

Tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Ritva Valkonen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



Koulutusohjelma
Liiketalous

Tekijät Ritva Valkonen	Ryhmä tai aloitusvuosi 2010
Opinnäytetyön nimi Tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 3
Ohjaaja tai ohjaajat Helena Lankinen	
<p>Opinnäytetyö tehtiin omavalintaisena aiheena Nuorisotutkimuseura ry:n tutkijoita haastattele- malla syksyn 2010 ja kevään 2011 aikana. Tarkoituksena oli selvittää tutkijoiden työmotivaati- oon liittyviä tekijöitä. Työmotivaatio on eräs työhyvinvoinnin osa-alue.</p> <p>Aluksi määriteltiin tutkimusongelma sekä kaksi alakysymystä: mitkä tekijät vaikuttavat tutkijoi- den työmotivaatioon, mitkä tekijät lisäävät ja mitkä heikentävät tutkijoiden työmotivaatiota, miten työprosessiin liittyvä luovuus vaikuttaa työmotivaatioon?</p> <p>Teoriaosuudessa kuvattiin, mitä motivaatio tarkoittaa käsitteenä, miten motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen sekä miten työn eri ominaisuudet mahdollisesti vaikuttavat motivaatioproses- sissa. Esiteltiin myös eräs näkemys siitä, millaisia piirteitä hyvä ja mielekäs työ voisi sisältää. Motivaatioteoriat jaettiin tässä työssä sisältö- ja prosessiteorioihin. Teoriaosuudessa on myös esitetty Nuorisotutkimusverkostossa tutkimusprofessorina toimivan Tommi Hoikkalan näke- myksiä tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Empiirisen osuuden näyte muodostettiin haastatteleamalla neljää Nuorisotutkimuseura ry:n tutkijaa. Haastattelukysymyk- set pohjautuivat Frederick Herzbergin hygieniamotivaatioteorian 10 eri teemaan. Teorian mu- kaan tyytyväisyyttä lisääviä osa-alueita ovat saavutukset, tunnustus työstä, työ sinänsä, vastuu sekä uralla eteneminen. Tyytyväisyyttä heikentäviä osa-alueita puolestaan ovat esimiehet, orga- nisaatiokulttuuri, palkka, suhteet työtovereihin sekä työolosuhteet.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että tärkeimmät tutkijoita motivoivat tekijät liittyvät itse työhön sekä siihen liittyvään vastuuseen. Myös positiivista ja rakentavaa palautetta ja hyvää ilmapiiriä pidet- tiin tärkeinä motivaatiota tukevinä tekijöinä. Nuorisotutkimusseura ry:stä pidettiin organisaa- tiona avoimesti toimivana ja yksilöitä kunnioittavana ja suvaitsevaisena. Yksilöitä kuunnellaan ja erilaiset mielipiteet sallitaan. Johtamiskulttuuria pidetään modernina, jossa yksilöitä osalliste- taan ja heidän kanssaan keskustellaan. Tutkijat kokivat myös saavansa riittävästi tukea, kannus- tusta ja palautetta omassa työssään.</p>	
Asiasanat Työmotivaatio, motivaatioteoriat, organisaatio	

