painopistettä oikeaan suuntaan eli työn tuloksiin. Tästä molemmat etätöitä tekevät haastateltavat olivat samaa mieltä. Itse motivointiin etätyöllä ei havaittu olevan vaikutusta vaikkakin tutkimuksessa havaittiin, että etätyöskentely helpottaa elämää. Samalla todettiin, että etätyön salliminen on luottamuksen osoitus johdolta työntekijöitä kohtaan, mikä tukee sisäiselle motivaatiolle tärkeää valinnanvapautta Thomasin mallin mukaisesti. (Thomas 2001)

5.3. Työntekijöiden käsitys yrityksen toiminnasta

Yrityksen toiminnan kuvaamista voidaan pitää osaltaan taustamuuttujana. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää, miten työntekijät kokevat arvomaailmansa täsmävän yrityksen arvomaailman kanssa. Samalla haluttiin selvittää, miten selvästi työntekijät ymmärtävät yrityksen kokonaistavoitteita ja miten kirkkaana heillä on mielessään yrityksen päätavoite. Heiltä kysyttiin myös palkitsemisjärjestelmän ohjausvaikutuksista.

Haastatellut arvostivat erittäin paljon työpaikan pysyvyyttä ja työaikojen joustavuutta. Nämä osoittavat myös Thomasin mallin mukaista valinnanvapautta työtehtävissään. (Thomas 2001) Näitä joustoja uskalletaan käyttää, kun tiedetään, että työpaikka ei ole sen vuoksi uhattuna. Etätyöt koettiin kannustaviksi myös niiden osalta, jotka eivät tee etätöitä. Positiivisia asioita oli helppo ladella eikä niiden keksiminen tuottanut haastateltaville tuskaa. Kaikista positiivisista seikoista huolimatta suurin osa haastateltavista sanoi, että ei tule työskentelemään viiden vuoden päästä saman yrityksen palveluksessa. Syyt tähän kumpusivat urapolkujen puutteesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kehityspolkuja oli kuitenkin käyty läpi ja koulutautumiseen kyllä kannustetaan, mutta tulokset eivät selvästikään ole olleet odotetunlaiset. Syiksi tähän paljastui, että kehityspolut eivät ole realistisia ja että kouluttautuminen ei ole

yhteydessä uralla etenemiseen. Mahdollisuuksia kyllä tarjotaan ainekin puheiden tasolla ja yksi haastateltavista oli siirtynyt yrityksen sisällä tehtävistä toisiin.

Yrityksen tavoite oli kaikkien mielestä omistajan arvon maksimointi, johon myös palkitsemisjärjestelmän koettiin ohjaavan, sillä tulospalkkioon vaikuttavista tekijöistä konsernin tuloksella oli suurin yksittäinen vaikutus. Monet sanoivat suoraan, että yrityksen päätavoitteena on tuottaa omistajilleen voittoa ja yksi sanoi päätavoitteen olevan laajentuminen, joka myös osaltaan kuvastaa samaa tekijää. Vastauksista voi päätellä myös sen, että visio ei ole mitenkään erityisen innostava, mikä voisi Thomasin mukaan auttaa työntekijöitä kokemaan, että tavoitteen saavuttaminen olisi arvokasta henkisellä tasolla. (Thomas 2001) Omaa osallistumista tähän tavoitteeseen ei onnistuttu kuvaamaan niin hyvin, mikä oli osaltaan odotettavakin innostavan vision puuttumisen takia. Haastateltavat totesivat, että he toteuttavat strategiaa tekemällä omat tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja auttamalla täten työryhmänsä toimintaa. Palkitsemisjärjestelmän koettiin tukevan tällaista mallia eikä siinä nähty henkilökohtaista kannustinta vaan ainoastaan ryhmäkohtainen.

Avoin tiedonkulku on Thomasin mukaan yksi tekijä työntekijöiden motivoinnissa. (Thomas 2001) Tätä tutkittiin kysymällä yrityksen viestinnästä ja kokouskäytännöistä. Haastateltavat kokivat, että tietoa on saatavilla vähintäänkin tarpeeksi, joskus jopa liikaa. Tämä näkyy haastateltavien mielestä etenkin siinä, että heidän mukaansa on mahdotonta ennustaa, kuka saa tiedon mistäkin asiasta. Koettiin myös, että tiedotus on monesti liian myöhäistä, ellei oma asema organisaatiossa edellytä tiedon saantia riittävän ajoissa. Kokoukset tuntuivat olevan hyvin valmisteltuja, jäsenneltyjä ja johdettuja. Voidaan sanoa, että yrityksen kokouskäytännöt toimivat. Haastateltavat toivat esille, että kokouksia on ajoittain liikaa ja ne ovat ajoittain liian pitkiä, mutta oli huomattu, että avokonttori on ratkaissut tämän ongelman.

5.4. Työntekijöiden motivaatio

Motivaatiota tutkittiin suoraan kysymällä, mikä haastateltavaa motivoi. Työtehtävissä onnistuminen tuli selvästi tärkeimpänä esille, mikä on hyvä osoitus sisäisesti motivoituneesta henkilöstöstä. Sukupuolten väliset erot tulivat selkeästi esille miesten motivaattoreiden löytyessä selkeämmin ulkoisista tekijöistä. Toinen miehistä kommentoi:

”Mä oon aina sanonu, että työ on mulle se, joka maksaa mun vapaa-ajan. Kyllähän työssä motivoi se, että jos tulee niitä onnistumisen hetkiä, niin onhan se hyvä juttu ja palkka nyt on aina hyvä motivaattori, mut tuo velka on vielä parempi.”

