

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN LAITOS

Marjo Riihelä

**AINEETON PALKITSEMINEN KUNTASEKTORILLA JA SEN VAIKUTUS
TYÖMOTIVAATIOON**

Johtamisen laitoksen
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen linja

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	3
1. JOHDANTO	4
1.1 Tutkielman tavoite	4
1.2 Tutkielman rakenne	4
2. TYÖMOTIVAATIO	6
2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	7
2.2 Motivaatioteoriat	9
2.2.1 Maslow'n tarvehierarkia	11
2.2.2 Herzbergin kaksifaktorigen teoria	12
2.2.3 McClellandin tarveteoriat	14
2.2.4 Vroomin odotusarvoteoria	15
2.2.5 Locken päämääräteoria	16
2.2.6 Adamsin oikeudenmukaisuusteoria	17
2.2.7 McGregorin X ja Y-teoria	18
2.3 Yhteenveto motivaatioteorioista	19
3. PALKITSEMINEN	21
3.1 Aineeton palkitseminen	22
3.1.1 Palaute, kiitos ja tunnustus	25
3.1.2 Työn sisältöön liittyvät palkitsemiskeinot	27
3.1.3 Työn järjestämiseen liittyvät palkitsemiskeinot	30
3.1.4 Itsensä kehittämiseen liittyvät palkitsemiskeinot	31
3.1.5 Arvostukseen liittyvät palkitsemiskeinot	33
4. KUNTA-ALA	35
4.1 Eläkepoistuminen	35
4.2 Palkitseminen kuntasektorilla	36
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
5.1 Tutkimusmetodologia	39
5.1.1 Aineistonkeruu	39
5.1.2 Tulosten analysointi	40

6. TULOKSET	41
6.1 Palaute, kiitos ja tunnustus	41
6.2 Työn sisältöön liittyvät palkitsemiskeinot	43
6.3 Työn järjestämiseen liittyvät palkitsemiskeinot	44
6.4 Urakehitys	46
6.5 Osallistuminen	47
6.6 Työmotivaatio	48
6.7 Ajatuksia eläkkeellesiirtymisestä	48
6.8 Kuntasektorin houkuttelevuus	49
6.9 Muuta haastatteluissa esiin tullutta	50
7. YHTEENVETO	52
7.1. Ehdotuksia jatkotutkimuksiin	53
LÄHTEET	55
LIITE 1: Kyselylomake ruotsiksi	59
LIITE 2: Kyselylomake suomeksi	60
LIITE 3. Tutkimuksen otos	61

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Marjo Riihelä
Tutkielman nimi:	Aineeton palkitseminen kuntasektorilla ja sen vaikutus työmotivaatioon
Ohjaaja:	Tiina Brandt
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen
Linja:	Henkilöstöjohtaminen
Aloitusvuosi:	2007
Valmistumisvuosi:	2012

Sivumäärä: 61**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen taustalla on sekä vallitseva taloudellinen tilanne että työvoimatilanne Suomessa. Seuraavien 10-15 vuoden aikana väestö ikääntyy Suomessa nopeammin kuin muissa EU-maissa, Italiaa lukuun ottamatta. Palkitsemisjärjestelmien kehittämisen näkökulmasta erityisesti julkinen sektori on haasteiden edessä, sillä noin puolet nykyisistä kuntien ja valtion työntekijöistä siirtyy eläkkeelle vuoteen 2013 mennessä. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 13.)

Tutkimuksessa esitellään keskeisimmät motivaatioteoriat, kuten odotusarvoteoria, tarvehierarkia, kaksifaktoriteoria sekä X ja Y-teoria. Tutkimuksessa tehdään myös selkeä ero sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä. Tämä siksi, että palkitsemista käsitellään vain aineettoman palkitsemisen kannalta. Teoriaosuuden jälkeen esitellään kunta-alan vallitsevat haasteet.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia aineettoman palkitsemisen keinoja kunnissa käytetään ja mikä on niiden motivoiva vaikutus. Tutkimuksessa pyritään myös keräämään tietoa kunta-alan houkuttelevuudesta nuorien työntekijöiden keskuudessa ja työuran mahdollisimman pitkältä jatkosta.

Tutkimustulokset osoittavat, että aineettoman palkitsemisen keinot ovat vain vähäisesti käytössä kunta-sektorilla. Itse työ koetaan suurimmaksi motivaatiotekijäksi ja tämän ansiosta haastatellut kuntatyöntekijät kokivat olevansa motivoituneita. Ratkaisuksi suuren eläkepoistumaan ja nuoren työntekijöiden houkutteluun koettiin joustavuuden tarve kuntatyönantajien puolelta. Erityisesti joustavuus työajoissa oli tärkeä tekijä.

AVAINSANAT: aineeton palkitseminen, työmotivaatio, kuntasektori

1. JOHDANTO

Ikääntymisen ja eläkkeelle siirtymisen takia syntyy kilpailua osaavasta työvoimasta, vaikka työn tehokkuutta ja tuottavuutta kyettäisiinkin kehittämään tekniikkaa soveltamalla ja työn organisointia kehittämällä. Kilpailu työvoimasta tulee kiihtymään eri toimialojen kesken. Erityisesti paineita on julkisella sektorilla, sillä sen palkat ovat pienemmät ja palkkaustavat kehittymättömämmät kuin yksityisellä sektorilla. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 14.) Myös kunta-sektorin työnantajakuvaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä tällä hetkellä se ei ole erityisen houkutteleva. Nuoret eivät selvitysten mukaan tunne erityistä kiinnostusta työskentelyyn julkisella sektorilla (Kuntatyö 2010: 10).

Aineettoman palkitsemisen tärkeys korostuu erityisesti nykyisenlaisessa taloudellisessa kriisissä, sillä yrityksiin ja kuntien tulee entistä enemmän panostaa kustannustehokkuuteen myös palkitsemisessa. HR-ammattilaisilla on paine leikata kuluja, joten heidän on löydettävä innovatiivisia, kustannustehokkaita kannustimia, jotka aidosti motivoivat henkilöstöä. Kun taloudellinen ahdinko syvenee ja työpaikkojen menetyksen pelko asettaa työntajaluottamuksen alhaisimmilleen, on HR-osastoilla painetta leikata kuluja. (Blyth 2008.)

1.1 Tutkielman tavoite

Tutkielman tavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää, mitä aineettoman palkitsemisen keinoja kuntasektorilla on käytössä ja miten ne motivoivat työntekijöitä.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta osasta. Ensin esitellään keskeisimmät motivaatioteoriat, kuten Herzbergin kaksifaktoriteoria ja ja McCregorin X- ja Y-teoria. Motivaatioteorioiden jälkeen käsitellään palkitsemista aineettomien palkitsemiskeinojen avulla. Työn kolmas osuus keskittyy kunta-alaan ja sen tämän hetkisiin haasteisiin; suureen eläkepoistumaan, vallitseviin palkitsemiskeinoihin sekä työnantajakuvan kehittämiseen. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja

metodologiasta. Kuudes luku keskittyy tutkimuksen tuloksiin. Lopuksi yhteenvedossa esitellään keskeisimmät huomiot ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksiin.

2. TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Näin ollen ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991: 9). Motiivina voi toimia esim. tarve, sosiaalinen normi, ulkopuolelta tullut yllyke (annettu tavoite), palkkio tai tilanne muutos (Peltonen & Ruohotie 1987: 20). Hersey ja Blanchard käsittelevät motivaatiota ja motiiveja seuraavanlaisesti: ”Ihmiset ovat erilaisia paitsi kyvyiltään myös sen suhteen, mitä he ”haluavat tehdä” eli motivaatioltaan. Henkilön motivaatio riippuu hänen motiiviansa voimakkuudesta. Motiivit on joskus määriteltä tarpeiksi, haluiksi, vieteiksi tai sisäisiksi yllykkeiksi. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia.” (Hersey & Blanchard 1990: 18.) Juuti puolestaan määrittelee motivaation kokonaisprosessiksi, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena (Juuti 2006: 37).

Motivaatiosta on monia erilaisia määrittelyjä, mihin vaikuttaa motivaation monimutkaisuus ilmiönä. Ihmisen käyttäytymisen taustalla on aina lukuisia ristikkäisiä motiiveja. Motivaatioon vaikuttavat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit monimutkaisella tavalla. Motivaatiota on tutkittu runsaasti, mutta sitä ei tulla koskaan ymmärtämään kuin pieneltä osaltaan. (Juuti 2006: 38.)

Motivaatio on hyvin keskeistä erilaisissa organisaatioissa ja työelämässä yleensä. Se on keskeinen käsite, kun yritetään ymmärtää, miten ihmiset tulkitsevat ympäristöönsä ja ryhtyvät toimeen ja ohjaavat toimintaansa. Organisaation johto on kiinnostunut motivaatiosta, koska ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia. Työorganisaatioiden strategianmukainen toiminta ei ole mahdollista ilman yksilön halua työskennellä. (Vartiainen & Nurmela: 188.) Motivaation tarkastelu on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat (Juuti 2006: 38).

Myös Salmela-Aho ja Nurmi painottavat työmotivaation merkitystä organisaatioissa. Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä. Ilman sitä työ ei maistu eikä luista. Erilaiset työt ja tehtävät voivat kuitenkin vaatia erilaista motivaatiota. Yksi tehtävä voi vaatia tulenpalavaa heittäytymistä haasteeseen, toinen sosiaalisuutta ja kolmas taas tunnontarkkuudesta nauttimista. Samassakin työtehtävässä eri ihmisten työskentelyä voivat motivoida eri asiat. Yhtä motivoi palkankorotus, toista muiden arvostus ja kolmatta pystyvyyden tunne. Työmotivaation monimutkaisuuden vuoksi kovin yksinkertaisia vastauksia esimerkiksi palkitsemisen ongelmiin ei voida antaa. (Salmela-Aho & Nurmi 2005: 132.)

Työmotivaatiosta on olemassa monta erilaista määrittelyä. Työmotivaatiolla tarkoitetaan yleisesti ottaen sitä yksilön kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä hänen työtoimintaansa. Toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut ihminen on siis motivoitunut työhönsä. Työmotivaatiossa on kysymys laajasta motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia, helposti määrällistettäviä ja verbalisoitavia. Osa motiiveista on sisäisiä ja osittain tiedostamattomia, tunneväritteisiä vaikuttimia. (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 188-189.) Työmotivaatio voidaan myös määrittellä yksinkertaisesti ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Lämsä & Hautala 2005: 80.)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työmotivaatio on ryhmiteltävissä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi. Ihmistä motivoi esimerkiksi toisten auttaminen. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa ihmisen ulkopuolella olevia tekijöitä, tavanomaisesti palkkioita ja rangaistuksia, joita arvioidaan saatavan määrätyn työkäyttäytymisen seurauksena. (Lämsä & Hautala 2005: 81.) Myös Vartiainen ja Nurmela tekevät jaon sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaatio voidaan käsitteellisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota kuvaa se, että työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Täysin ulkoista motivaatio on silloin, kun työtä tehdään sen välinearvon vuoksi. Toiminta sinänsä ei silloin aiheuta mielihyvää tai synnytä kiinnostusta. Työllä ei ole mieltä ja merkitystä tekijälleen, vaan vain sen lopputuloksella on merkitystä. Suurin osa ihmisistä on yhtä aikaa sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneita. (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 190.)

Henkilö, joka tekee jotain tiettyä toimintaa työn toiminnan itsensä vuoksi ilman, että hän voisi saada toiminnastaan ulkoisia palkkioita, on sisäisesti motivoitunut. (Juuti 2006: 61.) Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä (motivaatio on siis sisäisesti välittynyt) ja että käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Lisäksi sisäisen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden tyydytykseen (itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet). Sisäiset palkkiot ovat siten eräänlainen itsensä palkitsemisen muoto. (Peltonen & Ruohotie 1987: 25.) Myös Quigley ja Tymon keskittyvät sisäisen motivaation määrittelyssään itse työhön ja sen sisältöön. Toisin kuin ulkoinen motivaatio, joka perustuu organisaation kontrolloimiin palkkioihin ja rangaistuksiin, sisäinen motivaatio perustuu palkitseviin kokemuksiin, joita henkilö saa suoraan työtehtävistään. Nämä positiiviset kokemukset saavat yksilön innostuneeksi, osallistuneeksi, sitoutuneeksi ja energiseksi. Pohjimmiltaan sisäisessä motivaatiossa on kyse intohimosta ja positiivisista tunteista, joita työ itsessään tarjoaa. (Quigley & Tymon 2006.)

Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva ihminen kokee vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Hän ei välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista. Sisäinen motivaatio liittyy vahvoihin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. (Strömmer 1999: 153.)

Ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan palkkioiden odotukseen. Ulkoiset palkkiot voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella, ja niiden saamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan. (Strömmer 1999: 153.) Ulkoinen motivaatio liittyy läheisesti työympäristöön. Tässä tapauksessa palkkiot välittää joku myy kuin itse työntekijä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita). (Peltonen & Ruohotie 1987: 25.)

Käsiteltäessä sisäistä ja ulkoista motivaatiota, erilaisten palkkioiden merkitys nousee esille. Sisäiseen motivaatioon vaikutetaan työorganisaatiossa lähinnä vuorovaikutusrakenteiden kautta. Tärkein yksittäinen sisäisen motivaation vaikutin on palaute organisaatorakenteiden, johtamisen ja esimiestyön, kollegojen ja asiakkaiden kautta. Ulkoisten palkkioiden on todettu vaikuttavan enemmän toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon kuin innostukseen, energisoitumiseen tai syvällisen kiinnostuksen luomiseen (sisäinen motivaatio). (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 196–197.) Sisäisillä palkkioilla on läheisempi yhteys työhalukkuuteen kuin ulkoisilla palkkioilla.

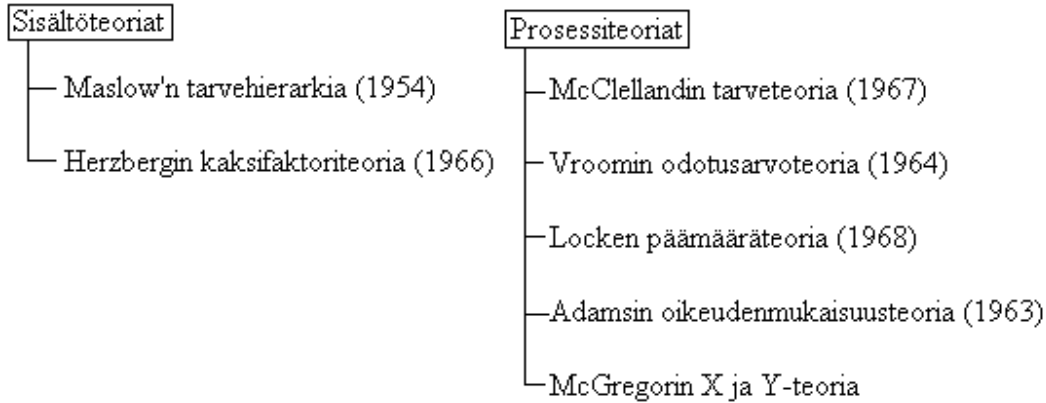
Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssä henkisiä voimavarojaan. Sisäiset palkkiot – kuten itsenäinen, haasteellinen ja mielenkiintoinen työ – liittyvät itse työsuoritukseen ja ovat tästä syystä tärkeimpiä työhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä määrääviä tekijöitä. Sisäiset palkkiot vetoavat inhimillisen tarvehierarkian ylimpiin tarpeisiin, ts. pätemisen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin, jotka ovat perustana omaehtoiselle osallistumiselle ja kehittymiselle työssä. Työn tulisi olla riittävässä määrin haasteellista ja mielenkiintoista, jotta se voisi tuottaa sisäisiä palkkioita, esim. onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksia. (Peltonen & Ruohotie 1991: 33.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen, ja aikaisemmin hyvin selkeä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon onkin väistymässä. Näin ollen sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisistaan riippumattomia eivätkä toisiaan poissulkevia vaan ne nähdään toisiansa täydentävinä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 21.)

2.2 Motivaatioteoriat

Toistaiseksi ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä kokoavaa motivaatioteoriaa, joka määrittäisi ja yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät, vaikkakin tutkijoiden mielenkiinto luoda yhtenäinen kuvausjärjestelmä on viime vuosina lisääntynyt. (Ruohotie 1996: 92.) Motivaatioteoriat jaotellaan usein prosessi- ja sisältöteorioihin. Kuvio 1. selventää motivaatioteorioiden jaottelua.

Motivaatioteoriat



Kuvio 1. Motivaatioteorioiden jaottelua.