Authors Ritva Valkonen	Group or year of entry 2010
The title of thesis The main motivating factors in the scientists' work	Number of pages and appendices 49 + 3
Supervisors Helena Lankinen	
<p>The thesis was carried out during the Autumn 2010 and the Spring 2011. The subject was chosen by myself. The objective of the thesis was to clarify the factors which affect most the scientists' work. Work motivation is one part of the work wellbeing.</p> <p>The aim of this study was to survey which factors have an effect on the scientists' work motivation, which factors increase and which factors decrease their work motivation. In addition to this, the study tried to find out how the creativity related to the scientists' working process affects the work motivation.</p> <p>In the theoretical part of the study were examined the motivation as a term, how the motivation affects the work performance and how the different features of the work may affect the working process. One theoretical view of what kind of features a good and meaningful work could include was examined.</p> <p>In the thesis the motivation theories were divided into content and process theories. In the theoretical part is also discussed the views of Research Professor Tommi Hoikkala who is working at the Finnish Youth Research Network.</p> <p>The research method of the survey was qualitative. The survey was performed by interviewing the four scientists working at the Finnish Youth Research Society. The questions made in the interviews were based on ten themes in the Frederick Herzberg's hygienic motivation theory.</p> <p>The results of the study showed that the most important factors that have an effect on the scientists' work motivation are related to the work itself and experienced responsibility. The positive and good atmosphere where personnel are listened and respected was considered to be important. The Finnish Youth Research Society as an organization was considered to be transparent and tolerant. The managing culture is considered to be modern. The personnel is encouraged to participate and to join in the discussion. Different kinds of opinions are allowed. The results also showed that the scientists found that they get enough support, encouragement and both constructive and positive feedback in their work</p>	
Key words Work motivation, motivation theories, organization	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	4
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus.....	4
2	Nuorisotutkimusseura ry	6
2.1	Asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatio.....	7
3	Motivaatio	10
3.1	Motivaation vaikutus työsuoritukseen.....	11
3.2	Keinoja yksilön motivoimiseksi	11
3.3	Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioprosessiin.....	12
3.4	Kuvio työn ominaisuuksien vaikutuksista työmotivaatioon	14
3.5	Hyvä ja mielekäs työ	15
4	Motivaatioteorioista.....	17
4.1	Työmotivaation sisältöteoriat	18
4.2	Työmotivaation prosessiteoriat.....	25
4.3	Viitekehys	27
5	Tutkimusprofessori Tommi Hoikkalan näkemyksiä tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.....	29
6	Tutkimuksen toteutus.....	31
6.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä.....	31
6.2	Tutkimusprosessi.....	31
7	Tutkimuksen tulokset.....	33
7.1	Saavutukset.....	33
7.2	Tunnustus työstä, palaute.....	34
7.3	Työ sinänsä.....	35
7.4	Vastuu	35
7.5	Uralla eteneminen	36
7.6	Esimiehet.....	37
7.7	Yrityspolitiikka ja hallinto eli organisaatiokulttuuri	38
7.8	Palkka.....	39
7.9	Suhteet työtovereihin.....	40
7.10	Työolosuhteet	41
8	Johtopäätökset.....	43
8.1	Mitkä tekijät vaikuttavat tutkijoiden työmotivaatioon?.....	43

8.2	Mitkä tekijät lisäävät tutkijoiden työmotivaatiota?.....	44
8.3	Mitkä tekijät heikentävät tutkijoiden työmotivaatiota?	44
8.4	Miten työhön liittyvä luovuus vaikuttaa tutkijoiden työmotivaatioon?	45
9	Arviointi tutkimuksen onnistumisesta	46
	Lähteet	48
	Liite 1. Tutkimusprofessori Tommi Hoikkalan kysymyslomake	50
	Liite 2. Tutkijoiden kysymyslomake	51

1 Johdanto

Henkilöstö on edelleenkin organisaatioiden tärkein voimavara. Henkilöstö on se resurssi ja voimavara, jonka avulla organisaatioiden tulokset saavutetaan. Työhyvinvointiin investoiminen näkyy lopulta organisaatioiden tuottavuudessa ja tätä kautta kannattavuudessa. Nykyisin tuloksiin pyritään varsin kovilla arvoilla. Joukkoirtisanomiset ovat lähes jokaviikkoisia uutisia. Nykyinen kvartaalitalousajattelu on varsin lyhytnäköistä toimintaa. Siinä eivät toteudu kestävän kehityksen mukaiset periaatteet. Ei ole kenenkään edun mukaista, että työntekijöistä otetaan kymmenessä vuodessa irti kaikki mahdollinen työhyvinvoinnin ja jaksamisen kustannuksella, vaikka työurien pitäisi kestää 40 vuotta tai tulevaisuudessa jopa pitempäänkin.