Toinen naisista kommentoi omaa motivoituneisuuttaan näin:

”Tietysti onnistuminen (motivoi). Pidän myös uusista haasteista. On hyvä, että haasteet kasvavat pikku hiljaa. Minulle on tärkeää olla osa ryhmää. Mun mielestä se motivoi, että on toimivassa ryhmässä. En työskentelisi mielellään yksin.”

Wileyn mukaan rahaa arvostetaan ja Vroomin mukaan rahaa odotetaan hyvin tehdystä työstä. (Wiley 1997) (Vroom 1964) Tämä näkyy lainauksessa. Tekemällä työtä saadaan rahaa, jolla voidaan rahoittaa vapaa-aikaa ja tämä motivoi. Palkitseminen arvostuksessa havaittiin myös eroavaisuuksia. Miehet toivat esille rahan merkityksen palkitsemisessa erityisesti henkilökohtaisella tasolla, kun taas naiset selkeästi arvostivat enemmän vapaata ja ryhmäkohtaista palkitsemista. Huomattavaa oli, että iällä tai muilla taustamuuttujilla ei tämän tutkimuksen mukaan ollut asian kanssa merkitystä.

5.5. Yrityksen palkitsemiskäytännöt työntekijöiden mielestä

Palkitsemista tutkittaessa havaittiin, että yrityksellä on lukuisia eri tapoja palkita. Harmittavaa oli huomata, että kaikki tavat eivät olleet käytössä ja palkitsemiskäytännöt vaihtelivat hyvin paljon eri puolilla yritystä. Toisilla oli käytössä vain julkinen kiittäminen, kun toiset saivat rahallisia kannustepalkkioita ja tiimilounaita yrityksen piikkiin. Eräs haastateltavista totesi kuvaavasti, kun kysyttiin, miten hyvästä työstä palkitaan:

”Jaa-a. Palkan lisäksi jos jotain pitäisi sanoa, niin varmaan lämmintä kättä. Julkinen kiitos ja siinä se ylimääräinen palkitseminen sitten on. Kyllähän siihen varmaan keinoja olisi, kuten jotkut bonukset ja vapaapäivät tai leffaliput tms. mutta ei niitä ole näkynyt meidän yksikössä.”

Palkitsemismalli todettiin kuitenkin olevan toimiva, mikäli esimies osaa hyödyntää niitä ja edellisenkin kommentin antanut henkilö vieritti vastuuta esimiehelleen. Samalla todettiin, että muut palkitsemiset paitsi julkinen kiitos, eivät ole julkisia. Tästä syystä organisaatio ei

välttämättä tiedä, mistä teoista voidaan palkita. Eräs haastateltava kertoi heidän yksikössä palkitsemisen tapahtuvan vuoronperään-periaatteella, jolloin palkitseminen perusteet viimeistään hämärtyvät. Samalla pelättiin tämän vaikuttavan työilmapiiriin. On syytä muistaa, että tasa-arvolaki ei suinkaan vaadi, että kaikkia tulisi palkita, mikäli pystytään osoittamaan palkitsemisen johtuvan muista kuin syrjivistä tekijöistä. Pelkona saattaa kuitenkin olla kateus, mikä lisäisi Hertzbergin teorian mukaan tyytymättömyyttä omaan asemaan ja palkkaukseen. (Hertzberg 1959)

Palkitsemisessa haluttiin erityisesti tutkia, miten haastateltavat kokevat myönteisen palautteen, sillä tämä on Deci & Ryanin mukaan eräs tärkeimmistä aineettomista motivointikeinoista. (Deci & Ryan 1985) Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että myönteisen palautteen saaminen on tärkeää. Tässä ei ilmennyt mitään eroa sukupuolten välillä. Haastateltavat kokivat saavansa riittävästi myönteistä palautetta. Samaa sanottiin myös negatiivisesta palautteesta, jonka koettiin olevan tärkeää oman kehittymisen takia. Eräs haastateltavista kommentoi negatiivisesta palautteesta seuraavaa:

”Jos on huono päivä, niin rakentavan palautteen voi antaa myöhemminkin. Se on ainoa keino, jolla voi hyvin oppia tekemään asioita paremmin. Suoranainen virheestä mollaaminen on tyhmyä. Kyllä jokainen tajuaa tai ainekin pitäisi tajuta, kun on tehnyt virheen. Mut sit on näitä, jotka toistuvasti huomauttelee esim. kirjoitusvirheistä tai jos mielipiteet ei täsmää muiden kanssa. Sellasest mä en tykkää.”

Palkitsemisen koettiin ohjaavan ryhmien toimintaa, mutta vaikutukset yksittäisen ihmisen toimintaan koettiin erittäin pieneksi. Esimerkiksi tulospalkkion kannustavuudesta kysyttäessä kävi ilmi, että mittarit ovat välillä aika hämääviä ja ne voisivat olla selvempiä ja konkreettisempia. Etenkin miehet vaikuttivat olevan hyvin kriittisiä tulospalkkion toimivuuteen, sillä heille henkilökohtaiset tavoitteet tuntuivat olevan tärkeitä. Miehet kommentoivat tulospalkkiota ja sen kannustavuutta näin:

”Kyllä se on hyvä asia. Varmastikin kaikki paitsi johtaja ajattelee konsernitason kassavirtaa. Johtaja ajattelee kyllä vaan omaa yksikköään. Mittauspuoli voisi sitten olla yksinkertaisempi. Aina ei oikein tunnu tietävän, miten ne omat toimet vaikuttaa siihen omaan palkkaan. Tätä kyl-

lä käydään läpi joskus liikaakin, mutta ei se tee huonosta mallista hyvää, vaikka sitä kuinka esiteltäis.”