Sisältöteoriat kuvaavat, mitkä yksilön sisäiset tekijät energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 189). Tarveteorioissa oletetaan ihmisillä olevan jokseenkin samanlainen tarverakenne. Tarveteoriat siis etsivät ihmisen universaalia motivaatorakennetta. Siksi ne ovat siis sisältöteorioita. Tarveteorioissa katsotaan, että tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena jotkin vaihtoehdot vaikuttavat haluttavilta. Tyydyttämätön tarve luo jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttamien poistaa puutostilan. (Juuti 2006: 45.)

Prosessiteoriat puolestaan kuvaavat, miten energisointi, suuntaaminen ja ylläpito tapahtuvat (Salmela-Aro & Nurmi 2002: 189). Prosessiteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan, joka tarkoittaa että teoriat ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Työmotivaatio on siten seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta: ihminen arvioi erilaisia työhön liittyviä seikkoja ja arviointi muodostuu pohjaksi motivaatiolle. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarveteoria ja päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2005: 87.)

Seuraavaksi esitellään eri motivaatioteorioiden keskeisimmät huomiot ja pääkohdat. Esiteltäviä teorioita ovat Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin tarveteoria, Vroomin odotusarveteoria, Locken päämääräteoria, Adamsin

oikeudenmukaisuusteoria sekä McGregorin X ja Y-teoria. Näiden jälkeen esitellään lyhyesti muutamia uusia teorioita motivaatiotutkimuksen saralta.

2.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Ihminen on haluava eläin ja harvoin saavuttaa täydellisen tyytymisen tilan pitkäksi aikaa. Kun yksi halu on tyydytetty, nousee uusi halu, joka ottaa edellisen paikan. Kun tämä on saavutettu, nousee jälleen uusi esille ja sama jatkuu. Jonkin asian ainainen haluaminen läpi elämän on osa ihmislunta. (Maslow 1987: 7.)

Halut, jotka yleensä otetaan motivaatioteorian perusteeksi ovat niin kutsuttuja fysiologisia tarpeita. Henkilö, jolla ei ole ruokaa, turvallisuutta, rakkautta ja itsetuntoa todennäköisesti haluaa ruokaa enemmän kuin mitään muuta. Jos kaikki halut ovat tyydyttämättömiä ja olento on täten fysiologisten tarpeiden dominoima, kaikki muut tarpeet voivat yksinkertaisesti lakata olemasta tai työntyä taka-alalle (Maslow 1987: 15-16.)

Jos fysiologiset tarpeet ovat suhteellisen hyvin tyydytetty, nousee uusi ryhmä tarpeita esille, jotka luokittelemme turvallisuustarpeiksi (turvallisuus, tasapaino, suojeleminen, vapaus pelosta, kaaos, tarve rakenteille, järjestys, laki ja rajat). Jos sekä fysiologiset että turvallisuuden tarpeet ovat suhteellisen hyvin tyydytetty, nousee esille rakkauden- ja huomiontarpeet. Rakkaustarpeet sisältävät huomionantamisen ja -saamisen. Kaikilla ihmisillä yhteiskunnassamme (muutamaa patologista poikkeusta lukuun ottamatta) on tarve tai halu tasapainoiseen, tasavallisesti korkeaan käsitykseen itsestään, itsekunnioitukseen ja itsetuntoon sekä muilta saatavaan arvostukseen. Nämä tarpeet voidaan luokitella kahteen ryhmään. Nämä ovat, ensinnäkin, halua voimaan, saavutuksiin, riitettävyyteen, kompetenssiin, itseluottamukseen, itsenäisyyteen ja vapauteen. Toiseksi, ihmisillä on halu maineeseen tai kunnioitukseen (tarkoittaen kunnioitusta muilta ihmiseltä), statukseen, tunnustukseen, huomioon, tärkeyteen, ylpeyteen and arvostukseen. Vaikka kaikki nämä tarpeet olisi tyydytetty, voimme silti usein (jos ei jopa aina) odottaa, että uusi tarve tai halu pian kehittyy, paitsi jos yksilö tekee sitä, mihin hänet on tarkoitettu. Mitä ihmiset voivat olla, sitä heidän täytyy olla. Heidän täytyy olla rehellisiä omalle luonnolleen. Tätä tarvetta kutsumme itsensä toteuttamisen tarpeeksi. (Maslow 1987: 18-22).

Vartiainen ja Kauhanen selittävät Maslowin tarveteoriam seuraavanlaisesti. Maslowin esittämän viisiportaisen tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Fysiologiset tarpeet muodostavat hierarkian ensimmäisen tason. Näihin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, jano ja lepo. Turvallisuuden tarpeet, jotka kuuluvat hierarkian toiseen tasoon, sisältävät varmuuden tunteen ja fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta välttymisen. Sosiaaliset tarpeet, jotka kuuluvat kolmanteen tasoon, taas sisältävät hyväksynnän, ystävyuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Seuraavalla tasolla ovat arvostuksen tarpeet. Viimeisellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen. Maslowin mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytetty, jotta yksilö voi siirtyä seuraavalle hierarkian tasolle. Maslowin teoriaa on kritisoitu, sillä ihmisen tarvehierarkia vaihtelee tilanteen, olojen ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Salmela-aho & Nurmi 2005: 133.)

2.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg kysyi tutkimuksissaan vastaajilta, mitä he haluavat työltään. Kun vastaajat raportoivat olevansa iloisia töissä, he useimmiten kuvasivat tekijöitä, jotka liittyivät heidän työtehtäviinsä, tapahtumiin, jotka kertoivat heillä, että he olivat menestyksellisiä työsuorituksessaan ja mahdollisuuteen kasvaa ammatillisesti työssään. Päinvastoin, kun he raportoivat onnettomuuden tunteitaan työssä, tekijät eivät olleet tekemisissä itse työn kanssa vaan tekijöiden, jotka olivat työn tekemisen ympärillä. (Herzberg 1967: 113.)

Olenneisinta Herzbergin kaksifaktoriteoriassa on oletamus, että työtyytyväisyyttä tuottavat tekijät ovat erillisiä niistä, jotka johtavat työtytymättömyyteen. Koske tekijät ovat erillisiä, nämä kaksi tunnetta eivät ole toistensa vastakohtia. Niinpä työtyytyväisyyden vastakohta ei tyytymättömyys, vaan pikemmin työtyytyväisyyden puute. Samalla tavoin työtytymättömyyden vastakohta ei ole tyytyväisyys vaan työtytymättömyyden puute. Tämän ajatuksen pohjalta Herzberg löysi joukon ”hygieniatekijöitä”. (Gayle & Searle 1986: 347-348.) Hygieniatekijöihin kuuluvat valvonta, henkilösuhteet, fyysinen työympäristö, palkka, yhtiön toimintapolitiikka ja hallinto, edut ja työturvallisuus. Kun nämä tekijät ovat tasolla, joka työntekijän mielestä ei ole hyväksyttävää, työtytymättömyys nousee esille. (Herzberg 1967: 113.) Hygieniatekijät tyydyttämällä voimme odottaa vain tyytymättömyyden ja heikon työsuorituksen välttämisen. (Herzber 1967: 115.) Näitä tekijöitä pidetään siis perustekijöinä, ja niiden puuttuminen voi luoda työtytymättömyyttä mutta ei motivoi

työntekijää työskentelemään kovemmin kuin normaalioloissa (Gayle & Searle 1986: 347-348).

”Motivaatiotekijöihin” puolestaan kuuluivat saavutukset, niistä saatu tunnustus, työ itsessään, vastuu ja kasvu tai eteneminen uralla. Näiden tekijöiden sanottiin pystyvän luomaan työtyytyväisyyttä, mutta vain hygieniatekijöiden ollessa kelvollisella tasolla. (Gayle & Searle 1986: 348.) Huomiomme pitäisi olla motivaatiotekijöiden vahvistamisessa (Herzberg 1967: 132).

Herzberg luetteli kuusitoista tekijää, jotka hän luokitteli työn sisäisiksi tai työn ulkopuolisiksi. Sisäiset tekijät ovat suoraan yhteydessä tehtävän suorittamiseen, kun taas ulkoiset tekijät ”ympäröivät” työtä eivätkä vaikuta motivaatioon. Sisäisiä tekijöitä olivat tunnustus, saavutukset, kehitysmahdollisuudet, eteneminen uralla ja työ itsessään. Ulkoisia tekijöitä olivat palkka, suhteet työtovereihin, tekninen valvonta, yrityksen menettelytavat ja hallinto, työskentelyolosuhteet, status, yksityiselämän eri tekijät ja työpaikan varmuus. (Grensing 1986: 103.)

Tulisi huomata, että molemmat tekijät täyttävät työntekijän tarpeita, mutta pääosin vain motivaatiotekijät edesauttavat työtyytyväisyyden saavuttamisessa ja yrityksen tavoitteleman suorituksen kehityksessä. (Herzberg 1967: 114.)

Herzberg tuli siihen johtopäätökseen, että ihmisellä on kaksi toisistaan riippumatonta tarpeiden ryhmää, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. Hän totesi tyytymättömyyttä työssään kokevien ihmisten kiinnittävän huomiota työympäristöönsä. Tyytyväisiksi työssään itsensä kokevat taas kiinnittivät huomiota itse työhön. (Hersey & Blanchard 1990: 61.)

Vartiainen ja Kauhanen tiivistävät Herzbergin motivaatioteorian seuraavanlaisesti: Herzberg loi motivaatioteorian erityisesti työelämään. Hän jakoi motivaation hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijät luovat tyytyväisyyttä ja liittyvät työn sisältöön, kuten tunnustukseen ja arvostukseen. Näihin motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät sen sijaan liittyvät työympäristöön. Heikot hygieniatekijät voivat lisätä työtytymättömyyttä. Tällaisia ovat esimerkiksi työskentelyolot ja palkka. Herzbergin mukaan heikkoja hygieniatekijöitä parantamalla voidaan vähentää työtytymättömyyttä, muttei lisätä työtyytyväisyyttä. (Salmela-Aho & Nurmi 2005: 133.)

2.2.3 McClelland tarveteoria

David McClelland on tullut tunnetuksi erityisesti suoriutumisen tarpeen (need for achievement) korostamisesta. Suoriutumisen tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta ylittää itsensä ja halua menestyä. Yksilö pyrkii työtilanteisiin, joista voi saada palautteen ohella henkilökohtaista vastuuta, mutta tilanteen täytyy kuitenkin sisältää myös kohtuullisesti riskejä. Henkilöä motivoi monimutkainen ja haasteellinen työn sisältö. Tärkeäksi motivaattoriksi ei niinkään koeta ponnisteluista saatuja palkintoja, kuten rahaa, vaan työn suorittaminen ja saavutus ovat tärkeämpiä. Henkilö, jolla on korkea suoriutumisen tarve, on kiinnostunut siitä, miten hyvin hän tekee työnsä. Korkean suoriutumisen tarpeen omaavat ihmiset suuntautuvat haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. (Lämsä & Hautala 2005: 85.)

McClelland on todennut, että suoriutumisen tarpeen ohella ihmistä motivoi myös tarve vallankäyttöön ja tarve sosiaalisiin suhteisiin. Vallan tarve on sidoksissa arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan, joten suurten organisaatioiden johtajien motivaation on arvioitu perustuvan erityisesti tähän tarpeeseen. Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä tarve korostaa ihmissuhteiden tärkeyttä motivaation lähteenä. Jos tämä tarve on voimakas, ihmiselle merkitsee paljon se, millaisia odotuksia toiset ihmiset asettavat hänelle. Tästä syystä ihminen on taipuvainen sopeuttamaan käyttäytymistään toisten toiveiden mukaiseksi. Henkilö haluaa olla muiden silmissä pidetty ja yhteistyökykyinen työntekijä. (Lämsä & Hautala 2005: 86.)

Myös Vartiainen ja Kauhanen ovat käsitelleet McClellandin tarveteoriaa. McClellandin tarveteoriassa korostuu kolme tarvetta: suoriutuminen, valta ja läheisyys. Suoriutuminen tarkoittaa ihmisen halua menestyä ja ylittää itsensä. Ihmisiä motivoivat erityisesti haasteelliset työt ja tehtävät. Tärkeäksi motivoijaksi ei niinkään koeta ponnisteluista saatuja palkkioita, vaan suoriutuminen ja saavuttaminen ovat palkkioita tärkeämpiä. Suoriutumisen tarpeen ohella ihmistä motivoi myös tarve vallankäyttöön. Ihminen, jolle valta on tärkeää, korostaa tyypillisesti sosiaaliseen asemaan ja arvostukseen liittyviä seikkoja. Sen sijaan ihminen, jolle sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä, korostaa yhteistyön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. (Salmela-Aho & Nurmi 2005: 134.)

Ruohotie käsittelee McClellandin teoriaa muun muassa palautteen tärkeyden kannalta. McClellandin suoritusarveteoria kiinnittää huomiota arvokompleksiin, jolla on selvät yhteydet menestykselliseen yrittäjyyteen, sen ilmenemismuotoja ovat halu osoittaa oma erinomaisuus ja ottaa haasteellisia riskejä. Siihen kuuluu tarve välittömään ja

konkreettiseen palautteeseen. Sille luonteenomaista on pyrkimys asettaa toiminnalle kohtuullisen tiukkoja aikatauluja, halu kantaa vastuuta omista tekemisistä ja rohkeus ryhtyä innovatiiviseen toimintaan. (Ruohotie 1998: 53.)

McClelland tuo teoriassaan esille, esimiehen vastuun työntekijöiden motivaation kehittämisessä. Hänen teoriansa mukaan esimiesten on mahdollista suunnitella työtilanteet sellaisiksi, että ne käyttävät täysin hyväkseen korkean suoritusmotivaation omaavien ihmisten lahjoja (Kilduff & Barker 1986: 374-375).

2.2.4 Vroomin odotusarvoteoria

Vroom esitti odotusarvoteoriansa vuonna 1964, koska hänen mielestään sisältöteoriat eivät kuvanneet riittävän monipuolisesti ihmisten motivaatioon liittyvää problematiikkaa. Hänen mukaansa ihmisen motivaatioon vaikuttavat niin monet tekijät, ettei motivaation rakenteesta voi luoda yhtenevää sisällöllistä teoriaa. Sen sijaan voidaan pyrkiä tarkastelemaan niitä tekijöitä, joiden varaan motivaatio useimmiten rakentuu. (Juuti 2006: 49.)

Vroom on selittänyt työmotivaatiota odotusarvoteorialla (expectancy theory). Teorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttava motivoiva voima on suorassa yhteydessä työstä saatavan palkkion odotusarvoon. Toisin sanoen ihmisen käyttäytyminen pohjautuu odotukseen siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa ja miten houkuttelee tuo seuraus on. Teoria tunnistaa kolme keskeistä työmotivaatiota määräävää tekijää: odotukset, välineellisyys ja valenssi. Odotukset ovat ihmisen ponnistelujen ja työsuorituksen taustalla. Ihminen kysyy tiedostamattakin itseltään: tyydyttääkö työ odotuksia? Välineellisyys liittyy siihen, miten hyvin yksilö arvioi työsuorituksensa edistävän palkkioiden saamista, kuten palkkaa, kannustusta tai urakehitystä. Ihmistä askarruttaa, mikä on palkkio hänen työsuorituksestaan. Valenssi puolestaan tarkoittaa, miten haluttavana ihminen pitää käyttäytymisensä päämäärää henkilökohtaisesti. Valenssin käsite auttaa ymmärtämään, miten kovasti yksilön on ponnisteltava haluamansa päämäärän saavuttamiseksi. Sellaiset houkuttelevat mahdollisuudet, kuten uusi tai parempi työpaikka, loppututkinto tai lisäkoulutusta, voivat olla positiivisen valenssin synnyttäjiä. (Lämsä & Hautala 2005: 88-89.)

Odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu työnsä suorittamiseen, kun hän pitää kannusteita houkuttelevina, työntekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä ja

tehtävässä onnistumista haasteellisena. Työmotivaation ja odotusarvon välillä vallitsee käyräviivainen riippuvuus. Työmotivaatio on korkeimmillaan, kun työ on sopivan vaikea tai siihen liittyy tietty onnistumisen tai epäonnistumisen riski. Jos työ on kovin vaikea tai helppo, työmotivaatio on matala. Työmotivaatio on sitä korkeampi, mitä todennäköisemmin tehtävän suorittamisesta seuraa palkkio. Palkkion arvo tai houkuttelevuus taas määräytyy siitä, miten hyvin kannuste vastaa yksilön tarpeita. Varmistuminen siitä, että ihmiset työskentelevät organisaation päämäärien puolesta, edellyttää, että palkkio- ja rangaistusjärjestelmä perustuu työsuorituksiin. (Lämsä & Hautala 2005: 17-18.)