Tuoreen työolobarometrin mukaan työelämän laatu on parantunut vuoden 2010 aikana. Työelämää vaivaa edelleen jatkuva epävarmuus ja pelot työpaikkojen säilymisestä. Nämä pelot heijastuvat työpaikkojen ja työntekijöiden arkeen monella tavalla. Uusi piirre on epävarmuuden leviäminen valtiosektorille. Työolobarometrin mukaan työntekijöiden mahdollisuudet työpaikkojen kehittämiseen ovat parantuneet. Yli puolet palkansaajista osallistui työnantajan kustantamaan koulutukseen vuonna 2010. Yleisesti on pyritty kehittämään työturvallisuuteen ja työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon liittyviä tekijöitä. Työolobarometrin tietojen mukaan uusien asioiden oppiminen, esimiesten hyvät johtamistavat, hyvät vuorovaikutussuhteet, keskinäinen avoimuus sekä tiedon kulku vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen ja työssä jatkamiseen terveydellisten seikkojen puolesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Suomessa on parhaillaan käynnissä voimakas ikärakenteen muutos. Ikääntyvän väestön osuus kasvaa, kun sodan jälkeen syntyneet niin kutsutut suuret ikäluokat alkavat jäädä eläkkeelle. On käyty keskustelua työurien pidentämisestä, eläkeiän nostamisesta ja toisaalta opiskelijoiden nopeammasta valmistumisesta työelämään. Tuloerojen kasvu ja voimakas yhteiskunnallinen eriarvoistuminen ovat jatkuneet Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana. Tuloterot ovat tällä hetkellä samalla tasolla kuin 1970-luvulla. Rikkaat rikastuvat ja köyhät köyhtyvät. Leipäjonon kasvamisesta uutisoidaan mediassa. Toisaalta maksetaan sellaisia palkkoja, joilla ei edes tule toimeen tässä yhteiskunnassa, vaan joudutaan turvautumaan lisäksi toimeentulotukeen. Elämme ja toimimme nyt tietoyhteiskunnassa, mutta hyvin voimakkaasti myös yksilötason suorituskeskeisessä ja kilpailuyhteiskunnassa, josta yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyden rakentaminen ja arvostaminen puuttuvat kokonaan. On ollut mielenkiintoista havaita, että asiantuntijat ovat jälleen alkaneet käyttää julkisessa keskustelussa luokkayhteiskunnan käsitettä.

Erityisesti yksityissektorilla johtamiskulttuuriin ja sen organisaatioissa toteutettaviin arvoihin vaikuttavat epäilemättä ylimmän johdon ylisuuret palkitsemis- ja bonusjärjestelmät. Tämä ei voi olla vaikuttamatta pienipalkkaisten alimpien toimihenkilöiden tai muiden työntekijöiden työmotivaatioon. Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on perinteisesti hallittu hyvin asioiden johtaminen (management). Ihmisten johtaminen (leadership) ei ole yltänyt aivan samalle tasolle. Näitä kahta osa-aluetta ei kuitenkaan voi erottaa toisistaan, vaan niitä on pyrittävä edistämään tasapainoisesti.

Työterveyslaitos pohtii tulevaisuuden skenaarioissaan, millaisia piirteitä työ ja yhteiskunnalliset kehitystrendit mahdollisesti sisältävät vuonna 2025 Suomessa. Arvioidaan, että lähes kaikissa ammateissa on tietotyöhön kuuluvia piirteitä. Hyvinvointinäkökulmasta nousevat entistä enemmän esille kiire, työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen ja ympäristökysymykset. Ympäristöön liittyvät resurssit ovat rajallisia. Kansantaloustieteessä käytetään yleisesti termiä ”niukat resurssit”. Puhutaan niukkojen resurssien jakamisesta. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kannalta yksilön taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi arvoiksi nousevat itsensä toteuttaminen, yhteisöllisyys ja sosiaaliset kontaktit. Kuormittavista tekijöistä työhön liittyvät epävarmuustekijät, kuten työn epävarmuus ja epäsäännöllisyys lisääntyvät tulevaisuudessa entisestään. Työterveyslaitoksen mukaan onkin löydettävä jatkuvasti uusia keinoja edistää ja ylläpitää työhyvinvointia. Lisäksi on kyettävä ennalta ehkäisemään ja puuttumaan sellaisiin tilanteisiin, jotka aiheuttavat yksilöille kohtuutonta psyykkistä kuormitusta (Työterveyslaitos 2010, 101.)