”Ei kannusta yhtään mihinkään. Se on ihan bullshittiä. Sehän riippuu kuun asennosta.”

Tämä tukee Vroomin odotusarvoteoriaa, jonka mukaan ihmisten motivaatio on suoraan yhteydessä palkkion haluttavuuteen. (Vroom 1964) Teoriassa ei kuitenkaan oteta kantaa sukupuolisiin eroihin, mutta esim. Salmela-Aro ja Nurmi havaitsivat, että sukupuoli voisi olla vaikutusta motivoiviin tekijöihin. (Salmela-Aro & Nurmi 2005) Naiset puolestaan toivat esille, että tulospalkkio saa heidät tekemään työtään paremmin.

5.6. Palkan ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Tässä työssä ei tutkita varsinaisesti palkkausta, mutta Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus on olennainen osa sisäisen motivaation synnyssä. (Adams 1965) Haastateltavia pyydettiin antamaan subjektiivinen näkemys siitä, vastaako heidän palkkansa koulutusta, osaamista ja työtehtäviä. Kolme neljästä koki saavansa liian vähän palkkaa. Yksi oli erittäin tyytyväinen omaan palkkukseensa. Heitä pyydettiin myös arviomaan palkkauksen tasa-arvoisuutta sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Puolet koki, että palkkaus oli tasa-arvoista ja puolet, että palkkaus ei ole tasa-arvoista. Samat henkilöt vastasivat täysin samalla tavalla palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Kun kysyttiin, mikä on tärkeintä palkitsemisessa, oikeudenmukaisuusteema tuli selkeästi esille. Mielenkiintoisena seikkana nousivat esille sanamuodot. Kaikki haastateltavat totesivat, että kun tekee työnsä hyvin, tulisi tästä palkita. Terminä ei käytetty ”erityisen hyvin” vaan pelkästään termiä ”hyvin”. Palkan ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemuksissa ei havaittu sukupuolten välisiä eroja. Kun samalla tiedosteltiin, mistä oikeudenmukainen palkitseminen koostuu, sanoivat kaikki, että samasta työstä tulee maksaa sama palkka ja erityisesti niitä pitäisi palkita, jotka saavat ne tulokset aikaan. Tämä on linjassa ILO:n samanpalkkaisuussopimuksen vanhan ajatusmallin kanssa. Nykyään tämä on hieman muuttunut ja siinä saman työnantajan palveluksessa oleville naisille ja miehille on maksettava samasta ja samanarvoisesta työstä samaa palkkaa. Ikälisät herättivät paljon keskustelua erityisesti nuorempien keskuudessa. Ymmärrystä ei tuntunut löytyvän siihen, miksi vanhemmilla työntekijöillä tulisi olla enemmän etuja tai suurempi palkka kuin nuoremmilla. Heistä tuntui ihmeelli-

seltä, miksi palkan määrä tulisi riippua henkilön iästä tai kokemuksesta. Erityisosaaminen ja työn tuottavuus koettiin hyväksyttäväksi perusteluksi palkkaeroille.

5.7. Työntekijöiden kokemat kehittymismahdollisuudet

Ihmisen sisäisen motivaation kasvuun vaikuttaa Hyppäsen mukaan oma henkilökohtainen kehittyminen. Kehitysmahdollisuuden ja uralla etenemiset voidaan hänen mukaansa ajatella olevan osana palkitsemisjärjestelmää. (Hyppänen 2007) Tämä ajatus on linjassa Locken päämääräteorian kanssa, jonka mukaan tavoitteet ovat tärkeitä motivaattoreita. (Locke 1968). Lisäksi McClellandin mukaan ihmisellä on halu tehdä asioita entistä paremmin ja oma itsensä kehittäminen tuo osaamista, jonka avulla asioista pystyy suoriutumaan paremmin. (McClelland 1971) Tästä syystä haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he esimerkiksi ulkomaille suuntautuvan seminaarimatkan palkkioksi. Suurin osa haastateltavista kyllä ymmärsi, että tämä saattaa joillekin olla palkkio, mutta pääsääntöisesti he olivat sitä mieltä, että se ei ole palkkio. Tätä perusteltiin sillä, että työnantaja voi käyttää direktio-oikeuttaan ja määrätä työntekijän osallistumaan vasten tahtoaan seminaariin. Koulutusta palkkiona pitävät argumentoivat asiaa siten, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuden kehittyä työssä ja se olisi osoitus kannustamisesta. Eräs haastateltavista kommentoi asiaa näin:

”Se saattaa joillekin olla palkkio. Mä oon kattonu, et seminaarimatka, oli se minne vaan, niin sehän on ihan työtehtävä. Ei mun mielestä seminaariin pitäisi lähteä sillä asenteella, et sä teit hyvän duunin, lähe tonne Lontooseen kättelee.”