Palkitsemisen merkitys odotusarvoteoriassa on keskeistä. Yksinkertaistetussa muodossa koetut tarpeet ovat ihmisen käyttäytymisen syy. Tämä motivoitunut käyttäytyminen työtilanteessa vahvistuu, jos henkilö havaitsee positiivisen yhteyden ponnistelujensa ja suorituksen välillä. Motivoitunut käyttäytyminen vahvistuu edelleen, jos hyvän suorituksen ja tuotosten tai palkitsemisen välillä vallitsee positiivinen yhteys. Erityisesti näin on silloin, jos tuotokset tai palkitseminen ovat arvostettavia. (Hersey & Blanchard 1990: 27.)

Odotusarvoteorialla on myös rajoituksensa. Kyseinen teoria on tilannesidonnainen. Jotta se voisi ennustaa pätevästi toimintaa, mittauksen on ulotuttava kaikkiin niihin arvoihin, jotka ihmisten mielestä ovat mahdollisia tietyssä tilanteessa. Teoria siis rajoittuu tietoisuuden motivaation alueeseen. (Ruohotie 1998: 54.)

2.2.5 Locken päämääräteoria

Edward Locken (1968) päämääräteorian (goal setting theory) lähtökohtana on, että ihmisten päämäärät ovat keskeisessä osassa työmotivaatiota. Ihmiset pyrkivät saavuttamaan päämääriään voidakseen tyydyttää tunteitaan ja halujaan. Päämäärien taustalla on myös arvot, joita ihminen pitää tärkeinä toimintaansa ohjaavina periaatteina. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, koska ne aikaansaavat korkeamman työsuorituksen verrattuna yksinkertaisiin ja haasteettomiin päämääriin. Täsmälliset päämäärät motivoivat parempaan työsuoritukseen kuin yleisluontoiset. Jos ihminen voi itse osallistua päämäärien asettamiseen, hän sitoutuu niihin paremmin, ja tämä parantaa työsuoritusta. Onnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää palautetietoa ja välttämätöntä motivaation kannalta. Päämääräteorian näkökulmasta ihmistä tulisi motivoida tavoitteiden kautta, varsinkin jos saavuttaminen on selvästi arvioitavissa.

Täsmälliset ja suhteellisen vaikeat tavoitteet, mikäli ihminen on ne itse hyväksynyt ja osallistunut niiden asettamiseen, johtavat teorian mukaan korkeaan työmotivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005: 89.)

Mitkä tahansa tavoitteet ja päämäärät eivät ole motivoivia. Locken teorian pohjalta tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet motivoivat paremmin kuin yleisluonteiset ja epämääräiset tavoitteet. Työntekijä myös sitoutuu voimakkaammin työhönsä, jos hän voi itse vaikuttaa tavoitteisiinsa. (Salmela-Aho & Nurmi 2005: 134.)

Ja vanhastaan on tiedetty, että kiinnostavat ja mielekkäät päämäärät ohjaavat ihmistä. Päämäärien ihmistä ohjaava vaikutus on niin itsestään selvää, että harvoin tullaan ajatelleeksi, että päämäärien motivoivasta vaikutuksesta on kehitetty myös teorioita. (Juuti 2006: 58-59.)

Päämäärien lisäksi Locken teorian keskiössä on palaute. Teorian mukaan henkilön on kyettävä näkemään päämäärän saavuttamisen ja oman toimintansa välinen yhteys. Tämä yhteys voidaan nähdä vain, mikäli päämäärien tavoittelemisen prosessiin kytkeytyy palautejärjestelmä. Päämääriin sitoutuminen on Locken mukaan suurinta silloin, kun henkilö saa myönteistä palautetta siitä, miten hän on edistynyt päämäärän tavoittelussa. Myös kielteinen palaute kannustaa. (Juuti 2006: 59.)

Päämäärien tarkastelu on motivaatioteorioiden valtavirtaa. Lähes jokaisessa motivaatioteoriassa tavalla tai toisella sivutaan ihmisen päämäärähakuista käyttäytymistä. Locken päämääräteoria on kuitenkin sikäli erityisesti päämääriä painottava teoria, että siinä oletetaan ihmisen motivaatioprosessin olevan seurausta lähes yksinomaan päämäärähakuisesta käyttäytymisestä. (Juuti 2006: 44.)

2.2.6 Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa (equity theory) ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten, kuten ystäviensä, naapureidensa ja samaa työtä tekevien työtovereidensa, vastaaviin suhteisiin. Ihminen voi myös verrata nykyistä panos-palkkio-suhdettaan aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavissa tilanteissa. Tasapainotilanne vertailussa johtaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen, kun taas epätasapainotilanne koetaan epäoikeudenmukaisena. Ihminen haluaa saada omasta

mielestään oikeudenmukaisen palkkion, kuten palkkaa, ylennyksen ja arvostusta, organisaatiolle antamastaan työpanoksesta ja ponnistuksista. Jos työntekijä arvioi, että hänen työpanos-palkkio-suhteensa on epätasapainossa verrattuna toisiin ihmisiin, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus, joka aiheuttaa puolestaan psyykkistä jännitystä. (Lämsä & Hautala 2005: 87.) Myös Juuti on käsitellyt Adamsin teoriaa teoksessaan. Adamsin teorian mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään oikeudenmukaisen suhteen panostensa ja saamiensa palkkioiden suhteen muihin ihmisiin verrattuna. Adamsin teoriassa oletetaan ihmisten tarkastelevan oikeudenmukaisuutta työhön kohdistettujen panostusten ja siitä saatujen palkkioiden suhteena. Adamsin teorian mukaan yksilö vertaa omaa panos/tuotossuhdettaan muiden hänen kannaltaan merkittävien henkilöiden panos/tuotossuhteisiin vastaavissa tilanteissa. Adamsin teoriassa palkkioilla tarkoitetaan kaikkia relevantteja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta saatuja palkkioita. Vuorovaikutuksesta saaduilla palkkioilla tarkoitetaan ihmisen subjektiivisesti kokemia palkkioita. (Juuti 2006: 56.)

2.2.7 McCregorin X ja Y-teoria

Douglas McGregor esitteli kaksi täysin erilaista ihmisenäkökulmaa: ensimmäinen oli täysin negatiivinen näkökulma nimeltään X-teoria, ja toinen positiivinen nimeltään Y-teoria. Perehdyttyään johtajien tapaan kohdella työntekijöitään, McGregor tuli siihen johtopäätökseen, että johtajan näkökulma ihmisluonnosta perustuu määrättyihin oletuksiin ja hän perustaa työntekijöidensä kohtelun näihin oletuksiin. (Robbins 2005: 50.)

Johtajien neljä oletusta X-teoriassa:

- 1) Työntekijät lähtökohtaisesti eivät pidä työnteosta ja he välttävät sitä aina tilaisuuden tullen.
- 2) Koska työntekijät eivät pidä työnteosta, pitää heitä ohjata, kontrolloida tai uhata rangaistuksella tavoitteiden saavuttamiseksi
- 3) Työntekijät välttävät vastuuta ja etsivät formaalia ohjausta aina kun mahdollista.
- 4) Suurin osa työntekijöistä asettaa turvallisuuden kaikkien muiden työntekoon liittyvien asioiden edelle ja he osoittavat hyvin vähän kunnianhimoa.

Johtajien neljä oletusta Y-teoriassa

- 1) Työntekijät voivat kokea työnteon yhtä luonnollisena asiana kuin levon tai hauskanpidon.
- 2) Ihmiset osoittavat itseohjausta ja itsekontrollia, jos he ovat sitoutuneita tavoitteisiin.
- 3) Keskiverto ihminen voi oppia hyväksymään, ja jopa etsimään, vastuuta.
- 4) Kyky tehdä innovatiivisia ratkaisuja on jakautunut laajasti populaatiossa eikä näin ollen ole vain johtavassa asemassa olevien erikoisuus. (Robbins 2005: 50)

Teoria X olettaa, että Maslow'n esittämät alemman tason tarpeet dominoivat yksilöitä. Teoria Y taas olettaa, että korkeamman tason tarpeet dominoivat yksilöä. McGregor itse uskoi Y-teorian olevan validimpi kuin X-teoria. Siksi hän esitti, että osallistuminen päätöksentekoon, vastuulliset ja haastavat työt, ja hyvät suhteet ryhmässä ovat lähestymistapoja, jolla työntekijän työmotivaatio voidaan maksimoida. (Robbins 2005: 50.)

McGregorin mukaan perinteinen organisaatio keskitettyine päätöksentekoineen, esimies-alais – pyramideineen ja työn ulkoisine kontrolleineen perustuu tiettyihin käsityksiin ihmisluonnosta ja ihmisen motivaatiosta. Johdon ensisijaisena tehtävänä pitäisi olla ihmisessä piilevien voimavarojen vapauttaminen. Oikein motivoitu työntekijä voi saavuttaa omat tavoitteensa parhaiten suuntaamalla omat ponnistuksensa tavoitteiden saavuttamiseen. (Hersey & Blanchard 1990: 52-53.)

2.3 Yhteenveto motivaatioteorioista

Kuten jo todettu, vielä tänäkään päivänä ei ole olemassa yhtä yhteisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa. Monet olemassa olevista motivaatioteorioista ovat jo melko vanhoja, mutta siitä huolimatta yhä laajasti hyödynnettyjä. Eri teorioissa on kuitenkin rajoituksensa, jotka tulisi ottaa huomioon. Esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiassa esitellyt arvot eivät välttämättä ole universaaleja. Jos esimerkiksi valtio on sotatilassa, voisi olettaa, että turvallisuuden tarpeet nousevat muiden tarpeiden edelle. Hersey ja Blanchard ovat esittäneet kritiikkiä Maslow'n teoriaa kohtaan. Heidän mukaansa Itsensä toteuttamisen tapa voi vaihdella elämän eri vaiheissa. Hierarkia ei sitä paitsi välttämättä seura Maslow'n esittämää mallia. Maslow ei väittänytään hierarkiaansa voitavan soveltaa universaalisti. Hänen esittämänsä malli osoittaa erään tyyppillisen, useimmiten toimivan mallin. (Hersey & Blanchard 1990: 33.)

Hesrey ja Blanchard myös esittävät, että useimmat yhteiskunnan jäsenistä näyttävät todellisuudessa olevan jokaisella tasolla osittain tyydytettyjä ja osittain tyydyttämättömiä. (Hersey & Blanchard 1990: 33). Tällöin periaate, että jokin tarve on oltava täysin tyydytetty ennen uuden tarpeen esiin nousemista, ei päde.

Työelämä kansainvälistyy koko ajan ja useat päätökset tehdään globaalilla tasolla. Henkilöstöpolitiikasta päätettäessä tulisi ottaa huomioon, että motivaatioteoriat ovat kulttuurisidonnaisia. Meidän tulee olla varuillamme, jotta emme olettaisi, että motivaatioteorioihin perustuvat suositukset siirtyisivät kulttuurista toiseen (Robbins 2005: 61).

3. PALKITSEMINEN

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät; palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista; palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan; käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 17–18). Luoma ym. määrittelevät palkitsemisen organisaation ja yksilön väliseksi vaihtosuhtenomaiseksi, palkkioita sisältäväksi prosessiksi. Palkitsemisessä on aina olemassa vaihtosuhteen omainen luonne: palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa organisaation käyttöön ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. Palkitsemiseen liittyy aina tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 34.)

Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestystä, kun palkitsemisperusteet ovat oikein valitut. (Kauhanen 2006: 105.)

Kannustaminen ja palkitseminen vaikuttavat toiminnan suuntautumiseen työkäyttäytymisen kautta. Luontevat, tilanteisiin sopivat kannusteet ja palkkio välittävät ihmiselle merkittävyyttä eli miksi ja millä tavoin hän on oleellinen työyhteisössä. Ihmisillä on humanistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisarvo aina jo ihmisyydestä johtuen. Ihmiskäsityksen merkittävyys työyhteisön tuloksellisuuden ja kehittymisen kannalta luo häntä itseäänkin rakentavaa lisäarvoa. Kannustamis- ja palkitsemismenettelyt ovat vuorovaikutuksellisia palauteprosesseja, ne välittävät kiinnostusta, tukea, arvostusta, rakentavaa kritiikkiä jne. vahvistaen ja suunnaten täten halutunlaista toimintaa. (Hakala, Hakala, Heinonen, Relander, Savonen, Sjöstedt, Säteri, Södergård, Virkkunen & Voutilainen 1990: 22)

Kannusteiden teho ja vaikuttavuus toiminnan suuntautumiseen ja itse työsuoritukseen riippuu yksilön tarpeista sekä tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Kannusteet antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa tietyt seuraukset, jotka palkitaan. Organisaatiot saavat täten aikaan juuri sellaista käyttäytymistä ja toimintaa, jos ne kannustavat ja palkitsevat. (Hakala yms. 1990: 22)

Palkitsemistavat jaetaan kokonaispalkitsemisen idean mukaisesti aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin eli rahapalkkaan. Kokonaispalkitsemisessa palkitsemistapojen ajatellaan muodostavan eräänlaisen ”voileipäpöydän”, josta löytyy antimia eri tarkoituksiin ja makuihin. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 20–21.) Peltonen ja Ruohotie käyttävät termejä sisäiset ja ulkoiset palkkiot. Kannusteilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti työtavoitteisiin pyritään. Tällaiset kannusteet voivat palkita joko sisäisesti (ihminen kokee työn iloa) tai ulkoisesti (ihmiset työskentelevät saadakseen enemmän rahaa). (Peltonen & Ruohotie 1987: 25.)

3.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on eri palkitsemismuotojen väljimmän määriteltävissä oleva osuus. Aineettomasta palkitsemisesta puhutaan työorganisaatioissa kuitenkin paljon esimerkiksi palautteen, kannustuksen ja kiitoksen muodoissa. Aineettoman palkitsemiseen kuuluu hyvin paljon toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia, esimerkiksi se miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 43)

Aineettoman palkitsemisen ollessa väljimmän määriteltävissä, on sille olemassa useita eri määritelmiä. Vartiainen ja Kauhanen mukaan aineettomat palkitsemistavat ovat asioita, joihin työpaikoilla johtamiskäytäntöjen kautta voidaan vaikuttaa. Niihin kuuluvat kehittymismahdollisuuksien luominen esimerkiksi työ- ja tehtäväkierron sekä henkilöstön kehittämisen avulla, etenemismahdollisuuksien avaaminen, palautekäytäntöjen kehittäminen, joustavat työajat ja erilaiset arvostuksen osoitukset. Usein tämäntyyppiset palkkiot ovat kaikkein vaikuttavimpia. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 21) Kauhanen määrittelee aineettoman palkitsemisen lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviksi palkitsemiskeinoiksi. Motivaatioteorioiden mukaan niiden merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Tulojen kasvaessa siis palkan merkitys useimmiten pienene ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. (Kauhanen 2006: 131.) Strömmer puolestaan käyttää aineettomasta palkitsemisesta termiä *sosiaaliset palkkiot*. Sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat sellaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä ja

organisaatioissa. Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovatkin keskeisiä palkitsemiskeinoja. (Strömmer 1999: 286.)

Aineeton palkitseminen on tällä hetkellä hyvin ajankohtaista. Siihen on syynä muun muassa väestön ikääntyminen, suuri eläkepoistuma ja myös arvojen muutos; raha ja rahalliset palkkiot eivät enää välttämättä ole motivoivimpia palkitsemistapoja.

Väestötilastot paljastavat vanhusväestön kasvun ja nuorten osuuden jatkuvan vähenemisen. Vaikka se nykyisen työttömyyden vallitessa näyttäkin epätodennäköiseltä, kansantalous alkaa muutaman vuoden kuluttua kärsiä ammattitaitoisen työvoiman määrän vähenemisestä. Tulevaisuudessa talouskasvuun saattaa kaikista eniten vaikuttaa käytettävissä olevan pätevästi koulutetun ja kyllin kokeneen työvoiman saatavuus. Pätevät nuoret ihmiset voivat valikoida työpaikkansa eivätkä huomattavatkaan palkat riitä houkuttelemaan päteviä työntekijöitä ja pitämään heitä uskollisina. Joku kilpailija pystyy varmasti tarjoamaan enemmän. Monelle stimuloiva työympäristö, aktiivinen osallistuminen ja henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet ovat rahaakin tärkeämpiä. Yrityksen suurimpia haasteita on sen tajuaminen, että johtajien on opittava todella hyviksi ihmisten johtamisessa. (Hageman 1991: 23-24.)