Kansaneläkelaitoksen tietojen mukaan 60 000 alle 35-vuotiaasta on ennenaikaisella työkyvyttömyyseläkkeellä. 700 000 suomalaista käyttää mielialalääkkeitä. Työikäisen väestön yleisin kuolinsyy on alkoholi. Näillä kehitystrendeillä on myös merkittävä kansantaloudellinen vaikutus. Suomalaisien organisaatioiden johtotasolla on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työntekijöiden työhyvinvointinäkökulmaan. Huonosti voivat tai työuupumuksesta kärsivät työntekijät eivät kykene tekemään työtään luovasti tai innovatiivisesti. Työtulokset eivät ole laadultaan hyviä ja työn tuottavuus ja lopulta koko organisaation kannattavuus kärsii.

Organisaatiot kansainvälistyvät ja niistä tulee entistä monikulttuurisempia. Työkielenä voidaan käyttää pelkästään englantia. Tällaisissa organisaatioissa haasteeksi muodostuu eri kulttuureita edustavien työntekijöiden työmotivaatio. Miten eri kulttuureista tulevat työntekijät saadaan joustavasti kotoutettua osaksi suomalaista yhteiskuntaa ja organisaatioiden työkulttuuria?

Kestävästä kehityksestä on alettu kansainvälisellä tasolla keskustella 1980-luvun lopulla. Kestävä kehitys perustuu ihmiskeskeiseen ajattelutapaan. Organisaatioiden kestävä kehitys muodostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta ulottuvuudesta. Organisaatioiden kestävä kehitys edistävään ja ylläpitävään välittömään sosiaaliseen vastuuseen sisältyy työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita. Siihen kuuluvat myös työntekijöiden oman kulttuuristaustan ja henkilökohtaisten arvojen kunnioittaminen. Välittömään sosiaaliseen vastuuseen määritellään kuuluviksi mm. työturvallisuus, työskentelyolosuhteet, työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen, henkilöstön työmotivaatio ja työtyytyväisyys, henkilöstön koulutus ja muut mahdollisuudet työssä kehittymiseen, palkitseminen, syrjimisen kieltäminen ja kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen (Rohweder 2004, 103.) On myös harkittava, millainen johtamis- ja organisaatiokulttuuri edesauttaa ja tukee luovia ja innovatiivisia tapoja työskennellä.

Elinkeinorakenne on muutamassa kymmenessä vuodessa muuttunut maatalousvaltaisista elinkeinoista (alkutuotanto) palveluiden ja tietoyhteiskunnan suuntaan (jälkiteollinen aika). Teolliset työpaikat siirtyvät pois Suomesta halvemmän työvoimakustannusten maihin. Muutos on ollut hyvin nopea. Onkin syytä pohtia, miten suomalaiset johtamisjärjestelmät ovat pysyneet mukana tässä yhteiskunnan muutoksessa ja kehityksessä. Tietoyhteiskunnan ammatit ja työtehtävät vaativat uudenlaista osaamista ja jatkuvaa uusien asioiden oppimista ja omaksumista. Työntekijän hyvän työmotivaation taustalla eivät välttämättä ole palkkioiden saaminen ja muut työsuhteeseen liittyvät edut tai hierarkioissa eteneminen. Hyvä työmotivaatio voi syntyä myös siitä, että kokee oman työnsä hyväksi ja mielekkääksi, ja että on mahdollisuus kehittää itseään ja kasvaa ihmisenä. Sekä rakentava että positiivinen palaute ovat tärkeitä elementtejä työssä kehittymisen kannalta. On kuitenkin hyvä muistaa, että työmotivaatio ja siihen liittyvät tekijät ovat hyvin yksilöllisiä ja riippuvat myös esimerkiksi työntekijän kulloisestakin elämäntilanteesta, elinkaaren ja työuran vaiheesta.

Organisaatioiden on panostettava työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin siinä määrin, kun se on organisaatioiden velvollisuus. Kysymys on lopulta arvovalinnoista, millaisilla arvoilla organisaatioissa halutaan saavuttaa tuloksia. Luonnollisesti yksilöillä on aina olemassa myös henkilökohtainen vastuu oman työkykynsä edistämisestä ja ylläpitämisestä. Näihin kuuluvat esimerkiksi terveelliset elämäntavat, riittävä lepo, liikunta ja kohtuullisuus nautintoaineissa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä tekijät vaikuttavat tutkijoiden työmotivaatioon. Edellä mainittua tutkimusongelmaa kartoitetaan amerikkalaisen tutkijan Frederick Herzbergin motivaatioteorian avulla. Alakysymyksenä tarkastellaan, mitkä tekijät lisäävät ja mitkä heikentävät työmotivaatiota. Lisäksi pyritään selvittämään, miten tutkijoiden työhön liittyvät luovuus vaikuttaa työmotivaatioon.