Samalla kysyttiin, tarjoaako yritys kehittymismahdollisuuksia, onko niitä sekä urapolkua mahdollisesti esitelty ja motivoiko asiantuntemuksen kasvattaminen. Thomasin mukaan nämä tekijät kasvattavat työntekijän sisäistä motivaatiota. (Thomas 2001) Kaikki haastateltavat totesivat, että kehittymismahdollisuuksia tarjotaan ja niiden tarjoaminen koettiin motivoiviksi. Varsinaisesti urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia ei ollut sen enempää esitelty kenenkään toimesta vaikkakin yritys kannustaa tehtäväkiertoon. Vastauksista kävi ilmi, että tavoitteellisuus tuntui puuttuvan. Etenkin miehillä tavoitteellisuus tuntui olevan kriittistä, kun taas naisille yleinen osaamisen kehittäminen tuntui olevan riittävää. Toinen miehistä kommentoi:

”Se motivoisi varmaan silloin, jos olisi joku target. Kun sä näitä asioita käyt, niin sulle annetaan tällainen vastuu. Meillä hyvin helposti käy sillee, et annetaan joku vastuu ja sit aletaan kattoo, et mitä siihen tarttis, joka on mun mielestä pikkasen nurinkurista.”

5.8. Tavoitteet, mittaaminen ja palaute

Vallan delegointi on Thomasin mukaan tärkeä piirre henkilön itsensä toteuttamisessa. Tämä puolestaan kasvattaa sisäistä motivaatiota. (Thomas 2001) Tästä syystä haastatteluun liitettiin myös kohta esimiestyöstä. Haastateltavat kokivat, että esimiehet ovat hyviä kuuntelijoita ja perustelevat pääsääntöisesti näkemyksensä myös silloin, kun näkemys on ristiriidassa alaisen näkemyksen kanssa. Päätöksenteosta haastateltavat totesivat pääsääntöisesti, että mielipiteitä saa esittää, mutta päätökset ovat yleensä ennalta päätettyjä. Toinen nuoremmista haastateltavista kommentoi päätöksentekoprosessia seuraavasti:

”Omassa yksikössä saan esittää mielipiteeni, mutta vanhemmat jäsenet tekee päätökset ja heidän sanansa painaa enemmän.”

Samalla kysyttiin myös, vallitseeko työpaikalla demokratia. Tähän eräs haastateltavista kommentoi:

”Mitä sä tarkoitat demokratialla? Kyl henkilöstöä kuunnellaan ja ehdotuksia otetaan vastaan, mut kyl sen päätöksen tekee joku muu kuin henkilöstö. Uskon, että päätös on tehty ennen keskustelua.”

Yksi haastateltava sanoi suoraan, että hänen työyhteisössä vallitsee näennäinen demokratia. Yleisesti vastaukset liittyen työpaikan demokratiaan vaikuttivat hieman ristiriitaisilta ottaen huomioon, miten sisäisen motivoituneisuuden muut piirteet pääsääntöisesti täyttyivät. Henkilöstölle tuntuu onnistuminen olevan tärkein motivoiva tekijä ja ilmapiiri hyvin avointa, mutta johtaja pitää langat hyvin tarkasti omissa käsissään eikä ole onnistunut luomaan kovinkaan innostavia tavoitteita. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että henkilöstön yksilöitä kohdellaan samalla tavalla. Ainoana poikkeuksena olivat miesten näkemykset siitä, että toisia henkilöitä, yleensä vanhempia työntekijöitä, kuunnellaan enemmän. Naiset eivät olleet huomanneet ympäristössään mitään vastaavaa.

Esimiestyö on yrityksessä hyvällä tolalla. Esimiehet tuntuivat huomioivan työntekijät ja ovat ansainneet henkilöstön arvostuksen. Myös kiistanalaisia asioita uskalletaan tuoda esille. Eräs haastateltava kommentoi esimiestään seuraavasti:

”Esimies huomaa työni kyllin usein. Kyllä. Ehdottomasti. Aivan hirveän hyvin. Minä ihailen häntä siitä. Hän osaa hirveän pitkälle tämmösiä käytännön asioita itse tehdä.”

Tavoitteiden määrittelyminen, mittaaminen ja saavuttaminen on tärkeää, jotta pystytään seuraamaan henkilön suoritteita. Yrityksessä on haastattelujen mukaan tapana, että henkilökohtaiset tavoitteet määrittelee esimies tai tavoitteet määritellään yhdessä esimiehen kanssa. Tavoitteita seurataan pääsääntöisesti puolen vuoden välein, mutta osa yksiköistä seuraa jopa useamman kerran vuodessa. Seurantapalaverissa käydään asiat läpi ja määritetään uudet tavoitteet seuraavalle jaksolle. Tavoitteiden täyttyminen ei vaikuta henkilön henkilökohtaiseen palkkaan vaan ainoastaan välillisesti tulospalkkion kautta ryhmätasolla. Tavoitteet tuntuvat olevan selkeästi määriteltyjä, mikä lisää Luoman & al.:n mukaan työn mielekkyyttä. He edottavat yrityksen mallista poiketen, että suoritteiden tulisi näkyä myös palkassa, mutta esimerkiksi Hatchin mukaan itse mittaaminen onkin se tärkeä tekijä. (Luoma & al. 2004) (Hatch 1997) Haastateltavilta kysyttiin myös, pystyvätkö he vaikuttamaan palkkaukseensa esimerkiksi ylittämällä tavoitteet. Kenelläkään ei ollut käytössä palkkausmallia, jossa tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen olisi vaikuttanut palkkaan.