Robbins käsittelee myös työvoimakilpailua ja sen vaikutusta palkitsemiseen. Nykyisin kilpailu globaaleilla markkinoilla on hyvin kovaa ja monet organisaatiot ovat kovan kustannuspaineen alla. Yritykset vastaavat kovaan kilpailuun irtisanomisilla, palkanalennuksilla ja työntekijöiden taakan kasvattamisella. Työntekijät puolestaan ovat ylikuormitettuja ja stressaantuneita. Juuri tällainen ympäristö tekee kannusteohjelmat erityisen mielenkiintoisiksi. (Robbins 2005: 69.) Hageman on myös tiedostanut työvoimakilpailun vaikutukset. Kun kilpailu pätevistä työvoimasta kiristyy, pelkät aineelliset kannustimet eivät enää riitä houkuttelemaan oikeita ihmisiä. Niille, joita välittömät taloudelliset huolet eivät ahdist, hyvinvoinnin tunne on tärkeämpi kuin raha, ja hyvinvoinnin muodostavat ihmissuhteet, keskinäinen luottamus ja tunne, että saa arvostusta ja reilun kohtelun. Lisäksi tilaisuus oppia uutta ja toteuttaa omia kykyjään auttavat luomaan plus-psykeen. (Hagemann 1991: 42.)

Raha ei välttämättä ole enää riittävä kannustin työntekijöille. Nykypäivän työntekijä tahtoo työstään enemmän kuin pelkkää rahaa; hän tahtoo mahdollisuuden edistyä ja saada uusia kokemuksia. Työntekijän pitäisi voida nähdä, mitä hänen on tehtävä

yletäkseen organisaatiossa, ja hänelle olisi annettava siihen tilaisuus aina kun se on mahdollista. (Naylin 1986: 157.)

Hageman tuo esille, että rahan merkitys nyky-yhteiskunnassa on pienentynyt. Mitä enemmän ihmiset ansaitsevat ja mitä enemmän he samastuvat tekemäänsä työhön, sitä vähemmän tärkeänä he pitävät rahaa. Sen paikan ottaa suorituksesta saatu tunnustus ja toimintavapaus, siis mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä tapahtuu. Kun kilpailu pätevistä työvoimasta kiristyy, pelkät aineelliset kannustimet eivät enää riitä houkuttelemaan oikeita ihmisiä. Niille, joita välittömät taloudelliset huolet eivät ahdistaa, hyvinvoinnin tunne on tärkeämpi kuin raha, ja hyvinvoinnin muodostavat ihmissuhteet, keskinäinen luottamus ja tunne, että saa arvostusta ja reilun kohtelun. Lisäksi tilaisuus oppia uutta ja toteuttaa omia kykyjään auttavat luomaan plus-psykkeen. (Hageman 1991: 42.) Myös Hersey ja Blanchard painottavat rahan arvon merkityksen laskua. Mitä enemmän yksilö suuntautuu arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin, sitä enemmän hän haluaa saavuttaa tyydytyksen suoraan ja sitä vähemmän tärkeäksi raha tulee hänen pyrkimyksissään. (Hersey & Blanchard 1990: 35.) Kun perustoimentulo on hyvin turvattu ja varallisuuden kertyminen tuntuu onnistumisten kautta varmistuvan kohtuulliselle tasolle, menettää raha osittain merkityksensä keskeisimpänä kannustamismuotona. Uusina osaamisen tason arvoina nousevat mahdollisuudet oman osaamisen tason kohottamiseen ja osaamisen soveltaminen uusiin kiehtoviin ongelmiin. (Hakala ym. 1990: 39.)

Motivaatio kytkeytyy ennen kaikkea muihin tekijöihin kuin rahaan. Päinvastoin, iso palkka ei automaattisesti takaa, että ihmiset nauttivat työstään. Hyvä uutinen liikkeenjohdolle on se, että työntekijöiden motivaation lisäämiseksi voidaan tehdä paljon sellaista, mikä ei maksa penniäkään. (Hageman 1991: 45.) Myös Friedman korostaa, että raha ei välttämättä tärkein motivoiva palkitsemiskeino. Työntekijäpalkkioita on kaiken muotoisia ja kaiken kokoisia. Olisi melko väärin olettaa, että ainut tehokas palkkio olisi raha. Itse asiassa, monet organisaatiot tarkoituksella tarjoavat rahallisten ja ei-rahallisten palkkioiden sekoitusta. (Friedman 1990: 21.)

Aineettomasta palkitsemisesta puhuttaessa on hyvä muistaa, että palkitsemisen tulisi aina olla mahdollisimman yksilöityä; kaikki eivät koe samaa asiaa motivoivana. Kannustaminen ja palkitseminen tulee räätälöityä ihmisen persoonallisuuteen ja luontaiseen lyhyen aikavälin toimintarytmiin. Osa meistä ohjautuu hyvin pitävästi tulostavoitteiden kautta tarvitsematta ainakaan jatkuvasti muiden huomiota. Toiset taas saattavat ajatuksissaan ja työkäyttäytymisessään karata nopeastikin tulosten kannalta

epäoleelliseen työhön, ellei heihin kiinnitetä huomiota. Jalkautuminen eli henkilöstön kanssa varsin tiiviisti käytävät keskustelut ja tapaamiset ovat lyhyen aikavälin kannustamis- ja palkitsemistyössä välttämättömiä. Välitön palaute, merkittävyyden ja kiinnostavuuden nopea antaminen ja viisaan työkäyttäytymisen huomaaminen suuntaavat arkipäivän työtä tehokkaasti. Päivittäiskannustaminen on näin ollen räätälöidysti toteutettuna kaikissa organisaatioissa välttämätöntä, sillä ihmisiä ei voi jättää moneksi kuukaudeksi ”oman onnensa varaan”, vaikka vuositasen tulostavoitteet olisi sovittu ja ymmärretty kuinka selkeästi tahansa. (Hakala ym 1990: 23.)

3.1.1 Palaute, kiitos ja tunnustus

Palaute

Palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute tiedottaa vastaanottajalle mahdollisista palkkioista tai rangaistuksista (kannustava tehtävä) tai siitä, miten hänen tulee toimia (suuntaava tehtävä). Palaute voi myös itsessään olla palkkio tai rangaistus. Suorituksesta saatu palaute on tehokas kannuste, koska se vetoaa yksilön ylempiin tarpeisiin. (Peltonen & Ruohotie 1987: 68.)

Jos palautteen välittäjänä ovat muut ihmiset, puhutaan ulkoisesta palautteesta. Se, missä määrin ulkoapäin annettu palaute vaikuttaa yksilöön, riippuu mm. lähettäjän luotettavuudesta ja valta-asemasta. Palaute on tehokas, jos työntekijä katsoo esimiehellä olevan riittävää asiantuntemusta ja työntekijä luottaa häneen. Toisaalta, mitä enemmän esimiehellä oletetaan olevan valta säädellä palkkioita ja rangaistuksia, sitä todennäköisemmin työntekijä pyrkii reagoimaan palautteen mukaisesti. Tehokkaan palautteen tunnuspiirteenä on myös se, että työntekijä tulkitsee palautteen liittyvän oman suoritukseensa. (Peltonen & Ruohotie 1987: 68.)

Ihminen on sosiaalinen olento, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja reagoi sen tarjoamiin vaikutteisiin. Palautteen antaminen merkitsee kiinnostuksen osoittamista. Jokaisen oletetaan työskentelevän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Mutta tällöin oletetaan jokaisen myös tietävän, mikä tuo tavoite on ja samastuvan siihen. Jos yksilöä katsoo oman työnsä olevan tärkeä osa kokonaisuudesta, se vahvistaa hänen tunnettaan, että tehtävä on olennainen päämäärän saavuttamiselle. Palaute esimieheltä auttaa häntä tuntemaan, että hänen henkilökohtainen panoksensa on tärkeä osa kaikkien yhteistyössä. (Hageman 1991: 65.)

Myönteisen ja kielteisen palautteen suhdetta käsitellään monesta eri näkökulmasta. Myönteinen palaute havaitaan ja muistetaan yleensä tarkemmin kuin kielteinen. Tämä johtuu ihmisen puolustusmekanismista: kielteinen palaute saatetaan torjua, koska vastaanottaja on haluton hyväksymään tällaista tietoa itsestään. (Hageman 1991: 69.) Palaute rohkaisee tekemään enemmän. Niin myönteinen kuin kielteinenkin palaute on tärkeää. Tunnustus hyvin tehdystä työstä johtaa kiinteämpään sitoutumiseen ja rakentava kritiikki voi kannustaa ihmisiä tarttumaan töihinsä ja kehittämään omia kykyjään. Mutta on tärkeää valita oikea ilmaisutapa. Nolaus voi tuhota jonkun, kun taas rohkaisun muotoon puettu arvostelu voi auttaa asianomaista oppimaan virheistään. (Hageman 1991: 66.) Ihmisillä on voimakas halu kompetenssiin eli halu nähdä itsensä ja kykynsä myönteisinä. Tämä tarkoittaa ainakin sitä, että kielteistä – erityisesti julkista – palautetta olisi syytä välttää. Jos sitä joudutaan antamaan, se pitäisi kohdistua mahdollisimman tarkasti. Myönteistä palautetta taas pitäisi voida antaa aina kun siihen on mahdollisuus. Itsensä päteväksi kokeminen ja mahdollisuus osoittaa pätevyyttä motivoivat ihmistä voimakkaasti. (Salmela-Aho & Nurmi 2005: 144.)

Myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Vaikka onnistuminen on mitä suurimmissa määrin sisäinen kokemus, joka tuottaa tyydytystä ihmiselle jo sinällään, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. (Strömmer 1999: 161.) Jotta palaute miellyttäisi ja rohkaisisi, sen on oltava aitoa ja vilpittöntä, tarkoin määriteltyä asiaa koskevaa, henkilökohtaista ja sydämellistä (Hageman 1991: 78).

Palautteen merkitys työelämässä on suuri. Sen puute on suurin työmotivaation tappaja. Kukaan ei halua olla laiminlyöty. Sivuuutetuksi tulemisen tunne on psykologinen taakka, joka voi aiheuttaa monenlaisia reaktioita. (Hageman 1991: 70.) Esimiehiltä, työtovereilta ja alaisilta saatu myönteinen tai kielteinen palaute työssä onnistumisesta lisää usein työhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1987: 41)

Kiitos ja tunnustus

Usein julkinen, organisaation sisällä hyvin tiedotettu tietylle henkilölle kohdistettu tunnustus tai kiitos on pienen palkankorotuksen vastine. Suomalaisissa työyhteisöissä yleensä jaetaan tunnustusta aivan liian harvoin, vaikka se ei maksa mitään. Useimmiten vain todella huonosta työsuorituksesta saa palautetta (haukkuja) joko asiakkailta tai esimieheltä. (Kauhanen 2006: 135.) Esimiehen vilpittömän kiitos hyvistä suorituksista ja onnistumisista tuottaa arvostetuksi tulemisen kokemuksen ja lisää sitoutumista organisaatioon (Strömmer 1999: 161).

Tunnustus voi olla niinkin yksinkertainen kuin palautteen antaminen toiselle tai vain "kiitoksen" sanominen. Siinä on kyse panoksen huomioimisesta, sitoutumisesta ja oppimisesta. (Milne 2007) Jotta voisi motivoida tehokkaasti kiitoksella ja tunnustuksella, on koko ajan etsittävä hyvin tehtyä työtä. Jotta kiitos ja tunnustus olisivat tehokkaita, ne on annettava ihmisille heti. (Naylin 1986: 156.)

Monet työntekijät sanovat, että kiitos ja tunnustus ovat motivoinnin tehokkaimpia keinoja. Useimmat johtajat käyttävät kiitosta jonkin verran, mutta eivät kylliksi. (Naylin 1986: 156.)

3.1.2 Työn sisältöön liittyvät palkitsemiskeinot

Työn rikastaminen ja työn laajentaminen

Työn rikastamiseksi kutsutaan työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Työn rikastaminen vaatii aina taitojen ja tietojen lisäämistä koulutuksen avulla. Perinteisesti työtä rikastetaan siirtämällä esimiesten ja asiantuntijoiden valtaa ja vastuuta työntekijöille. Nykyisin myös aikaisempia avustavia työtehtäviä voidaan liittää laajempaan kokonaisuuteen. Työn rikastamiseksi on useita tapoja. Työntekijälle voidaan antaa vapaus suunnitella työnsä aikataulu, päättää työmenetelmistä ja työvälineistä sekä siitä, milloin ja kuinka työn laatu tarkastetaan. Työntekijät voivat itse päättää, milloin he aloittavat ja lopettavat työnsä tai pitävät taukoja ja missä järjestyksessä he ottavat työt käsittelyyn. (Kauhanen 2006: 57) Robbins mukaan rikastettu työ järjestää työn niin, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä koko työ, se lisää työntekijän vapautta ja itsenäisyyttä sekä kasvattaa vastuuta ja tarjoaa palautetta, jonka avulla työntekijä pystyy arvioimaan ja korjaamaan omaa suoritustaan. (Robbins 2005: 74.)

Työnrikastamistekniikat ovat keino motivoida työntekijöitä tekemällä heidän työnsä entistä mielenkiintoisemmaksi ja työpaikka haastavammaksi ja tyydyttävämmäksi. Työn rikastaminen voidaan jakaa ryhmäpönnistuksiin, osallistumisen lisäämiseen ja työn uudelleen suunnitteluun. Nämä tekniikat muuttavat työtä usein lisäämällä työntekijän itsenäisyyttä ja antaen hänelle enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Ottamalla työntekijät mukaan asettamaan tavoitteita heidän suhteensa organisaatioon saadaan kiinteämmäksi. Työn uudelleenmuotoilu taas voi muunnella työntekijän nykyistä tointa niin, että siinä on enemmän vastuuta, enemmän oman työn

valvontaa, tiheämpää palautetta ja vaihtelevampia tehtäviä. Työn uudelleenmuotoilu voi käsittää sekä toimen laajentamista että sen uudelleen jäsentämistä. (Grensing 1986: 104.)

Herzberg oli työnrikastamismallin edelläkävijöitä. Työn rikastaminen perustuu ajatukseen, että työn laajentaminen pystytasossa suo työntekijälle suuremmat kehittymismahdollisuudet kuin työn laajentaminen vaakatasossa. Herzberg kehitti työmotivaatiomallinsa perusteella ensimmäisen työnrikastusmallin. Herzbergin mukaan työn tulee suoda mahdollisuuksia saavutuksiin, haasteisiin, vastuuseen ja kehittymiseen. Hänen mukaansa yksinkertaisia töitä tulikin rikastaa niin, että niihin sisältyivät edellä mainitut ominaisuudet. Työtä tuli muotoilla niin, että ne olivat monipuolisia, työntekijä voi itse suunnitella työnsä kulun, valvoa työnsä tulosta ja kehittyä työssään. (Juuti 2006: 68.)

Työn rikastamista käsiteltäessä tulee ottaa huomioon, että työn rikastaminen ei välttämättä sovi kaikille. Se kannustaa eniten niitä työntekijöitä, jotka pitävät monipuolisista ja vaativista työtehtävistä ja joilla on riittävät kyvyt ja taidot suoriutua näistä haasteista sekä voimakas halu tyydyttää kasvutarpeensa. (Peltonen & Ruohotie 1987: 84.)

Työn laajentamisessa työhön liitetään vaativuusasteeltaan samantasoisia mutta sisällöltään erilaisia tehtäviä. Näin työn monipuolisuus lisääntyy. Työn laajentamisen yhteydessä henkilölle annetaan vastuu omien työtulostensa tarkastamisesta, työmenetelmien valinnasta ja työtahdin määräämisestä. (Juuti 2006: 68.)

Työn rikastaminen ja laajentaminen ovat kaksi eri asiaa. Käytännössä työn laajeneminen ja rikastaminen kuitenkin liittyvät usein toisiinsa (Strömmer 1999: 138).

Tyytyväisyys tehtäviin

Tutkimusten mukaan henkilö on tyytyväinen samoihin työtehtäviin noin neljän vuoden ajan. Yleensä uudessa tehtävässä ensimmäinen vuosi kuluu opetellessa kaikkia tehtävään kuuluvia asioita. Sen jälkeen seuraavat vuodet sujuvatkin jo joustavasti, mutta ajan kuluessa mielenkiinto tehtäviin alkaa hiipua. Siksi työtehtäviä tulisi vaihtaa keskimäärin neljän vuoden välein. Liian tiheä vaihtaminen ei kuitenkaan ole organisaation ja työsuoritusten kannalta tarkoituksenmukaista. Sen sijaan aina silloin

tällöin hyvin koulutetut ja nopeasti uralla etenemistä haluavat henkilöt haluavat vaihtaa tehtäviä kahden tai kolmen vuoden välein. (Kauhanen 2006:135.)

Työn sisältö

Työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään tarjoaa työntekijälle. Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti yksilön haluun suoriutua hyvin työtehtävästään. (Peltonen & Ruohotie 1987: 24.)