Tutkimusongelma: Mitkä tekijät vaikuttavat tutkijoiden työmotivaatioon?

Alakysymys: Mitkä tekijät lisäävät ja mitkä heikentävät tutkijoiden työmotivaatiota?

Alakysymys: Miten työhön liittyvä luovuus vaikuttaa työmotivaatioon?

1.2 Tutkimuksen rakenne ja raja

Luvussa 1 määritellään tutkimuksen tavoite sekä millaisiin kysymyksiin tämän tutkimuksen avulla halutaan saada vastauksia eli asetetaan tutkimusongelmat. Luvussa 2 esitellään kohdeorganisaatio Nuorisotutkimusseura ry. Samassa luvussa määritellään, mitä tarkoitetaan käsitteillä asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatio. Luvut 3 ja 4 muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen ja ne muodostuvat kirjallisuuskatsauksesta. Luvussa 3 käsitellään aluksi, mitä käsite motivaatio tarkoittaa. Seuraavaksi tarkastellaan motivaation vaikutuksia työsuoritukseen. Tämän jälkeen esitellään erilaisia vaihtoehtoja yksilötason motivaation kasvattamiseksi. Lopuksi käsitellään hyvän ja mielekkään työn määritelmää. Luvussa 4 kuvataan varhaisia motivaatioteorioita 1950- ja 1960-luvuilta. Tässä työssä motivaatioteorioista käytetään jakoa kahteen ryhmään: sisältö- ja prosessiteorioihin. Luvussa 4 on lopuksi esitetty kuviona työn teoreettinen viitekehys. Luvussa 5 esitellään Nuorisotutkimusseurassa tutkimusprofessorina toimivan Tommi Hoikkalan näkemyksiä tutkijoiden työmotivaatiosta. Luvussa 6 kerrotaan aluksi kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimusmetodista ja sen soveltuvuudesta liiketaloudellisiin tutkimuksiin. Tämän jälkeen esitellään tässä työssä aineiston hankkimiseksi käytettyä teemahaastattelua. Lopuksi kuvataan tämän tutkimuksen tutkimusprosessin kulku. Luvussa 7 käsitellään tutkimustuloksia eli suoritetaan yhteenveto ja kerrotaan tärkeimmistä havainnoista kunkin teeman osalta. Luvussa 8 kerrotaan johtopäätökset sekä arvioidaan lopuksi onnistumista koko tutkimusprosessin osalta käsitteiden toistettavuus, uskottavuus ja siirrettävyys avulla.

Seuraavaksi kuvataan joitakin työn rajaukseen liittyviä seikkoja. Tässä työssä motivaatiota tarkastellaan pääasiassa vain yksilötasolla. Motivaatio parantaa suoritusten laatua lähes millä tahansa elämän osa-alueella, kuten esimerkiksi urheiluvalmennuksessa, urheilusuorituksissa, opiskelussa tai vaikkapa painonhallinnassa. Tässä yhteydessä keskitytään kuitenkin ainoastaan työmotivaatioon ja sen vaikutuksiin työsuorituksissa. Frederick Herzbergin luoman hygieniamotivaatioteorian paikkansapitävyyttä ei ole tarkoitus testata tässä yhteydessä. Empiirisen osion näytteeseen osallistuneet tutkijat ovat kaikki suorittaneet jonkin ylemmän asteen korkeakoulututkinnon.

2 Nuorisotutkimusseura ry

Nuorisotutkimusseura ja -verkosto ovat johtavia nuorisoa koskevan tutkimustiedon tuottaja-organisaatioita Suomessa. Nuorisotutkimusseuran ja -verkoston tutkimuksen kohderyhmänä on suomalainen nuoriso. Nuorisolaki määrittelee nuoriksi 15 - 29-vuotiaat henkilöt (Nuorisolaki 1:2.1 (27.1.2006/72.) Nuorisolain tarkoituksena on pyrkiä tukemaan nuorten kasvua ja itsenäistymistä, edistää nuorten aktiivista kansalaisuutta, vahvistaa nuorten sosiaalisuutta sekä parantaa nuorten kasvu- ja elinoloja (Nuorisolaki 1:1.1 (27.1.2006/72.)