Myönteinen palaute kasvattaa Thomasin mukaan ylpeyttä suoritteista. Samalla tehtävistä muodostuu hänen mukaansa merkityksellisiä, joiden saavuttaminen on arvokasta henkisellä tasolla ja tällä tavalla saadaan kasvatettua sisäistä motivaatiota. (Thomas 2001) Kaikki haastateltavat kokivat saavansa palautetta joka puolelta eli kollegoilta, esimiehiltä ja asiakkailta. Kun haastateltavia pyydettiin vertailemaan edellä mainittuja tahoja toisiinsa, huomattiin yllättävästi, että esimiehiltä saatiin vähiten palautetta verrattuna kollegoihin ja asiakkaisiin. Asiakkailta tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä tahoja, joille tehdään työsuoritteita eikä pelkästään sellaisia tahoja, jotka tuovat rahaa yrityksen kassaan. Haastateltavat totesivat kaikki myös antavansa palautetta. Eräs haastateltavista kommentoi omaa palautteen antamista seuraavasti:

”Minä uskon, että minä annan palautetta. Ainekin esimies on sanonut, että osaan antaa palautetta. Minä annan palautetta kahdenkesken tai ryhmässä yksikköpalaverissa. Tykkään kiittää ryhmässä, että muutkin näkee, mitä joku on tehnyt hyvin. Musta taas kiitoksen saajalle on hyvä, että hänet nostetaan. Ei joka kerta joku vaan aiheesta. Jos joku on epävarma, mutta toimii kuitenkin hienosti, niin kyl mä tuon sen esille.”

5.9. Työyhteisön toimintatavat

Toimintatavoilla haluttiin tutkia, kuinka autonomisia työtehtävät ovat ja onko kilpailuhenkisyttä havaittavissa. Nämä tekijät ovat Thomasin mukaan osaltaan vaikuttamassa sisäisen motivaation tasoon. (Thomas 2001) Haastateltavat totesivat pystyvänsä pääsääntöisesti toimimaan vapaasti työtapojen osalta. Etätyö oli myös puheenaiheena, mutta kaikille kyseinen toimintamalli ei soveltuisi. Jotkut palaverit rytmittävät heidän työaikaansa, mutta muilta osin työn aikataulutus oli vapaata. Eräs haastateltavista kommentoi asiaa näin:

”Pystyn aikatauluttamaan työni ja pystyn aika itsenäisesti tekemään työtehtäväni. Pystyisin varmaan tekemään myös etätyötä, mutta näen, että työni on sellaista, että mulle tulee paljon ihmisiä poikkee tänne kertomaan ongelmistaan tai vastaavaa. Mun työ on tällaista, että mun on hyvä olla täällä. Välillä olis hyvä olla niitä etäpäiviä, että pystyis rauhassa keskittymään rutiineihin.”

Kaikki haastateltavat tekivät tiimityötä ja osa työtehtävistä on erittäin rutiininomaista, josta luovuus on kaukana. Osalla oli selkeää kilpailuhenkisyttä havaittavissa, kun taas toisilla ei ollut tietoaakaan kilpailuhenkisydestä. Sukupuoli ei ollut selittävä tekijä tälle, eikä selittävää tekijää löytynyt haastattelujen tiedoilla. Kilpailuhenkisyys saattaa kummuta roolista organisaatiossa. Thomasin mukaan sisäisesti motivoituneessa organisaatiossa ei pitäisi olla kilpailuhenkisyttä vaan normien tulisi olla korkeita, ei-kilpailuhenkisiä. (Thomas 2001)

Työpaikan yhteishenkeä kartoittaessa huomattiin toisilla yksiköillä olevan huomattavasti enemmän yhteisiä tapahtumia kuin toisilla. Kuitenkin asenteet vapaa-ajan viettämisestä työkavereiden kanssa vaihtelivat. Naiset eivät tavanneet työkavereitaan vapaa-ajallaan, kun taas miehet tapasivat joskus. Tapaamista selitettiin mm. seuraavasti:

”Hyvät tyypit ovat monesti vapaallakin hyviä tyyppejä, vaikka jokainen meistä pitää työpaikalla yllä tietynlaista profiilia. Meidän yksiköllä ei valitettavasti ole mitään ’after-work’ -perinteitä, mutta onneksi muut ottavat mukaan.”

”Ilmiselvästi ihan liikaa. Mä en enää osaa laskea. Siis ne työkaverit, joiden kanssa tuolla pyörii, niin ne on ihan kavereita.”

Salmela-Aron ja Nurmen mukaan yhteiset tilaisuudet työkavereiden kesken, olivat ne sitten työaikaa tai vapaa-aikaa, kasvattavat työyhteisön ”me-henkeä”. Tällä on havaittu olevan yhteys sisäiseen motivointiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2005) Yhdessä tekemällä ja olemalla tutustutaan muihin ja päästään käsiksi heidän arvomaailmaan, jolloin voimme ottaa kollegan paremmin huomioon.

5.10. Yhteenveto tutkimusten tuloksista

Tässä luvussa käsitellään haastattelujen kautta saatujen tutkimusten tuloksia sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tätä kautta saadaan myös tutkimusongelma ratkaistua. Tutkimusongelmana oli kartoittaa haasteita motivointitekijöissä erityisesti sukupuolinäkökulmasta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstö on pääsääntöisesti sisäisesti motivoitunutta. Teoriaan verrattaessa on kuitenkin havaittavissa, että kaikki tekijät eivät täsmänneet. Esimerkiksi autoritäärinen johtajuus ei ole saanut tapettua sisäistä motivaatiota täysin eikä tavoitteiden varsinainen puuttuminen ole vaikuttanut henkilöiden kehittymishalukkuuteen vaikka teoria viittaakin siihen, että näiden tekijöiden tulisi kulkea käsi kädessä sisäisen motivoituneisuuden kanssa. Tämän tutkimuksen valossa voidaankin sanoa kohdeyrityksen henkilöstön olevan sisäisesti motivoitunutta ja he itse tuntuvat arvostavan omaa panostaan. Pitää muistaa, että otos oli erittäin pieni. Haastateltavat korostivat rahan merkitystä, mutta tämän ei havaittu vaikuttavan henkilöiden motivaatioon ensisijaisesti. Haastateltavat eivät näyttäisi haavevan ainoastaan turvallisuutta vaan myös itsensä toteuttaminen näkyi heidän toimissaan. Palkkauksen oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo olivat huomattavasti enemmän esillä kuin palkan absoluuttinen määrä.