Työn sisältö vaikuttaa keskeisesti ihmisen motivaatioon. Se, missä määrin henkilö kokee työnsä itselleen sopivaksi ja on sisäistänyt työhön liittyvät päämäärät itselleen merkittäviksi haasteiksi, vaikuttaa hänen motivaatioonsa merkittävästi. Yhtä merkittävää on, että henkilö kokee menestyvänsä ja onnistuvansa sekä kehittyvänsä pyrkiessään kohti työprosessiin liittyviä päämääriä. (Juuti 2006: 66.)

Työn haasteellisuudella on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Hagemannin mukaan ihmiset kyllästyvät työhönsä joko siksi, että he saavat liian vähän huomiota tai siksi, että heidän säännölliset tehtävänsä eivät vastaa heidän kykyjään. Vaatimukset eivät ole kyllin korkeat. (Hagemann 1991: 39.) Strömmer puolestaan uskoo, että ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällainen työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. (Strömmer 1999: 135.) Myös Peltonen ja Ruohotie tuovat esille työn haasteellisuuden merkityksen. Kun työ on haasteellista ja mielenkiintoista, ihmiset motivoituvat työskentelemään lujemmin kuin tavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi: he voivat turvautua ylimääräisiin ponnistuksiin saadessaan tehdä arvokasta ja kykyjään vastaavaa työtä. (Peltonen & Ruohotie 1987: 40.)

Työn sisältö ratkaisee pitkälti sen, miten merkitykselliseksi ja innostavaksi työntekijä työnsä kokee. Silloin kun työ vastaa ihmisen sisäisiä kiinnostuksenkohteita, sopii arvomaailmaan ja persoonallisuustyyppiin, on helppo olla sitoutunut ja innostunut. Ihmisellä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos ihminen ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu. Yrityksissä onkin nähty jokaisen yksilön panoksen ja roolin tunnistaminen yhä tärkeämpänä lopputuloksen toteutuksen kannalta. Työn merkityksellisyys vaikuttaa voimakkaasti työstä saatavaan tyydytykseen. Työn hyvä hallinta ja sen näkeminen osana laajempia prosesseja lisää motivaatiota. (Strömmer 1999: 135.)

3.1.3 Työn järjestämiseen liittyvät palkitsemiskeinot

Työ- ja tehtäväkierto

Työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijät siirtyy sovitusti ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työkierrossa työntekijä vaihtaa usein myös fyysistä työpistettään. Tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoihin työn vaiheisiin sekä ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Työkierrossa ei yleensä muuteta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita eikä työvälineitä. Työkierto on jo vanha ja hyväksi havaittu työn organisoinnin keino. Työkierrossa tehtävien vaihtoväli vaihtelee työn luonteen ja organisaation mukaan suuresti. Joskus työkiertoa tapahtuu saman työpäivänkin aikana useita kertoja, joskus viikoittain ja joissakin tapauksissa kuukausittain. (Kauhanen 2006: 56)

Jos työntekijät kärsivät työnsä rutiininomaisuudesta, on työnkierto yksi vaihtoehto. Työnkierto voidaan määrittellä määräaikaiseksi siirroksi työstä toiseen. Kun jokin toimi ei enää ole haasteellinen, työntekijä siirretään toiseen työhön, yleensä saman tason työhön, jossa vaaditaan samoja taitoja. Työnkierron vahvuuksia on se, että se vähentää kyllästyneisyyttä ja lisää motivaatiota työtehtävien laajentamisen avulla. Työnkierrosta on myös epäsuora hyöty organisaatiolle, sillä työntekijät, joilla on laajempi osaaminen ja taidot, tarjoaa johdolle joustavuutta työn suunnittelussa sekä auttaa muutoksiin sopeutumisessa ja työpaikkojen täyttämässä. (Robbins 2005: 73.)

Työnkierrolla on hyötyvaikutuksensa, mutta siitä saattaa myös olla haittaa organisaatioille. Työnkierron myötä koulutuskustannukset kasvavat ja tuottavuus laskee siirrettäessä työntekijä uuteen toimeen juuri kun hän on tehokkaimmillaan nykyisessä tehtävässään. Työnkierto myös aiheuttaa häiriöitä. Työryhmän jäsenten on sopeuduttava uuteen työntekijään. Ja esimiesten on myös usein käytettävä enemmän aikaa kysymyksiin vastaamiseen ja uusien työntekijöiden seuraamiseen. (Robbins 2005: 73.)

Työaikajärjestelyt

Yksi entistä tärkeämpi työn organisoinnin osa-alue on työaika. Entistä enemmän puhutaan joustavasta työajasta, jolla tarkoitetaan työaikojen joustavoittamista. Siihen kuuluu työaikojen yksilöllistäminen; sen sijaan, että kaikki tekisivät samanpituista normaalityöaikaa, eri ihmiset tekevät työtä eri aikoina ja eripituisissa jaksoissa,

työaikojen vaihtelu; sen sijaan, että työaika toistuisi päivästä toiseen samana normaalityöpäivänä, sen pituus ja ajoitus voi vaihdella päivästä toiseen ja viikosta toiseen sekä työaikojen porrastus; sen sijaan, että työ sijoittuisi normaaliin päiväsaikaan, se sijoittuu ilta-, yö- tai viikonloppuaikoihin. (Kauhanen 2006: 58.)

Työaikojen vaihtelu antaa työntekijöille mahdollisuuden hallita omia aikataulujaan. Työajat voidaan sovittaa työpäivää venyttämällä, vapaatunneilla tai joustavalla työajalla tai ehkä erikoisjärjestelyin lomakausina, jolloin päivänvaloa päästään hyödyntämään täysimääräisesti. (Grensing 1986: 105-106.)

Joustava työaika antaa työntekijöille mahdollisuuden osin vaikuttaa siihen, milloin he tulevat töihin ja milloin he lähtevät. Joustavalla työajalla on väitettävästi useita etuja. Näihin kuuluvat muun muassa vähentynyt poissaolo, kasvanut tuottavuus ja pienemmät ylityökustannukset. (Robbins 2005: 75-76.)

Mielenkiintoinen näkökulma joustaviin työaikoihin on sen sukupuolten välistä tasa-arvoisuutta lisäävä mahdollisuus. Joustavat työajat antavat työssäkäyville naisille mahdollisuuden omistaa enemmän aikaa sekä työlle että perheelle (Hong, Yang, Wang, Chiou & Huang).

Työympäristö ja työolosuhteet

Ehkä yksi ylenkatsotuisimmista ja silti tärkeimmistä työntekijän motivaation osista on työolosuhteet. Fyysinen työympäristö vaikuttaa paljon ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin, ja tutkimukset ovat osoittaneet, että värit ja työhuoneiden sisustus voivat vaikuttaa paljon työtyytyväisyyden tiedostamattomiin osatekijöihin. (Grensing 1986: 106.)

3.1.4 Itsensä kehittämiseen liittyvät palkitsemiskeinot

Etenemismahdollisuudet ja urakehitys

Ura on läpi elämän jatkuva ammatillinen kasvun prosessi. Urakehitystä ei säätele pelkästään byrokraattiselle organisaatiouralle tyypillinen etenemisen logiikka. Muuttuvassa työelämässä ura ei enää merkitse vain erillisistä työtehtävistä muodostuvaa sarjaa, jolla olisi jotakin hierarkkista merkitystä. Ei ole enää tikkaita, joita kavuta ylöspäin. Ura on yhä enemmän yksilön osaamisen kasvua, jossa hänen

asiantuntemuksensa ja taitonsa lisääntyvät. Yrityksen tehtävä on tarjota tälle työntekijän kukoistamiselle väylä ja puitteet. Yrityksen ja työntekijän välisistä sopimuksista ja sitoumuksista riippuu, millaisen lisäarvon hänen urakehityksensä yritykselle tuottaa ja mihin hintaan. (Ruohotie 1998: 93.)

Urakehittymismahdollisuuksien arvioinnin näkökulma on viime vuosina laajentunut perinteisestä käsityksestä, jossa ura oli kiipeämistä organisaation hierarkiassa ylöspäin. Nykyään ura on jouduttu määrittelemään uudella tavalla. Viime aikoina on alettu puhua joustavista urista, joissa työ, koulutus ja työttömyys vuorottelevat. Ura on kokonaisuus, joka alkaa henkilön ensimmäisestä työpaikasta ja päättyy eläkkeelle siirtymiseen. (Strömmer 1999: 145.)

Keskeisintä progressiivisessa urakehitysohjelmassa on tarjota tukea työntekijöille, jotta he voivat säännöllisesti lisätä taitojaan, kykyjään ja tietoaan. Tähän tukeen kuuluu muun muassa kasvumahdollisuuksien luominen. Työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus saada uusia, mielenkiintoisia ja ammattitaidollisesti haastavia työkokemuksia. (Robbins 2005: 253.)

Uramotivaatio on yksilöllisten ominaisuuksien sekä urapäätösten että urakäyttäytymismuotojen yhdistelmä, joka kuvastaa yksilön uraidentiteettiä, uraan liittyviä käsityksiä ja sitkeyttä uraan liittyvissä ratkaisuissa. Uramotivaatio vaikuttaa siihen, miten ihmiset reagoivat yrityksessä vallitseviin kasvuedellytyksiin – esimerkiksi siihen, miten negatiiviseksi he kokevat etenemismahdollisuuksien puuttumisen. Yritys voi tukea uramotivaatiota monin tavoin. Kannustavalla henkilöstöpolitiikalla ja johtamisella luodaan kasvumahdollisuuksia, kehitetään kasvua rohkaisevia palkitsemisjärjestelmiä, varmistutaan suoritusarvioinnista ja suorituspalautteen tehokkuudesta ja huolehditaan yritystä koskevan informaation riittävydestä. (Ruohotie 1998: 98-99.)

Etenemismahdollisuudet ja urakehitys tähtäävät yleisesti työntekijän motivointiin, mutta myös organisaatio hyötyy työntekijöidensä urakehityksestä. Urakehitys ei palvele ainoastaan työntekijän etuja antamalla mahdollisuuden jatkuvaan kouluttautumiseen, vaan hyödyttää myös työnantajaa, koska työntekijän tiedot kasvavat ja hänen omanarvontuntonsa nousee. (Grensing 1986: 106.)

Itsensä kehittäminen

Ihmisten kypsyessä ja kehittyessä arvostuksen tarpeen ja itsensä kehittämisen tarpeen on todettu tulevan yhä tärkeämmäksi (Hersey & Blanchard 1990: 61). Monet organisaatiot panostavat henkilöstönsä vapaa-ajalla tapahtuvaan itsensä kehittämiseen maksamalla heille muun muassa erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja. Tällainen menettely onkin organisaatiolle halpa tapa huolehtia eteenpäinpyrkivän henkilöstön kehittämisestä. Itse asiassa vastuu henkilön ammattitaidon säilymisestä ei enää olekaan organisaatiolla vaan henkilöllä itsellään. (Kauhanen 2006: 132.)

3.1.5 Arvostukseen liittyvät palkitsemiskeinot

Osallistuminen

Työntekijöiden osallistuminen voidaan määritellä seuraavasti: se on osallistava prosessi, joka hyödyntää työntekijöiden koko kapasiteetin ja joka tähtää työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen organisaation menestykseen. Logiikan pääajatus on, että työntekijöiden mukaan ottaminen heitä koskeviin päätöksiin ja työntekijöiden autonomian ja heidän työelämänsä koskevan kontrollin lisääminen motivoi työntekijöitä, lisää heidän sitoutuneisuuttaan organisaatioon, lisää henkilöstön tuottavuutta ja nostaa työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden osallistuminen sisältää laajan verkon eri tekniikoita. Se pitää sisällään esimerkiksi työntekijöiden osallistumisen johtamiseen, työpaikkademokratian, osallistamisen ja työntekijöiden omistuksen. (Robbins 2005: 70)

Organisaatiot muodostuvat yksilöistä. He ovat ihmisiä eivätkä nimettömiä koneita, joilla tuotetaan tuloksia. Siksi on tärkeää, että jokainen yksilö tajuaa oman tärkeytensä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Strategian toteuttamiseksi eli sovittujen asioiden toimeenpanemiseksi on tarpeen yrityskulttuuri, joka motivoi henkilöstön tekemään oman osuutensa. Motivaatiota voidaan vahvistaa tyydyttämällä ihmisten tarve kuulua johonkin sekä saada arvostusta ja mahdollisuus toteuttaa itseään. (Hagemann 1991: 21-22.)

Osallistuminen lisää ihmisten sitoutumista ja vähentää vastaväitteitä. Osallistuminen tekeillä oleviin asioihin merkitsee itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Tämän inhimillisen tarpeen tyydyttäminen on hyvin motivoivaa. (Hageman 1991: 126.)

Statussymbolit

Jokaisessa työyhteisössä on melkoinen joukko asioita ja ilmiöitä, jotka voidaan luokitella statussymboleiksi eli näkyviksi arvo-aseman merkeiksi. Tämän tyyppisiä asioita ovat esimerkiksi toimennimike (suomeksi tai englanniksi), käyntikortti, työpiste, työaika (liukuva, kiinteä tai vapaa), työnantajan auto, alaisten lukumäärä ja koulutustaso sekä muut erityisoikeudet ja palvelut. Kaikki edellä mainitut seikat luovat kuva siitä, minkälainen asema kyseisellä henkilöllä on organisaatiossa ja kuinka paljon ylin johto ja hänen esimiehensä arvostavat häntä. Usein statussymboleiden merkitystä vähätellään, mutta joillekuille ne ovat todella tärkeitä, jolloin he ovat tiukan paikan tullen valmiita vaihtamaan palkankorotuksen tai palkanalennuksen joihinkin statussymboleihin. (Kauhanen 2006: 134.)

Statussymboleilla on motivoiva vaikutus. Korkeassa asemassa oleville saattaa merkitä paljon se, että heille on erikseen osoitettu pysäköintipaikka, sihteeri, hyvä huone ja yrityksen kännykkä. Statussymbolien kanssa on kuitenkin syytä olla myös varovainen, koska näkyvän arvoeron tekeminen muihin työntekijöihin ei välttämättä edistä organisaation yhteistä hyvää. Jos statussymboleita käytetään motivointikeinona, niiden jakamisellekin pitäisi luoda selkeä, perusteltu ja läpinäkyvä politiikkansa. (Strömmer 1999: 286.)

4. KUNTA-ALA

Kunta-ala elää murroksen aikaa. Yhtenä syynä kunta- ja palvelurakennemuutokselle on kiihtyvä eläkepoistuma, joka muuttaa merkittäväällä tavalla kunta-alan henkilöstön rakennetta ja määrää lähivuosina. Koska eläkepoistuma koskettaa kaikkia työnantajasektoreita, kilpailu työvoimasta kasvaa. Kunta-alan mahdollisuudet osallistua työvoimakilpailuun taloudellisin keinoin ovat yleensä melko rajalliset. (Forma, Halmeenmäki, Harkonmäki, Kauppinen, Saari, Saarine, Tuomi, Villanen & Väänänen 2006: 3.) Tämän vuoksi erilaisten aineettoman palkitsemisen keinojen hyödyntäminen laaja-alaisesti kunta-sektorilla on tärkeää.

Kuntien suurimpana haasteena lähitulevaisuudessa on suuren eläköitymisasteen aiheuttama kilpailu työvoimasta. Eläköitymisaste on erityisen suuri kuntasektorilla ja siksi kunta-sektorin on entistä enemmän panostettava sekä työnantajakuvansa kehittämiseen että sen houkuttelevuuden kasvattamiseen.

Kunta-sektori työnantajana on suuri. Kunnissa ja kuntayhtymissä työskentelee 437 000 henkilöä. Työssäkävivistä suomalaisista joka viides on kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos).

Työvoimakilpailu osaavista, motivoituneista työntekijöistä on kova. Kuntien suuren eläkepoistuman lisäksi, kunta-sektorin asemaan työvoimakilpailussa vaikuttaa houkuttelevuus työnantajana, joka on sidoksissa muun muassa palkitsemisjärjestelmiin. Valtion perinteisesti jäykkä palkkausjärjestelmä ei anna sanottavia mahdollisuuksia tulospalkkaukseen. Virat on sijoitettu palkkaluokkiin ja työsuhteiset toimet palkkaryhmiin, joiden sisällä palkkaeroja syntyy palveluajan pituuden tai tehtävän erikoisvaatimusten mukaisesti, ei niinkään työn tuloksellisuuteen pohjautuen. (Hakala ym 1990: 89-90)

4.1 Eläkepoistuminen

Eläkepoistumalla tarkoitetaan iän tai työkyvyttömyyden vuoksi eläkkeelle siirtyvien henkilöiden määrää. Nykyisen eläkejärjestelmän mukaan kaikki voivat siirtyä vanhuuseläkkeelle 63–68 vuoden ikäisinä. Kunta-alalla on kuitenkin edelleen vanhan eläkejärjestelmän mukaisia ammatillisia vanhuuseläkeikiä, jolloin nykyiset työntekijät

voivat siirtyä vanhuuseläkkeelle 57–68 vuoden ikäisinä. Tämän seurauksena eläkepoistuminen on erityisen suuri haaste kunnille ja kuntayhtymille lähivuosina.