Nuorisotutkimusseura ry on asiantuntijaorganisaatio, joka on perustettu vuonna 1988. Se on monitieteellinen yleishyödyllinen yhdistys, jonka tavoitteena on pyrkiä edistämään monitieteellistä nuorisotutkimusta Suomessa. Yleishyödyllisyys tarkoittaa sitä, että yhdistys ei tavoittele toiminnallaan voittoa. Monitieteellisyys tarkoittaa puolestaan, että tutkimustyötä pyritään tekemään yhteistyössä eri alojen tutkimuslaitosten, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen sekä nuorisotyön ja -politiikan asiantuntijoiden ja ammattilaisten kanssa. Yhdistys järjestää kotimaisia ja kansainvälisiä seminaareja, julkaisee Nuorisotutkimus-lehteä sekä julkaisusarjaa nuorisotutkimuksesta. Nuorisotutkimusseura harjoittaa tutkimustoimintaa vuonna 1999 perustetun Nuorisotutkimusverkoston kautta. (Nuorisotutkimusseura 2010.)

Yhdistyksen toiminnan rahoitus tapahtuu pääosin valtionavustuksin, mutta myös ulkopuolisen rahoituksen osuus on merkittävä. Nuorisotutkimusverkosto on eräs Suomen merkittävimmistä nuorisoa koskevan tiedon tuottajista. Verkoston tavoitteena on tuottaa laadullisesti korkeatasoista akateemista tutkimusta ja tutkimusten kautta vaikuttaa nuorisopolitiikkaan sekä edistää ja kehittää nuorisotyötä. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä YTJ määrittelee Nuorisotutkimusseuran yritysmuodoksi aatteellinen yhdistys. (Nuorisotutkimusseura 2010.)

Vuonna 2010 Nuorisotutkimusseurassa oli seitsemän toimihenkilöä ja verkoston piirissä toimi eripituisissa hankkeissa 16 tutkijaa. Nuorisotutkimusseuraan perustettiin vuonna 2009 tutkimusprofessorin virka, johon kutsuttiin valtiotieteen tohtori, dosentti Tommi Hoikkala. Nuorisotutkimusseuran toiminnasta vastaa hallitus. Hallitus keskittyy pitkän tähtäyksen suunnitteluun ja toiminnan seurantaan. Hallitus myös kantaa vastuun taloudellisesta päätöksenteosta sekä työnantajavastuuseen liittyvistä asioista. Työvaliokunta valmistelee hallituksen kokoukset sekä vastaa Nuorisotutkimusseuran ja -verkoston käytännön toimintaan liittyvien rutiiniluontoisten tehtävien käsittelystä. (Vuosikertomus 2010.)

Organisaatioviestinnän osalta Nuorisotutkimusseura hoitaa jäsenistölleen tapahtuvan tiedottamisen yhdistyksen omien Internet-sivujen kautta, sähköpostin välityksellä sekä jäsenkirjeillä. Yhdistyksen hallituksella, työvaliokunnalla, toimihenkilöillä sekä verkostoon kuuluvilla tutkijoilla on käytössään omat sähköpostilistat. Hallituksen kokouksiin liittyvässä tiedottamisessa käytetään extranet - sivustoa, jonne kootaan hallituksen ja työvaliokunnan kokouksiin liittyvät asiakirjat. Toimihenkilöiden tiedonkulku hoidetaan viikkopalaverien avulla sekä sähköpostitse. Ulkoiseen tiedotukseen käytetään pääasiassa sähköisiä kanavia, yhdistyksen Internet-sivuja ja sähköpostilistoja. Mediaa varten mediatiedotukseen käytetään erikseen laadittuja medialistoja. Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja esitellään messuilla, seminaareissa sekä alan lehdissä. (Vuosikertomus 2010.)