Tutkimuksessa tutkittiin ensisijaisesti sitä, motivoivatko eri tekijät miehiä ja naisia työelämässä. Tutkimuskysymyksenä oli, onko miesten ja naisten arvomaailmassa eroa. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että tähän tutkimukseen haastatelluista henkilöistä oli havaittavissa, että miehet arvostivat enemmän rahallista kompensatiota hyvistä suorituksista ja että toiminnalla tulee olla selkeä päämäärä. Naiset puolestaan olivat tyytyväisiä ryhmäkohdainten tavoitteiden täyttymiseen ja oman osaamisen kasvattamiseen. Tämä tutkimustulos on ollut havaittavissa myös aiemmassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Salmela-Aro ja Nurmi huomasivat, että sukupuolellisia eroja esiintyy motivoivissa tekijöissä ja nämä pitäisi ottaa huomioon palkitsemisessa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005) Huomioitavaa kuitenkin on, että otoksen pienuudesta johtuen erot saattavat olla henkilökohtaisia, mutta olisi hämmästyttävä sattuma, että samaa sukupuolta olevat haastateltavat kuvaisivat omaa arvomaailmaansa niin samalla tavalla vastaavia kielellisiä ilmaisuja käyttäen.

Alatutkimuskysymyksessä haluttiin esiteltävän niitä yhteisiä tekijöitä, joilla saadaan miehet ja naiset tekemään työtä motivoituneesti. Yhteistä molemmille sukupuolille oli se, että onnistuminen kasvatti motivaatiota. Tätä elementtiä kaikki haastateltavat kuvasivat hyvin samalla tavalla. Myös julkinen kiitos koettiin kannustavaksi vaikkakin liiallisesti käytettynä tämän kannustavuusarvon huomattiin heikentyvän. Myös Wileyn tutkimusten jo todistama rahallinen kannuste on sellainen, mikä kannustaa kaikkia työntekijöitä oli taustamuuttajat mitkä tahansa, mutta kannustavuuden määrässä on havaittavissa eroa. (Wiley 1997) Yleisesti ottaen vapaapäivällä palkitseminen vaikutti kannustavammalta ja motivoivammalta kuin rahallisen kompensaation tarjoaminen.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Työssä havaittiin, että sukupuolia motivoivat eri tekijät. Miehet vaativat selkeästi tavoitteellisuutta ja he halusivat enemmän määrätietoisuutta omista jatkosuunnitelmistaan. Naisille taas esimerkiksi itsensä kehittäminen sellaisenaan auttoi jaksamaan urallaan eteenpäin. Näistä tuloksista voidaan päätellä, että miehille tulisi asettaa selkeät tavoitteet joiden saavuttamisesta seuraa jotain. Tämä jotain on sitten hämälampi käsite. Pienet palkinnot, kuten elokuvaliput koettiin enemmänkin ärsyttävänä ja niiden vaikutus voi olla jopa täysin päinvastainen, mitä niillä yritetään. Tavoite voisi olla myös uusi tehtävä, vastuualue, yleneminen, uusi työpaikka organisaation sisällä jne. Naisilla ei havaittu selkeästi tällaista riippuvuutta. Naiset tuntuivat olevan tyytyväisempiä nykytilanteeseensa kuin miehet eivätkä he kokeneet niin suurta muutostarvetta vaikkakin kaikki väittivät olevansa tyytyväisiä tilanteeseensa. Tästä huolimatta vain yksi henkilö sanoi jatkavansa varmasti kyseisen yrityksen palveluksessa vielä viiden vuoden kuluttua.

Miten tällaisen tiedon valossa voi organisaatiota johtaa? Tasa-arvon kannalta voi olla ongelmallista, jos eri sukupuolia kannustetaan eri tavalla varsinkin, jos kannustaminen tapahtuu ulkoisesti esimerkiksi rahalla. Tässä on esimiehille suuri haaste edessään, joka nostaa päätään entistä enemmän, kun nuorempi polvi siirtyy työelämään. Maailma muuttuu ja johtamisen tulee muuttua siinä mukana. Eräs vaihtoehto voisi olla, että työntekijä itse saisi valita oman palkkionsa. Tasa-arvolain kannalta tämä ei ole mikään ongelma, kunhan kaikille tarjotaan yhdenvertaiset mahdollisuudet. Verrannolliset palkitsemiskeinot voisivat olla esim. rahaerä, palkan kautta lasketut verrannolliset vapaapäivät tai vaikka vastaavan arvoinen illallinen työkavereille. Oleellista on, että palkittava kokee itse sen kaikkein motivoivimmaksi tavaksi, mikä parantaa hänen työtehoaan.