Kunta-alan eläkepoistumaa on kartoitettu Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) tutkimuksessa: vuosina 2006–2015 eläkkeelle siirtyy 146 000 kunta-alan työntekijää. Se on lähes kolmasosa (30 prosenttia) nykyisestä työntekijämäärästä. Vuosittain eläkkeelle siirtyvien määrä kasvaa vuoden 2006 vajaasta 12 000 hengestä huippuvuoden 2014 reiluun 16 000 henkeen. Vanhuuseläkkeelle siirtyy kymmenen seuraavan vuoden aikana 101 000 henkeä, joka on viidennes (21 prosenttia) kunta-alan työntekijöistä. Vuosittain vanhuuseläkkeelle siirtyvien määrä nousee rajusti vuosina 2007–2011. Yhteensä vanhuuseläkkeitä on yli kaksinkertainen määrä työkyvyttömyyseläkkeisiin verrattuna, koska suuret ikäluokat täyttävät tarkastelujaksolla vanhuuseläkeikänsä. Työkyvyttömyyden vuoksi eläkkeelle siirtyy 46 000 henkeä. (Forma ym. 2006: 15)

Suuren eläkepoistuman kannalta on keskeistä panostaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, jotta he pysyisivät työelämässä mahdollisimman pitkään. Kuntatyö 2010 – tutkimus kartoitti työssä jatkamista jo eläkkeellä olevilta ja yli 55-vuotiailta. Keskeisiksi syiksi siihen, miksi yli 55-vuotiaat ovat vielä työssä eivätkä eläkkeellä, he nostivat hyvän terveyden (82 %), työn jatkuvuuden turvaamisen (80 %), riippuvuuden palkkatuloista (74 %), työn sisällön (72 %) sekä työn kiinnostavuuden ja palkitsevuuden (71 %). Muilla syillä oli selvästi pienempi painoarvo. Kun jo eläkkeellä olevilta kysyttiin, mikä olisi saattanut synnyttää harkintaa työssä jatkamiseen, nousivat erityisesti työilmapiiri ja esimiestyö, taloudelliset tekijät sekä joustot työajan ja työtehtävien järjestelyissä. Myös Eläketurvakeskuksen Joustava eläkeikä -tutkimuksessa työssä jatkamiseen motivoivat tekijät kytkeytyivät työn mielekkyyteen; työn mielenkiintoisuuteen ja haastavuuteen, laajoihin vaikutusmahdollisuuksiin työssä, osallistavaan ja keskustelevaan esimiestoimintaan sekä sosiaalisesti toimivaan työyhteisöön. (Forma ym. 2006: 95) Sekä Kuntatyö 2010 - että Joustava eläkeikä -tutkimukset osoittavat, että keskeisimpiä työssä jatkamisen syitä olivat tai olisivat työn mielekkyyteen ja kiinnostavuuteen liittyvät tekijät, joihin juuri aineettoman palkitsemisen keinoin voidaan vaikuttaa.

4.2 Palkitseminen kuntasektorilla

Palkitseminen on erityisen haasteellista kuntasektorilla, sillä rahallisen palkitsemisen keinot ovat paljon rajoitetummat kuin yksityisellä sektorilla. Tämän osoittaa muun

muassa Työministeriön työpoliittinen tutkimus *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004* –tutkimus. Tämän tutkimuksen mukaan yrityksillä oli huomattavasti enemmän käytössään peruspalkkaa täydentäviä palkitsemistapoja kuin kunnissa ja valtiolla (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005: 40). Kunnissa täydentävien palkitsemistapojen käyttö oli vähäistä. Vastanneista 16 (12 %) ilmoitti, että heillä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä merkittävällä osalla henkilöstöstä. (Hakonen ym. 2005: 42.) Myös erilaisten etujen käyttö oli yrityksissä selvästi laajempaa kuin julkisella sektorilla (Hakonen ym. 2005: 45). Kuntasektorilla yleisemmin käytössä olevia etuja olivat liukuva työaika, järjestetty työpaikkaruokailu ja liikuntaedut. Myös harrastustoiminnan tuki, puhelinetu ja laajennettu työterveyshuolto olivat yleisesti käytössä. (Hakonen ym. 2005: 47)

Edellä mainitut tulokset osoittavat, että eri aineellisten palkkioiden käyttö kuntasektorilla on selvästi yksityistä sektoria vähäisempää ja rajoitetumpaa. Tämän vuoksi kuntien ja kuntayhtymien tulisi entistä vahvemmin panostaa aineettoman palkitsemisen eri keinoihin ja niiden mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin.

Kuntasektorilla on havaittu palkitsemisen kehittämisen tarpeellisuus. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004* –tutkimuksen mukaan palkitsemisen kehittämisen syyksi kuntasektorilla mainittiin henkilöstön motivointi ja työvoiman saatavuus. (Hakonen ym. 2005: 62) Tutkimuksessa palkitsemisen kehittämisen tavoitteina nähtiin ennen kaikkea henkilöstön kannustaminen ja motivoiminen. Myös työvoiman saatavuutta pidettiin tärkeänä syynä kehittää palkitsemista. Useat vastaajat mainitsivat, että palkat ja palkitseminen on saatava kilpailukykyiselle tasolle, jotta saadaan rekrytoitua osaavia henkilöitä ja myös pidettyä hyvä työntekijät palveluksessa. (Hakonen ym 2005: 121.)

Julkisen sektorin palkansaajien selkeä enemmistö pitää työn sisältöä jopa tärkeämpänä kuin palkkaa. Työolobarometrien ja työolotutkimusten mukaan palkansaajien kokemukset työnteon mielekkyydestä ovat kuitenkin heikentyneet. Kuntasektorilla näkemykset työnteon mielekkyydestä ovat pessimistisempiä kuin mitä ne olivat 1990- ja 2000-lukujen vaihteessa. (Forma ym 2006: 95.) Tämä asettaa haasteita kuntasektorille ja erityisesti niiden henkilöstöstrategialle ja sen kehittämislle. Lähivuosien keskeisimpiä tavoitteita kuntasektorin osalta on uuden ja osaavan työvoiman onnistunut rekrytointi. Mutta yhtä tärkeää on varmistaa vielä työssä olevien, eläkeikää lähestyvien työntekijöiden ja myös määräaikaissä työtehtävissä työskentelevien, ammattitaitoisten työntekijöiden työssä jaksaminen ja työssä pysyminen. (Forma ym. 2006: 7.) Merkityksellinen työ onkin kuntatyön valtti

työvoimakilpailussa, sillä kuntatalous asettanee jatkossakin rajoituksia kilpailukykyisen palkan taistossa (Forma ym. 2006: 97).

Yleinen oletus akateemisessa kirjallisuudessa on, että julkisella sektorilla työskentelevät henkilöt ovat erilaisia kuin yksityisellä sektorilla työskentelevät. Tähän liittyy keskeisesti ajatus siitä, että julkisella sektorilla työskentelyä kuvaa kutsumus, voimakas velvollisuudentunne, halu työskennellä yhteisen hyvän eteen, mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja pyrkimys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen. Tämänkaltainen motivaatio saattaa puolestaan vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät koetaan julkisella sektorilla. Tutkimusten mukaan palkka on tärkeämpi motivoiva tekijä yksityissektorin kuin julkisen sektorin työntekijöille. Kaiken kaikkiaan julkisen sektorin työntekijät motivoituvat enemmän esimerkiksi työn sisällöstä ja työn pysyvyydestä, yksityissektorin työntekijät puolestaan ulkoisista palkkioista, kuten rahasta. Eroa yksityis- ja julkissektorin työntekijöiden välillä on selitetty myös työtehtävien erilaisuudella. Yksityissektorilla on paljon esimerkiksi myynti- ja markkinointitehtäviä, joita määrittävät taloudelliset tavoitteet, kun taas julkisella sektorilla on paljon työtehtäviä esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa hyvinvointi ja yhteisön tavoitteet korostuvat. (Tutkimus koneella: 21)

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Edellisissä luvuissa on käsitelty tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Käsiteltävänä on ollut sekä työmotivaation että aineettoman palkitsemisen eri teorioita. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodiset valinnat sekä tutkimukseen osallistuneet haastateltavat henkilöt.

5.1 Tutkimusmetodologia

Jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita, niin että voidaan arvioida niiden merkitystä. (Alasuutari 1994: 72).

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa on lähestytty kvalitatiivisin menetelmin eli tehden laadullista tutkimusta. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000: 157). Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on, että suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa (Hirsjärvi ym. 2000: 160).

5.1.1 Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja haastatteluita. Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2000: 199). Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi

ym. 2000: 200) Haastattelut voidaan jakaa avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin sen mukaan, miten tiukasti kysymykset on ennalta suunniteltu. Puolistrukturoitu haastattelu sisältää sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia keskusteluteemoja (Järvinen & Järvinen 2000: 153).

Haastattelut tehtiin jokaisen haastateltavan kanssa kasvotusten ja heidän työpaikoillaan. He olivat tietoisia haastattelun aiheesta, mutta kysymykset esitettiin vasta haastattelutilanteessa. Haastattelun runkona toimi ennalta tehdyt kaikille samat kysymykset, mutta haastattelua täydennettiin avoimilla lisäkysymyksillä.

Tutkimukseen osallistui 5 kuntasektorilla työskentelevää henkilöä. Tämän koettiin olevan riittävä otos tähän laadulliseen tutkimukseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta 1998: 18).

Haastateltavat edustivat kuntasektorin eri aloja, kaksi haastateltavaa työskenteli koulutussektorilla ja kolme terveydenhoitoalalla. Haastateltavien ikähaitari oli kahdestakymmenestäviidestä kuuteenkymmeneen ikävuoteen. Kaksi haastateltavaa työskentelee lähiesimiehenä, kaksi työntekijänä ja yksi osa-aikaisesti lähiesimiehenä. Valitsemalla eri sektoreiden ja työntekijäryhmien edustajia haastatteluun saatiin tutkittavien joukosta mahdollisimman kattava, jotta eri tahojen näkökulmat olisivat edustettuina. Haastateltavat edustavat sekä Närpiön että Turun kaupungin työntekijöitä.

5.1.2. Tulosten analysointi

Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne kirjoitettiin auki tekstimuotoon tulosten analysointia varten. Analysointi aloitettiin tutustumalla aineistoon yleisesti ja pääpiirteittäin, jonka jälkeen vastaukset koottiin tutkimuksen eri teemojen ympärille. Analysoinnissa otettiin huomioon vastaukset kaikille yhteisiin kysymyksiin ja näitä oli mahdollista vertailla. Avoimien kysymyksien myötä haastatteluissa nousi esille eri teemoja haastateltavien välillä ja myös nämä otettiin tulosten analysoinnissa huomioon.

6. TULOKSET

Haastatteluissa esitettyjen kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää millaisia aineettoman palkitsemisen keinoja haastateltavien kuntatyöntekijöiden työpaikoilla oli käytössä ja miten he kokivat näiden vaikutuksen omaan motivaatioonsa. Kysymyksien avulla selvitettiin myös haastateltavien ajatuksia eläkkeellesiirtymisestä ja kunta-alan houkuttelevuudesta yleisesti.

6.1 Palaute, kiitos ja tunnustus

Palaute

Haastatteluiden perusteella palautteenanto kunnallissektorilla on hyvin heikkoa ja vähäistä. Kaikki haastateltavat kokivat saavansa aivan liian vähän palautetta. Mutta toisaalta kaikki heistä sitä toivoivat. Rakentavan palautteen ja kritiikin koettiin olevan erityisen tärkeää työssä kehittymisen ja sitä myötä myös motivaation kannalta.

”En oikeastaan, mutta varsinkin näin nuorena lääkärinä sitä kovasti haluais. Lähinnä sitä saa tilanteissa, joissa itse kysyy neuvoa. Siinä tulee se palaute. Hirveen vähän saa negatiivista palautetta ja sitä kyllä kovasti toivoisi. Jos vaikka on tehnyt jotain väärin ja se huomataan, niin että kerrotaisiin tilanteesta ja annettais palautetta. Että sanottais. Enemmän toivois että työnantaja seurais työtä ja antais palautetta. Mut tosi vähän.”

Haastateltava A, nainen, lääkäri

”Oikeastaan rakentavaa palautetta täytyy itse kysyä, jos sitä haluaa. Jos ei tiedä, mitä tekee väärin niin miten sitä sit osaa muuttaa. Siitä en kyllä tykkää.”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

Vain yksi haastatelluista oli osallistunut vuosittaiseen kehityskeskusteluun, jossa oli mahdollista saada enemmän palautetta.

Tunnustus

Erilaisia tunnustuksia tai huomionosoituksia oli vähäisesti. Kaikki haastateltavat mainitsivat kuntien käyttämän palvelusvuositunnustuksen, joka myönnetään esimerkiksi kahdenkymmenen ja kolmenkymmenen palvelusvuoden jälkeen. Mutta tällä ei koettu olevan motivoivaa vaikutusta, sillä se koettiin lähinnä itsestään selvyydeksi, joka jaettiin kaikille työpanoksesta huolimatta.

”Palvelusvuosista saa jotain. En nyt tiedä, onko se oikein kiitos, lähinnä vain automaatio. Kaikki saa sen, niin miksi se motivois?”

Haastateltava A, nainen, lääkäri

Yksi haastatelluista oli saanut vuoden opettaja –palkinnon muutama vuosi sitten ja sen motivoivaa vaikutusta hän halusi korostaa. Tunnustuksena se jaetaan vain harvoille opettajille ja tunnustuksen motivoivaa vaikutusta lisäsi se, että tunnustuksen yhteydessä järjestettiin juhlatilaisuus, jossa paikalla oli opetusministeri ja elinkeinoelämän edustajia.

Kiitos

Kiitosta ei yhdenkään haastateltavan työpaikalla annettu. Yksi haastatelluista nosti esiin kiitoksen merkityksen arkipäivässä. Hän koki, että ei välttämättä tarvitse erityistä tunnustusta työstään, kunhan arkipäiväisessä työssään saisi kuulla kiitos –sanat. Ainoa kiitoksen muotona koettiin vuosittainen vuosikatsaus kunnanjohtolta, jossa kiitettiin kuluneesta vuodesta. Kaikki haastatellut kuitenkin korostivat kiitoksen motivoivaa vaikutusta ja siksi kaipasivat sitä enemmän.

”Haastattelija: Saatko kiitosta työstäsi?”

Haastateltava: Ei, ei, ei. Ei mitään sellaista. Mut tärkeää se olis. Että työntekijät tuntisi itsensä tärkeiks. Ja varmasti se myös motivois. Mua ainaski.”

Haastateltava B, mies, aineopettaja

6.2 Työn sisältöön liittyvät palkitsemiskeinot

Työn rikastaminen

Kaikki haastatellut kokivat, että työnantajan puolelta ei ollut tarjolla keinoja työn rikastamiseen vaan se oli lähinnä omalla vastuulla. Koettiin, että työpaikoilla oli niin rutinoituneet työtavat, että niitä oli vaikea muuttaa.

”Oman työn kehittäminen on rajoittunutta, kun on vakiintuneet toimintatavat. Mut omaan työhön ei voi vaikuttaa, se on vaikeaa.”

Haastateltava A, nainen, lääkäri

Kaksi haastatelluista toi esille oman panostuksen ja innostuneisuuden juuri oman työn rikastamiseen. He kokivat, että kokeilemalla esimerkiksi uusia opetustapoja ja erilaisia opetuksessa käytettäviä välineitä ja menetelmiä, he saivat uutta innostusta työhönsä vaikka työtehtävät sinällään eivät olleet muuttuneet.

”Me opettajat ollaan aika itsenäisiä. Opettaahan voi monella eri tyylillä ja tavalla, kunhan vain seuraat opetussuunnitelmaa. Mä esimerkiks käytän tietokonetta monin eri tavoin. En mä tee juttuja samalla tavalla kun tein 20 vuotta sitten.”

Haastateltava C, mies, aineopettaja, vararehtori

Haastatelluista lääkärinä työskentelevä nuori nainen kommentoi kunnissa yleistynyttä tapaa laittaa nuoret vasta valmistuneet lääkärit yksipuolisiin ja raskaimpiin töihin, esimerkiksi päivystykseen, vaikka ohjeistus edellyttää kuntien tarjoavan yhdeksän kuukauden pakollisen terveyskeskustyöskentelyn ajan nuorille lääkäreillä mahdollisimman monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä.