2.1 Asiantuntijatyö ja asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijatyön ja asiantuntijaorganisaatio-käsitteiden selventäminen on tässä yhteydessä oleellista, koska Nuorisotutkimusseuran tutkijat tekevät asiantuntijatyötä, tarkemmin määriteltynä luovaa asiantuntijatyötä ja muodostavat ryhmänä asiantuntijaorganisaation. Asiantuntijatehtävissä toimivan henkilön tulee luonnollisesti hallita ensin oman alansa substanssiosaaminen. Hän työskentelee usein moniammatillisissa ryhmissä, joissa pitää pystyä arvioimaan kriittisesti omaa osaamistaan sekä kehittämään yhteistyötä muiden alojen asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijalta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja, viestintä- ja kommunikointitaitoja. On kyettävä myös markkinoimaan omaa asiantuntemustaan, ohjattava ja kehitettävä työtään ja toimintatapojaan sekä arvioitava työn eettisyyttä. Asiantuntijan pitää seurata toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja kasvavan kansainvälistymisen myötä hänen on oltava kielitaitoinen ja tarvittaessa sopeuduttava erilaisiin kulttuureihin. Jatkuviin muutoksiin sopeutuminen on asiantuntijan arkipäivää nykyisessä työelämässä. (Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell, Tuominen 2005, 21.)

Asiantuntija on samalla myös tietotyön tekijä. Eräänä tietotyön määritelmänä pidetään, että tietotyötä ovat tietotekniikkaa pitkälle soveltavat suunnittelu ja asiantuntijatehtävät. Akateemisesti koulutetuista henkilöistä lähes kaikki joutuvat käyttämään työssään apuna tietotekniikkaa. Nyt puheena oleva tietotyö ei ole rutiinitöiden suorittamista, vaan se edellyttää ideointia, suunnittelua ja usein myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Se on symbolianalyttistä työtä, ongelmien tunnistamista, käsitteellistämistä sekä ratkaisemista käsitteiden eli symbolien varassa tapahtuvan ajattelun avulla. (Tuomivaara ym. 2005, 22.)

Tietoyhteiskunnan toimijana asiantuntijan on hallittava medialukutaito, ongelmanratkaisutaito, kyettävä ajattelemaan kriittisesti ja abstraktisti, oltava valmis oppimaan jatkuvasti uutta. Muita hyödyllisiä taitoja ovat suvaitsevaisuus, yrittäjäystaidot. moniosaaminen sekä kyky ylittää perinteiset tieteenala- ja tehtävärajat. Verkostoituminen on erittäin tärkeää. Asiantuntijatehtävässä on olennaista kyky hankkia luotujen verkostojen avulla tarvittava asiantuntemus kulloinkin käsillä olevan ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntijuuden pohjan katsotaan olevan siinä, että asiantuntija on oman pohjakoulutuksensa kautta hankkinut oppimaan oppimisen taidot eikä niinkään itse opiskelluissa sisällöissä. (Tuomivaara ym. 2005, 21 - 22.)

Tutkijan työtä kuvataan seuraavasti Tuomivaaran ym. (2005, 25 - 26) mukaan:

Tutkija toimii kuin näyttelijä käyttäessään ja soveltaessaan tutkimuksessaan tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä. Tutkimuksen teon toimintaperiaatteet on kuitenkin kirjoitettu tutkimusteorioihin ja -metodeihin. Tiedeyhteisö valvoo ohjeistojen noudattamista, eikä toimintamallin muuttamisen perusteeksi riitä vain halu tehdä niin. Tutkijan asiantuntemuksen perustan määrittää se, kuinka hyvin hän hallitsee kohteensa kannalta keskeiset teoriat ja käsitteet, kyseisten käsitteiden väliset suhteet, käsitteiden konkretisoinnin periaatteet jne. Tutkimuksen tavoitteena on luotettavan ja perustellun, yleistettävän tiedon tuottaminen.

Tutkija työssä on kysymys luovasta asiantuntijatyöstä. Luova asiantuntijuus on uuden sellaisen tiedon tuottamista, jota ei vielä ole olemassa. Sellaisen tiedon, jota ei voida suoraan soveltaa jostakin aikaisemmasta samankaltaisesta ratkaisusta vaan jonka löytämiseksi tarvitaan jokin uusi näkökulma, uusi tieto tai uusi ratkaisu. Tämä kaikki tapahtuu pitkälle erikoistuneen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon pohjalta. Luovan asiantuntijan eräs keskeinen osaamisalue on luovan prosessin ymmärtäminen ja sen hallitseminen. (Tuominen ym. 2005, 24.)