6.1. Jatkotutkimusaiheet

Tasa-arvon kannalta ei ole ongelmantonta, mistä kokonaispalkka koostuu. Tasa-arvolain (609/1986) 6 §:n mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää tasa-arvoa, mikä 6a §:n mukaan kattaa erityisesti palkkauksen. 1:1 mukaan erityisesti naisten asemaa tulee parantaa. Hallituksen esityksessä (57/1985) todetaan, että sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttaminen saattaa edellyttää erityistoimia varsinkin naisten aseman kohentamiseksi. Näiden valossa voi olla ongelmallista, jos esimerkiksi mies valitsee suoritetusta tutkinnosta ylennyksen ja

nainen valitseekin omasta vapaasta tahdostaan ylennyksen sijaan illallisen koko työyhteisölle. Tämän tutkimuksen valossa tämä olisi täysin realistinen mahdollisuus. Mikäli tilanne olisi käänteinen, ei ongelmaa esiintyisi, sillä tällöin työyhteisö selkeästi kohentaisi naisten asemaa.

Toinen lähestymistapa voisi olla täysin sosiaalipsykologinen. Mikäli yksilöt saisivat vapaasti valita omia kannustimiaan, miten ryhmädynamiikka häiriintyisi tästä. Vähenisikö ryhmän eri jäsenten kokema kateuden tunne vai vahvistaisiko se sitä? Tutkimus voisi käsitellä myös konkreettisesti niitä asioita, joilla tällaista käyttäytymistä voitaisiin vähentää.

6.2. Lopuksi

Muun muassa Thomasin näkemysten mukaan yrityksen tulisi maksimoida yksilöiden itsemäärääminen, jotta saataisiin parhaat mahdolliset tulokset. (Thomas 2001) Kuitenkin palkitsemalla kannustamme yksilöitä toimimaan luonnottomilla tavoilla esimerkiksi tekemään pidempää työpäivää kuin olisi suotavaa henkisen hyvinvoinnin kannalta. Tällaiset toimet heikentävät meidän sisäistä paloa tehdä asioita, sillä toiminta ei ole luonnollista. Positiiviset vaikutusmahdollisuudet taas lisäävät sisäistä motivaatiota. Oikea-aikaiset palkitsemiset kannustavat parhaassa tilanteessa erittäinkin tehokkaasti, kun taas huonosti toimivat järjestelmät kontrolloivat henkilöiden halua tehdä asioita. (Luoma & al. 2004) Kun yksilöä kiinnostaa jokin asia luonnostaan niin paljon, hän tekee sen nautinnosta ja kiinnostuksesta ilman ulkoista palkkiota. Miksi työelämässä tämä oppimisen palo katoaa ja tarvitaan ylimääräisiä vastikkeitä, jotta suoritteita tehdään? Jos voisimme eräänä päivänä elää maailmassa, jossa yksilöt itse voisivat päättää sen, millaisen vastikkeen he suoritteistaan saavat ja meitä palkitaan hyvistä suoritteista, niin tällöin siinä huomioitaisiin nimenomaan ikä, sukupuoli, elämäntilanteet ja muut tekijät. Tässä vaiheessa meidän pitää kuitenkin muistaa Mayon tutkimusten tulos: Palkitseminen ei ole oleellista, vaan mittaaminen. (Hatch 1997)

LÄHDELUETTELO:

15/30 Research, 2012. *Ammattimaiset harrastajat, digitaalisen maailman muutos ja media. Pro-Am (Professional Amateurism)*. Aller Media & Viestintäalan tutkimussäätiö. [Verkköjulkaisu]. Viitattu 31.12.2012. Saatavissa: http://www.aller.fi/sites/default/files/pdf/PRO-AM-Ammattimaiset_harrastajat-TUTKIMUS.pdf

Adams, J. 1965. *Inequity in social exchange*. Teoksessa: Berkowitz. *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. Painos. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-035-X.

Hallituksen esitys Eduskunnalle naisten ja miesten välistä tasa-arvoa koskevaksi lainsäädännöksi. HE 57/1985 vp.

Hatch, M. J. 1997. *Organization theory: modern, symbolic-interpretative and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press. ISBN: 0-19-877491-5

Hertzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.

Horwitz, F.M. Heng, C.T. & Quazi, H.A. 2003. *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*. Human Resource Management Journal. No. 4, Vol 13.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.

Juuti, P. 1999. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Locke, E. 1968. *Towards a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behavior and Human Performance, 157-159.

Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. & Nordlund H. 2004. *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 951-26-4981-0.

Maslow, A.H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper Row, (2nd edition 1970)

McClelland, D. 1971. *Motivational trends in society*. Morristown, NJ: General Learning Press.

Nummijärvi, A. 2004. *Palkkasyrjintä, Oikeudellinen tutkimus samanpalkkaisuuslainsäädännön sisällöstä ja toimivuudesta*. Helsinki: Edita.

Nurmi, J-E. 1992. *Age differences in adult life goals, concerns, and their temporal extension: A life course approach to future oriented motivation*. International Journal of Behavioral Development 15, 487 - 508.

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2002. *Modernin työmotivaatiopsykologian perusta ja käsitteet*. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Oikarinen, T-M. 2012. *Palkitsemiskäytännöt ja niiden vaikutus työmotivaatioon Yritys Oyj:ssä*. Pro Gradu –työ. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2004. *Motivational orientation and well-being at work: A person-oriented approach*. Journal of Organizational Change Management 17, 471 – 489.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. *Mikä meitä motivoi?*. Teoksessa: Vartiainen, M. & Kauhane, K. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. ISBN: 951-0-30278-3.

Thomas, K. 2001. *Sisäinen motivaatio ja miten se toimii*. Yritystalous 1/2001.