”Työn pitäisi olla monipuolista ja siihen tulisi kuntien pyrkiä. Mut valitettavasti sen huomaa, että me nuoret lääkärit pyöritetään päivystystä, joka on rankinta hommaa ja just me kun olemme nuoria ja kokemattomia niin se on entistä raskaampaa.”

Haastateltava A, nainen, lääkäri

Työn sisältö

Haastateltavien kesken juuri itse työ koettiin motivoivana tekijä ja kaikki painottivat viihtyvänsä hyvin työssään. Mutta yli puolet haastateltavista mainitsi työhön kuuluvan hallinnollisen osan vievän liikaa aikaa ja energiaa itse työstä ja myös vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon. Koettiin, että liian suuri osa työajasta kului turhiksi koettujen hallinnollisten asioiden hoitamiseen.

”Itse tää työ on tosi mielenkiintoista ja motivoivaa. Mut näitä hallinnollisia juttuja on kyllä ihan liikaa. Ne vie liikaa aikaa itse työltä. Valitettavasti.”

Haastateltava D, mies, opetusyksikön päällikkö

”Tää työ, mitä nyt teen on juuri sitä, mitä haluankin tehdä. Juuri sopiva työ mulle. Mä olen tosi tyytyväinen. Mut tää lähiesimiehenä työskentely on aika rankkaa. On niin paljon hallinnollisia tapaamisia ja sellaisia. Ja aikaa ei vaan ole. Et mieluummin sitä tekis sitä itse hoitotyötä.”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

6.3 Työn järjestämiseen liittyvät palkitsemiskeinot

Työ- ja tehtäväkierto

Haastateltavat kokivat työnkierron vaikeaksi juuri omassa ammatissaan. Hoivakodin vastaavana hoitajana työskentelevä haastateltava kuitenkin mainitsi työpaikallaan aloitetun työkiertokokeilun, jossa jokainen oli pakollinen vaihtamaan työtehtäviä vähintään kerran viiden vuoden aikana. Tämä otettiin henkilökunnan parissa ristiriitaisin tuntein vastaan, sillä osa oli asiasta hyvin kiinnostunut kun osa taas koki pakon ikävänä asiana. Apulaisrehtorina työskennellyt mies oli ehdottanut esimiehelleen, että juuri apulaisrehtorin toimi voisi olla työnkierron kohteena ja kukin asiasta kiinnostunut ja toimeen soveltuva työntekijä voisi toimia määrätyn ajan apulaisrehtorina. Ehdotus kuitenkin koettiin mahdottomana toteuttaa.

”Sellaista ei ole lainkaan. Se olisi hyvin vaikeaa, sillä tämä työ on niin alaspesifistä.”

Haastateltava B, mies, aineopettaja

”Ollaan itse asiassa juuri aloitettu jonkinlainen työkiertokokeilu. Siinä vaihdetaan työtehtäviä kolmeksi tai kuudeksi kuukaudeksi. Ennen oli niin, että jos oli kiinnostunut asiasta, niin siitä piti itse mainita. Nyt on niin, että jokaisen on osallistuttava tähän työrotaatioon vähintään kerran viidessä vuodessa. Mutta se on nyt vähän sellaista... On vähän vaikea sanoa, onko tää nyt sit hyvä juttu, sillä ne jotka viihtyy tosi hyvin työssään, niin ne ei välttämättä halua vaihtaa työtehtäviä pakosta. Et saas katsoa nyt...”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

Työaikajärjestelyt

Joustavuutta työajoissa oli jossain määrin, mutta silti sitä kaivattiin lisää. Neljä viidestä piti negatiivisena tekijänä sitä, että ylitoita kertyi säännöllisesti, mutta työajan ja työtehtävien joustamattomuuden vuoksi ylitoita oli lähes mahdotonta lunastaa myöhemmin ylimääräisinä vapaina.

”Se on vain niin, että vaikka on viikkotuntisopimus, niin niitä ylitoita kertyy koko ajan vähän, mutta ei niitä oikein voi mistään vähentää. Jotta olisi vähän joustavampaa, tarvittaisiin enemmän sijaisia ja ekstraajia, mutta meidän on aika vaikea niitä saada. Ei se oikein siis onnistu, se joustavuus työajoissa siis.”

Haastateltava B, mies, aineopettaja

Kolme viidestä koki, että eniten työaikojen joustamattomuuteen vaikutti tuuraajien puute tai vaikea saatavuus. Vastaavana hoitajana työskentelevä haastateltava kertoi, että heillä on hyvä tilanne tuuraajien suhteen pääosin siksi, että he ovat osastolleen tehneet tietoisien päätöksen joustavuudesta työaikojen ja työssäolojaksojen suhteen. He ovat huomanneet, että suurin osa nuorista, jotka työskentelevät heillä tuuraajina opiskelujen ohessa arvostavat suuresti saadessaan itse ilmoittaa milloin heille sopii työskennellä ja milloin ei.

Kaksi haastateltavaa toi sijaisista keskusteltaessa esiin kunnallissektorin jäykkyyden siinä mielessä, että kunta työnantaja laittaa liian paljon painoarvoa koulutuksellisille meriiteille ja niin sanotuille virkavaatimuksille. Haastateltavat kokivat, että tämä vaikeuttaa sijaisten saatavuutta siinä mielessä, että työstä kiinnostuneet sivuutetaan, jos he eivät täytä kunnan asettamia vaatimuksia. Koettiin, että tämä juuri lyhytaikaisissa

sijaisuuksissa oli turhaa. Esimerkin huonosta sijaistilanteesta antoi opettaja, joka koki, että oli lähes turhaa ilmoittautua sairaaksi, sillä hän koki joutuvansa tekemään saman, jos ei jopa suuremman, työmäärän. Jos hän oli sairaana ja sijaista hänen tunneilleen ei saatu, joutui hän ilmoittamaan rehtorille, mitä tehtäviä oppilaiden tulisi itsenäisesti tehdä ja sairaslomalta palattuaan joutui hän tarkastamaan oppilaiden ylimääräiset tehtävät. Myös toinen samantapainen esimerkki tuli haastatelluissa esiin. Yksi haastateltavista oli pakollisella työmatkalla toisella paikkakunnalla työnantajan toimesta. Hänen tunneilleen ei tuoksi päiväksi saatu sijaista ja myös hän joutui myöhemmin ylitöinä korjaamaan oppilaiden ylimääräisiä tehtäviä. Sijaisten huono saatavuus koettiin siis hyvin raskaaksi juuri työssä jaksamisen kannalta.

”Nämä erinäiset virkavaatimukset, ne on kyllä hyvin jäykkä systeemi. Sitä voisi mielestäni muuttaa, ja paljon. Just silloin kun pitäis palkata uusia työntekijöitä, ja nopeasti, niin liian usein se tyssä siihen, että ei just oo kaikki vaatimukset kohdallaan.”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

6.4 Urakehitys

Kukaan haastateltavista ei kokenut olevansa erityisen kiinnostunut niin kutsutusta urasta ja mahdollisesta urakehityksestä. Mutta he myös totesivat, että se ei ole kuntasektorilla asia, johon työnantaja puoli edes osoittaisi halukkuutta panostaa.

”En ole oikein mikään uraihminen. Ja mitä se sitten edes oikein tarkoittaa... Mutta kyllä minä haasteista tykkään. Mutta tämä työ mitä nyt olen tehnyt jo kaksikymmentä vuotta on se, mitä haluan tehdä, niin mitäs siinä sitten mitään uraa sen enempää miettimään.”

Haastateltava C, mies, aineopettaja, vararehtori

Urakehityskysymyksen yhteydessä tuli esille myös virkavaatimukset, jotka kolmen haastateltavan mielestä vaikeuttivat työuralla etenemistä suuresti ja yhden mielestä jossain määrin. Kahden haastateltavan mielestä virkavaatimukset ovat vanhentuneet ja tulisi kiinnittää enemmän huomiota yksilöiden erilaisiin kompetensseihin. Haastatteluissa mainittiin myös yleistä närää aiheuttava asia, joka johtui juuri siitä, että osaan virkoihin valitaan vaatimukset täyttävä henkilö eikä työhön parhaiten soveltuva hakija.

”Liian usein ne (virkavaatimukset) johtaa siihen, että työn saa joku, joka ei välttämättä edes sovellu tehtävään yhtä hyvin kuin joku toinen hakija, jolta joki virkavaatimuksen juttu puuttuu. Pitäis olla oikeat ihmiset oikeassa tehtävässä. Muuten ei hyvää tuu.”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

Ainoan poikkeuksen uralla etenemiseen kunnallispuolella toi lääkärinä työskentelevä hakija, joka koki kuntatyönantajan yksityistä puolta houkuttelevampana omaa uraa pohdittaessa.

”Kyllä mä näen että kunnallisella puolella urakehitys parempaa kuin yksityisellä puolella. Mutta riippuu minkä kokee urakehitykseksi.”

Haastateltava A, nainen, lääkäri

6.5 Osallistuminen

Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi työntekijöiden huonot kokemukset osallistumismahdollisuuksista ja äänensä kuuluviin saamiseksi. Kaivattiin selkeää systeemiä, esimerkiksi lomakemuodossa, jonka avulla voisi ilmoittaa mahdollisista puutteista työympäristössä ja tuoda esille parannuskehotuksia. Kolme viidestä koki hyvin turhauttavaksi sen, että asiat juuri työympäristön kehittämisen ja parantamisen suhteen on lähes mahdotonta tuoda esille. Vaikka asiat tulisi esitettyä, koettiin, että puhelinsoitot, sähköpostit, kirjeet, päätyivät pöydille makaamaan ja niihin ei mitenkään reagoitu. Ja jos vastaus tulee, on se poikkeuksetta sama: rahaa ei ole, budjetti on jo käytetty. Haastateltavat kokivat itse tuntevansa työpaikkansa ja työolonsa parhaiten ja kokivat vääryydenmukaiseksi sen, että puutteisiin perehtymättä saa parannusehdotus kieltävän vastauksen.

”Saadakseen vaikuttaa johonkin asiaan, esimerkiksi johonkin ihan pieneen juttuun työympäristössä, niin pitää valittaa, soittaa, meilata. Siihen vaan väsyä. Eikä se silti usein auta. Kun asiat tuntuu vaan jäävän lojumaan johonkin laatikkoon.”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

Yksi haastateltavista olisi toivonut, että joku ulkopuolinen olisi perehtynyt työympäristöön ja työoloihin ja antanut puolueettoman mielipiteensä mahdollisista

puutteista. Yleisesti muutenkin koettiin, että kunnat ovat rakenteeltaan niin jäykkiä, että pienienkin asioiden eteneminen on hyvin hidasta ja vaikeaa. Esimerkiksi uusien työtuolien hankinta, jonka työntekijä oli olettanut vievän muutaman viikon, kesti lähes vuoden byrokraattiselta tuntuvan tarjouskilpailutuksen takia.

”Tässä tulee ihan hysteeriseksi tän kaiken byrokratian takia. Ei kenelläkään normaalilla ihmisellä ole niin paljon ylimääräistä aikaa kun tää kaikki vaatii. Tarkoituksenamme oli esimerkiksi hankkia muutamia uusia työtuoleja, jossa luulin menevän pari viikkoa. Mutta sitten oli kaikkea sekalaisuutta kalustefirmojen kanssa. Ja kaikkia papereita ja tarjouksia. Että kyllä siinä sitten jo ärsytti. Kun hyvää oli tekemässä ja niin vaikeaksi se meni.”

Haastateltava C, mies, aineopettaja, vararehtori

6.6 Työmotivaatio

Haastattelija: ”Koetko olevasi motivoitunut työntekijä?”

Haastateltava: ”Siihen voin kyllä heti vastata., että joo, ehdottomasti.”

Haastateltava D, mies, opetusyksikön päällikkö

Jokainen haastateltavista koki itsensä motivoituneeksi työntekijäksi. Suurimpina syinä pidettiin itse työtä ja hyvää työyhteisöä.

Työ koettiin palkitsevana, joskin kiitoksen puute välillä aiheutti negatiivista mielialaa.

”Olen kyllä tosi motivoitunut ja pidän työstäni. Mutta totta kai se on välillä raskasta. Ja siksi olisikin kiva kuulla joskus, että joku sanois kiitos.”

Haastateltava B, mies, aineopettaja

6.7 Ajatuksia eläkkeellesiirtymisestä

Haastatteluiden avulla tutkimuksessa yritettiin myös selvittää, mikä saisi työntekijät jatkamaan mahdollisimman kauan työssään ja mahdollisesti muutaman ylimääräisen vuoden lakisääteisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Tähän kysymykseen

haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Nuorin haastateltavista koki eläkeiän saavuttamisen omalla kohdallaan olevan epävarmaa, sillä eläkeikä hänen uskomansa mukaan vain nousee ja nousee. Hänen oli hyvin vaikea ajatella asiaa, sillä lakisääteinen eläkeikä tulisi hänen mukaansa hänen vanhetessaan olevan paljon nykyistä korkeampi.

”Tuleekohan se eläkeikä koskaan? Omaa eläkeikää ei taida ikinä saavuttaa...”

Haastateltava A, nainen, lääkäri

Noin neljäkymmentävuotias haasteltava koki eläkeiän olevan vielä niin kaukana tulevaisuudessa, että ei ollut asiaa sen enemmän pohtinut. Kaksi eläkeiän kynnyksellä olevaa haastateltavaa kokivat tehneet jo osansa ja suunnittelivat eläkkeelle jäämistä. Mutta toinen heistä olisi todennäköisesti valmis jatkamaan töissä muutaman ylimääräisen vuoden, jos saisi itse sanella tekemänsä työmäärän ja työajat ja ennen kaikkea vaikuttaa itse työtehtäviinsä. Hän haluaisi keskittyä itse opetustyöhön eikä millään lailla osallistua hallinnollisten asioiden hoitoon.

”Oikein mielelläni jatkaisin pari ekstravuotta töissä, jos ei tarvitsisi osallistua näihin hallinnollisiin juttuihin vaan vois vaan keskittyä opetukseen ja luokkatyöskentelyyn.”

Haastateltava C, mies, aineopettaja, vararehtori

Yksi haastateltavista koki olevansa valmis jatkamaan töissä eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos työaikoihin saisi vaikuttaa ja ne olisivat joustavat.

Haastattelija? ”Mikä saisi sinut jatkamaan töissä eläkeiän saavuttamisen jälkeen?”

Haastateltava: ”Joustavuus työnantajan puolelta. Vähän kaikessa. Mutta siis erityisesti työaikojen suhteen. Että tekis töitä silloin kun itselle sopii.”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

6.8 Kuntasektorin houkuttelevuus

Yli puolet haastatelluista koki ymmärtävänsä, miksi nuoret eivät välttämättä ole kovin kiinnostuneita työskentelemään julkisella sektorilla. Haastateltavat kokivat

kuntatyönantajan maineen olevan liian vanhanaikainen ja ennen kaikkea jäykkä ja byrokraattinen. Nuorien houkuttelemiseksi tulisi tarjota enemmän joustoa työn suhteen ja päästä irti vanhasta jäykästä rakenteesta.

”Joustavat työajat. Se ei ehkä ollut ennen niin tärkeää, mutta nuoret haluavat nykyisin itse vaikuttaa työaikoihinsa. Että siinä kunta voisi kyllä parantaa.”

Haastateltava E, nainen, vastaava hoitaja

”Kunnan maine työntajana yleisesti kaipaisi vähän kohennusta. Sellaista nuorennusleikkausta.”

Haastateltava D, mies, opetusyksikön päällikkö

6.9 Muuta haastatteluissa esiin tullutta

Kolme viidestä toi haastattelun aikana esiin kuntien tiukan taloudellisen tilanteen, jonka koettiin vaikuttavan negatiivisesti työhalukkuuteen ja motivaatioon. Tilanne ymmärrettiin jollain tasolla, mutta sitä oli siitä huolimatta vaikea hyväksyä.

”Kyllä sitä on ihan motivoitunut, mutta kyllä tämä huono taloudellinen tilanne vähän laskee mielialaa. Tämä koko maan taloudellinen tila ja kuntien rahatilanne. Kyllä esimiehiä ymmärtää, mutta ei se auta siinä, kun aina vaan vastaukseksi tulee, että budjetti on jo käytetty.”

Haastateltava C, mies, aineopettaja, vararehtori

Neljä viidestä haastatelluista laitoi erityistä painoarvoa työyhteisölle ja työtovereille. Hyvä työyhteisö koettiin tärkeänä tekijänä työssä viihtymisen kannalta.

”Kyllä tämä työporukka itsessään jo motivoi.”

Haastateltava B, mies, aineopettaja

Lähiesimiehenä hoivakodissa työskentelevä hoitaja antoi käytännön esimerkkejä, miten hän yrittää motivoida työntekijöitään. Hän kertoi työporukan kerran vuodessa käyvän yhdessä teatterissa ja illallisella. Hän myös piti tärkeänä, että arjessa on pientä luksusta ja esimerkiksi säännöllisesti pidettävissä osastopalavereissa oli aina tarjolla jotain pientä ekstraa, kuten voileipäkakkua. Hän myös yritti huomioida työntekijöitä yksilöinä esimerkiksi erilaisina merkkipäivinä. Hän koki, että kaikille yhteisesti jaettavat hanskat

eivät toimineet motivointikeinona yhtä hyvin kuin jokin hieman yksilöllisempi asia vaikka se sitten olisikin vain jotain pientä.

Yleisesti ottaen kuntaa pidettiin hyvänä työnantaja juuri siinä mielessä, että se on vakaa ja turvallinen instanssi.

”Kunta on kyllä turvallinen työnantaja. Ettei tarvitse pelätä siinä mielessä oman työn puolesta.”

Haastateltava B, mies, aineopettaja

Turhilta tuntuja kursseja ja koulutuksia oli aivan liikaa. Koettiin, että mahdollisuus osallistua omaa työtä koskeviin tapahtumiin, olisi motivoivampaa.

”Mielellään kyllä osallistuisin erilaisille luennoille. Sellaisille jotka koskee omaa työtä. Mutta ei enempää mitään yleisiä pakollisia kursseja. Niitä on kyllä ihan liikaa. Sellaista yleistä ja vähän turhaakin. Ja se vie taas aikaa siltä itse työltä.”

Haastateltava C, mies, aineopettaja, vararehtori

7. YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia aineettoman palkitsemisen keinoja kuntatyöntekijöille oli tarjolla ja mikä oli näiden vaikutus heidän motivaatioonsa. Haastatelluille annettiin myös mahdollisuus pohtia eläkeikää ja tekijöitä, jotka saattaisivat saada heidät työskentelemään mahdollisimman pitkään. Myös mielipidettä kuntatyönantajan mahdollisista vaikeuksista houkutella nuoria työntekijöitä tiedusteltiin.

Haastatteluista kävi selkeästi esille, että erilaiset aineettoman palkitsemisen keinot ovat heikossa käytössä kunnallissektorilla. Esimerkiksi palautteen anto, sekä positiivisen ja kannustavan että negatiivisen ja rakentavan, oli lähes olematonta. Mutta huomioitavaa oli, että jokainen haastatelluista henkilöistä toivoi palautteen antamista, erityisesti rakentavan palautteen antamista. Koettiin, että voisi parantaa omaa työpanostaan entisestään, jos kerrotaisiin, mikä kuuluu omaan kehitysalueeseen. Yllättävää oli, että yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta edes kehityskeskusteluita ei mainittu keskusteltaessa palautteen annosta. Tämä on selkeästi asia, johon kuntatyönantajan tulisi kiinnittää huomiota. Jokapäiväinen palautteenanto on lähiesimiehen vastuulla eli tulisi varmistaa heidän kykynsä antaa palautetta ja painottaa sen merkitystä juuri työntekijöille. Palautteen saaminen koettiin myös keinona saada varmistusta omaan työhön ja tekemiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat siis selkeästi teoriaa siitä, kuinka tärkeää palautteen saaminen on yksilölle.

Myös kiitoksen kuuleminen oli hyvin vähäistä. Oli mielenkiintoista kuulla, että kunnalta saapuva vuosittainen kirje, jossa kiitettiin kuluneesta vuodesta, koettiin ainoana kiitoksena, mitä töistä sai. Mutta kaikille yhteisesti osoitettu vuosittainen kirje tuskin motivoi yksilöä juuri persoonattomuutensa takia. Kuntien tulisi tässäkin asiassa panostaa lähiesimiesten taitoihin antaa kiitosta työntekijöille, sillä sen motivoiva vaikutus on suuri. Toisena esimerkkinä persoonattomasta palkitsemisesta on palvelusvuosien määrän perusteella jaettava tunnustus. Tunnustus jaetaan automaattisesti kaikille määrätyn palvelusvuosiajan jälkeen ja tunnustuksen saamiseen ei vaikuta esimerkiksi työntekijän työpanos. Kuntien tulisi esitellä uusia tunnustusmuotoja, sillä palvelusvuosiin perustuva tunnustus tuskin motivoi uusia nuoria työntekijöitä, sillä kahdenkymmenen vuoden palvelusura kunnallissektorilla ei välttämättä tunnu ajankohtaiselta juuri työnhakuvaiheessa.

Myös muut aineettoman palkitsemisen keinot olivat suhteellisen vähäisesti käytössä. Työnkierto oli mahdollista vain yhdessä työpisteessä ja sielläkin se oli pakko-muodossa vapaavalintaisuuden sijaan. Pakon käyttäminen tällaisessa asiassa saattaa laskea työntekijöiden motivaatiota sen sijaan että se lisääntyisi. Koulutuksia ja kursseja oli melko laajasti tarjolla, mutta osa koki niitä olevan liikaa tai liian usein. Tässä asiassa on sama piirre kuin työnkierron kohdalla eli motivaation lisäämiseen tähtäävä toiminta saattaa saada negatiivisen vaikutuksen työntekijöihin, kun he eivät voi vapaavalintaisesti osallistua itselle mielenkiintoisiin koulutuksiin ja tapahtumiin.

Tutkimuksesta kävi selkeästi ilmi, että työntekijät olivat aineettoman palkitsemisen keinoja puutteesta huolimatta melko tai hyvin motivoituneita työssään. Ja selkeästi suurin vaikuttava tekijä tähän oli itse työ. Suuri osa kuntatyöstä on niin sanottua kutsumustyötä, työtä jota tehdään yhteisen hyvä nimessä. Esimerkkeinä tästä ovat muun muassa terveydenhoitoala, sosiaalityö ja opetustyö. Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat edustavat juuri kyseisiä aloja ja kuten jo todettu, he kaikki kokivat itse työn, sen sisällön ja merkityksellisyyden suurimpana motivaattorina. Siksi kuntien tulisikin tukea työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia itse työhön ja siihen muuten liittyviin asioihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella kunnissa on vielä paljon parannettavaa aineettoman palkitsemisen suhteen ja siihen kuntien tulisikin mahdollisimman pian panostaa ottaen huomioon lähivuosien suuren eläkepoistuman ja sitä myötä kasvavan rekrytointitarpeen. Kuntasektorin tulisi panostaa työntekijämaineeseen ja korostaa kuntatyönantajien hyviä puolia, kuten pysyvyyttä, turvallisuutta ja merkityksellistä työtä yhteisen hyvinvoinnin eteen.

7.1. Ehdotuksia jatkotutkimuksiin

Motivaatio on monisäikeinen asia, jonka tutkiminen on haastavaa ihmisten yksilöllisyyden takia. Olisi mielenkiintoista tutkia laajemman otannan perusteella, kuinka nuorten ja vanhempien kuntatyöntekijöiden motivaattorit eroavat toisistaan. Tulevaisuudessa voisi myös tutkia, onko kunnan maantieteellisellä sijainnilla (esimerkiksi kaupunki, maaseutu) vaikutusta työntekijöiden motivaatiotekijöihin. Näihin tutkimuksiin voisi käyttää kvalitatiivisia menetelmiä suuremman tutkimusryhmän mahdollistamiseksi.

Voisi olla myös mielenkiintoista tehdä case –tyyppinen tutkimus jonkun määrätyn kunnan palkitsemisstrategiasta ja ennen kaikkea suunnitelma sen kehittämismahdollisuuksista.

Kuntaliittymät ja kuntien yhdistäminen on hyvin ajankohtainen aihe ja tulevaisuudessa varmasti riittää tutkittavaa ja kehitettävää juuri eri kuntien palkitsemisstrategioiden yhteensovittamisessa ja henkilökunnan sitouttamisessa entistä suuremmissa yksiköissä.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino. 281s. ISBN 951-9066-75-6
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. 268 s. ISBN 951-768-035-X
- Forma, Pauli, Tuomo Halmeenmäki, Karoliina Harkonmäki, Markku Kauppinen, Pirjo Saari, Arttu Saarinen, Taina Tuomi, Laura Villanen & Janne Väänänen (2006). *Kuntatyö murroksessa - miten jaksaa työntekijä?* Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. ISBN 952-5317-52-6
- Friedman, Brian (1990). *The Story of Hayward Guide to Effective Staff Incentives*. London: Kogan Page Ltd. 165 p. ISBN 0-7494-0131-1
- Gayle & Searle (1986). *Maslow, motivaatio ja esimies*. Toim. Dale, Timpe. Suom. Ulla Ropponen. Espoo: Weilin+Göös. 479 s. ISBN 951-35-4680-2
- Grensing, Lin (1986). *Motivointi ilman rahaa – helpompaa kuin luulisikaan*. Toim. Dale, Timpe. Suom. Ulla Ropponen. Espoo: Weilin+Göös. 479 s. ISBN 951-35-4680-2
- Hagemann, Gisela (1991). *Motivoinnin taito*. Jyväskylä: Weilin+Göös. 213 s. ISBN 931-35-5351-5
- Hakala, Ari, Kari Hakala, Olli Heinonen, Kaj-Erik Relander, Martti Savonen, Jukka Sjöstedt, Hannu Säteri, Hans Södergård, Paavo Virkkunen & Eero Voutilainen (1990). *Palkitseva työyhteisö*. Helsinki: Tietosanoma Oy. 131 s. ISBN 951-885-031-3
- Hakonen, Anu, Salimäki Aino & Kiisa Hulkko (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Työpoliittinen tutkimus 2005. Helsinki: Hakapaino Oy. 130 s. ISBN 951-735-958-6

- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 447 s. ISBN 951-95761-0-X
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi. 430 s. ISBN 951-26-4618-8
- Hong, Yang, Wang, Chiou & Huang. *Impact of employee benefits on work motivation and productivity*.
- Juuti, Pauli (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. 298 s. ISBN 951-1-20903-5
- Järvinen, Pertti & Annikki Järvinen (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja. 221 s. ISBN 951-97113-8-4
- Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 292 s. ISBN 951-0-31347-5
- Kilduff & Baker (1986). *Tervettä järkeä työntekijöiden motivointiin*. Toim. Dale, Timpe. Suom. Ulla Ropponen. Espoo: Weilin+Göös. 479 s. ISBN 951-35-4680-2
- Luoma Kirsi, Troberg Eliisa, Kaajas Sani & Nordlund Hanna (2004). *Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 112 s. ISBN 951-26-4981-0
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy. 264 s. ISBN 951-37-4081-1
- Naylin, Randal D (1986). *Työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen – motivaation avain*. Toim. Dale, Timpe. Suom. Ulla Ropponen. Espoo: Weilin+Göös. 479 s. ISBN 951-35-4680-2
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and personality*. New York : HarperCollins. 3rd ed. 293 p. ISBN 0-06-041987-3

- Milne, Patricia (2007). *Motivation, incentives and organisational culture*. Journal of Knowledge Management; Vol. 11, No. 6, p. 28-38
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1991). *Ihmisten johtaminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. 224 s. ISBN 951-1-11732-7
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1987). *Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. 122 s. ISBN 951-1-09545-5
- Quigley, Narda R. & Walter G. Tymon (2006). *Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management*. Career Development International, Vol. 11, No. 6, p. 522-543.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 330 p. ISBN 0-13-129017-7
- Ruohotie, Pekka (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab. 190 s. ISBN 951-37-2019-5
- Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab. ISBN 951-37-2628-2
- Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik-Nurmi (toim.) (2002). *Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Keuruu: PS-kustannus. 217 s. ISBN952-451-055-3
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab. 335 s. ISBN 951-37-2812-9
- Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik-Nurmi (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa* Toim. Vartiainen, Matti & Juhani Kauhanen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 350 s. ISBN 951-0-30278-3

Sähköiset lähteet

- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2010). *Kunnat työnantajina*. [online]. Siteerattu 15.2.2010. Saatavana World Wide Webistä:

http://www.kuntatyöntajat.fi/index.asp?id=F2B32AF071AC4F7090DCE4F131A9684F&tabletarget=&MENU_1_

Kuntatyö 2010 (2010). Siteerattu 10.2.2010. Saatavana World Wide Webistä:
<http://www.kuntatyo2010.fi>

LIITE 1: Kyselylomake ruotsiksi**VEM ÄR DU? VAR ARBETAR DU OCH SOM VAD? HUR LÄNGE HAR DU ARBETAT FÖR KOMMUN?**

1. FÅR DU RESPONS OM DITT ARBETE
 - a. JA: från vem, hur känns det, är det mest negativt eller positivt, när brukar du få det, är det skriftligt eller muntligt?
 - b. NEJ: sku du vill få, från vem, hur skulle det påverka din motivation?
2. FÅR DU TACK, FINNS DET NÅGON UTMÄRKELSE?
3. ATT GÖRA ARBETE RIKARE; när har du sist byt arbetsuppgifter, sku du ens vill byta de, skulle det motivera dig?
4. ARBETE SJÄLV; är din arbete tillräckligt krävande, tillräckligt intressant?
5. JOBBROTATION; har du möjlighet för det, skulle du vara intresserad av det?
6. ARBETSTIDER; har du flexibla arbetstider, möjlighet för en kortare arbetsvecka, har det någon påverkning till din ork eller till din motivation?
7. KARRIÄRUTVECKLING; skulle du vilja gå framåt med din karriär, tycker du det finns möjlighet för det i kommuner, har det någon påverkning till din motivation?
8. DELTAGANDE; är dina åsikter hörda; kan du påverka till din egen arbete / arbetsmiljö?
9. SER DU DIG SJÄLV SOM EN MOTIVERAD ANSTÄLLD?
 - a. JA; varför, vad motiverar dig, trivs du med dit arbete?
 - b. NEJ; vad skulle hjälpa?
10. VARFÖR OFFENTLIGT SEKTOR?
11. VAD SKULLE FÅ DIG ATT TRIVS OCH ORKA LÄNGRE I ARBETSLIV (arbetstider, pengar, tack, någonting annat)?
12. HUR LOCKA UNGA ATT ARBETA PÅ KOMMUNAL SEKTOR?

LIITE 2: Kyselylomake suomeksi**KUKA OLET, MISSÄ OLET TÖISSÄ, KAUANKO OLET TYÖSKENNELLYT KUNTASEKTORILLA**

1. SAATKO PALAUTETTA TYÖSTÄSI?
 - a. KYLLÄ: keneltä, miten koet sen, negatiivista vai positiivista, milloin, kirjallista vai suullista
 - b. EI: haluaisitko saada, keneltä, miten se vaikuttaisi motivaatioosi
2. SAATKO KIITOSTA, ONKO TUNNUSTUKSIA?
3. TYÖN RIKASTAMINEN; oletko vaihtanut työtehtäviä koska viimeksi, haluaisitko vaihtaa, motivoisiko se?
4. TYÖ ITSESSÄÄN; onko tarpeeksi haastavaa, mielenkiintoista?
5. TYÖKIERTO; onko mahdollisuutta, olisitko kiinnostunut?
6. TYÖAIKA; joustavat työajat, lyhyempi viikko, mikä vaikutus omaan jaksamiseen, entäs motivaatioon?
7. URAKEHITYS; haluaisitko edetä urallasi, onko siihen mielestäsi kunnissa mahdollisuutta, vaikuttaako se motivaatioosi?
8. OSALLISTUMINEN; saatko äänesi kuuluviin; voitko mielestäsi vaikuttaa omaan työhösi / työympäristöösi?
9. KOETKO OLEVASI MOTIVOITUNUT TYÖNTEKIJÄ?
 - a. KYLLÄ; miksi, mikä motivoi, viihdytkö töissä
 - b. EI; mikä auttaisi asiaa?
10. MIKSI KUNTA-SEKTORI?
11. MIKÄ SAISI VIIHTYMÄÄN JA JAKSAMAAN TYÖSSÄSI ENTISTÄ KAUEMMIN (työajat, raha, kiitos, jokin muu)?
12. MITEN HOUKUTELLA NUORIA TÖIHIN KUNTASEKTORILLE?

LIITE 3. Tutkimuksen otos

Haastateltava A, nainen, terveydenhoitoala, terveyskeskuslääkäri, Turun kaupunki

Haastateltava B, mies, koulutusala, aineopettaja, Närpiö

Haastateltava C, mies, koulutusala, aineopettaja, vararehtori, Närpiö

Haastateltava D, mies, koulutusala, opetusyksikön päällikkö, Närpiö

Haastateltava E, nainen, terveydenhoitoala, vastaava hoitaja, Närpiö