Tilastokeskus 2010. Toimeentulovaikeuksissa olevien kotitalouksien tulotaso ja -rakenne.

[Verkkajulkaisu] Viitattu: 18.11.2012. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/tjt/2010/01/tjt_2010_01_2011-12-29_kat_001_fi.html

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita

Wiley, C. 1997. *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys?*

International Journal of Manpower. No. 3. Vol 18.

Vroom, V. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

LIITE 1: Haastattelurunko

Haastattelurunko:

Taustatiedot:

- Sukupuoli:
- Työssäolovuodet:
- Koulutus:
- Perheenjäsenten määrä:
- Kotitalouden tulot kulutusyksikköä kohti:
 - a) <15.000 €/hlö
 - b) 15.000 – 20.000 €/hlö
 - c) 20.000 – 30.000 €/hlö
 - d) 30.000 – 50.000 €/hlö
 - e) >50.000 €/hlö
- Teetkö etätöitä ja parantaako se työmotivaatiota?
- Tuletko työskentelemään viiden vuoden kuluttua vielä samassa työpaikassa?

Yrityksen toiminta:

- Mitä tekijöitä arvostat työnantajassa?
- Mikä on yrityksen päätavoite?
- Strategia on tie tavoitteeseen. Miten itse toteutat strategiaa?
- Lyhyitä väittämiä tietovirroista ja viestinnästä yrityksen sisällä:
 - Liian vähän tietoa.
 - Liian paljon tarpeetonta tietoa.
 - On mahdoton ennustaa, kuka saa tiedon mistäkin asiasta.
 - On vaikea saada yhteyttä vastuuhenkilöön.
 - Tietoa on tarjolla liian aikaisin / myöhään.
- Lyhyitä väittämiä kokouksista:
 - Kokoukset ovat hyvin valmisteltuja.
 - Kokoukset ovat hyvin johdettuja.
 - Kokoukset ovat autoritaarisesti johdettuja.
 - Kokoukset ovat hyvin jäseneltyjä.
 - Kokoukset ovat kankeita.
 - Kokouksia on liikaa.

LIITE 1: Haastattelurunko

- Kokouksia on liian vähän.
- Kokoukset ovat liian pitkiä / lyhyitä.

Motivaatio:

- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Mihin yrityksessä kannustetaan?
- Mihin palkitsemisjärjestelmä ohjaa?

Palkitseminen:

- Miten hyvästä työstä palkitaan?
- Onko palkitsemismalli toimiva?
- Mikä on sinulle tärkeintä palkitsemisessa (raha Vs. vapaa)
- Onko palkitseminen julkista?
- Onko palkitsemisella vaikutusta tähän työyhteisöön ja ilmapiiriin?
- Miten tärkeänä koet kiitoksen ja kehumisen?
- Miten tärkeää sinun on saada rakentavaa kritiikkiä, josta voit oppia jotain?
- Saatto riittävästä myönteistä palautetta?

Palkka ja palkkiot:

- Vastaako palkkasi koulutusta, osaamista ja työtehtäviä eli saatto riittävästi palkkaa?
- Onko palkkaus mielestäsi tasa-arvoista (sama työ, sama palkka)?
- Miten paljon pystyt itse vaikuttamaan palkkaasi?
- Mitä mieltä olet tulospalkkiosta ja kannustaako se?
- Koska oli viimeksi työyhteisön yhteinen tapahtuma ja osallistuitko siihen?
- Onko seminaariin (kotimaassa, ulkomailla) osallistuminen palkkio?

Kehittymismahdollisuudet:

- Tarjoaako yritys kehittymismahdollisuuksia?
- Motivoiko asiantuntemuksen kasvattaminen?
- Näetkö urapolkusi selkeästi ja onko sitä sekä kehittymismahdollisuuksia esitelty sinulle?

LIITE 1: Haastattelurunko

Oikeudenmukaisuus:

- Mistä oikeudenmukainen palkitseminen koostuu?
- Onko palkitseminen oikeudenmukaista?
- Oletko havainnut muutosvastarintaa?
- Onko työpaikallasi paljon kyynärpäätaktikointia, ilkeää juoruilua ja juonittelua?

Esimiestoiminta:

- Miten hyvä kuuntelija välitön esimiehesi on?
- Miten hyvin välitön esimiehesi perustelee sen, ettei hän noudata neuvojasi?
- Miten paljon osallistut henkilöstön jäsenenä päätöksentekoon?
- Vallitseeko työpaikalla demokratia?
- Kohdellaanko henkilöstöön kuuluvia eri tavoin?
- Huomaako välitön esimiehesi tekemäsi työn kyllin usein?
- Miten pitkälle uskot yrityksen henkilöstön uskaltavan sanoa todelliset ajatuksensa asioista, vaikka asia olisi kiistanalainen?

Tavoitteet, mittaaminen ja palaute:

- Kuka määrittelee sinun tavoitteet?
- Miten niitä seurataan?
- Vaikuttaako tavoitteiden täytyminen palkkaasi?
- Kuinka tärkeää palaute on sinulle ja saatko sitä kollegoilta / esimieheltä / asiakkailta?
- Miten itse annat palautetta?

Toimintatavat:

- Saatko valita tapasi tehdä työtä eli ovatko työtehtävät autonomisia?
- Teetkö tiimityötä?
- Ovatko työtehtävät rutiininomaisia?
- Onko organisaatio kilpailuhenkistä?
- Tapaatko työtovereita myös vapaa-ajallasi?