Asiantuntijaorganisaatiota voidaan kuvailla seuraavien ominaispiirteiden avulla: suurin osa organisaation työntekijöistä on akateemisesti koulutettuja, asiantuntijatehtävien osuus kaikesta työstä on hyvin suuri, työtehtävät ovat pääosin tietotyötä sekä työhön liittyy paljon analyyttistä ajattelua ja ongelmanratkaisua. Organisaation riippuvuus näistä asiantuntijoista on suuri ja henkilöiden korvaaminen on haasteellista. Asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, sitoutuminen tavoitteisiin ja päämääriin, jatkuva motivaation ylläpitäminen sekä työssä jaksamisen vaaliminen ovat henkilöstöjohtamisen välttämättömiä tehtäväkenttiä. Asiantuntijat tekevät usein myös hyvin itsenäisesti työtään, joten he myös odottavat tiettyä liikkumavapautta. Perinteinen käskytyks ja valvonta eivät sovellu asiantuntijoiden johtamiskulttuuriin. (Viitala 2009, 274 - 275.)

Yhdysvalloista on aivan viime vuosina tehty tutkimuksia siitä, mitä asiantuntijat itse odottavat työltään: työtehtävien tulisi olla mielenkiintoisia ja riittävän haasteellisia, niiden tulisi vastata omaa osaamista ja omia kykyjä. Itsenäistä työtä arvostetaan sekä mahdollisuutta toteuttaa ja kehittää itseään. Asiantuntija odottaa oikeudenmukaista kohtelua, arvostusta ja tunnustusta, työsuhteen osalta jatkuvuutta sekä miellyttäviä työtovereita. Esimiehen toiminnalta odotetaan tukea ja kannustusta ja palautetta. (Viitala 2009, 275.)

3 Motivaatio

Tässä luvussa kerrotaan, mitä motivaatio käsitteenä tarkoittaa ja miten motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen. Lisäksi annetaan joitakin apukeinoja yksilön motivaation ylläpitämiseksi, joita voi hyödyntää, jos ne soveltuvat organisaation toimintaan ja luonteeseen. Lopuksi esitellään viisi yleisintä työn ominaisuutta, joilla on havaittu olevan vaikutusta motivaatioon ja kuvataan erään määritelmän mukaan, millaisia ominaispiirteitä hyvä ja mielekäs työ voisi sisältää.

Motivaatio - käsite on peräisin latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Kun mietimme, mitkä tekijät meitä motivoivat, voisimme yhtä hyvin käyttää myös ilmaisua, mitkä tekijät meitä liikuttavat. Myöhemmin motivaation on selitetty tarkoittavan käyttäytymistä viritävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Kauhanen 2006, 107.)

Motivaation kantasana on motiivi. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaan saamaa tilaa. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin ylläkkeisiin sekä mahdollisiin palkkioihin ja rangaistuksiin. Ajatellaan, että juuri motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymissuuntaa. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat yksilön toimintaa kohti haluttuja tai asetettuja päämääriä ja tietty osa työntekijän energiasta sitoutuu haluttujen tai asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. (Kauhanen 2006, 107.)

Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrittelee, millä vireystasolla, miten ahkerasti aktiivisesti tai sitoutuneesti hän toimii päästäkseen tiettyyn joko itse asettamaansa tai ulkopuolelta asetettuun päämäärään. Määritelmän mukaisesti motivaatiokäsitteeseen liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat yksilön inhimillistä käyttäytymistä. Yksilö, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti ja sitoutuneesti saavuttaakseen asetetut päämäärät ja tavoitteet. Mikäli yksilön työmotivaatio on matala, hän turhautuu ja hänen kiinnostuksensa suuntautuu työtehtävien kannalta epäolennaisiin asioihin. Perustellusti voidaan esittää ajatus, että riippuu motivaatiotasosta, miten innokkaasti ja ahkerasti yksilö on valmis käyttämään omia henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan työtehtäviä suorittaessaan. (Kauhanen 2006, 107.)

Motivaatiotekijöiden tunteminen ja motivaation jatkuva ylläpitäminen ovat esimiestyössä erittäin tärkeitä elementtejä, koska ne vaikuttavat suoritustasoon, sitoutumiseen ja työn laadulliseen lopputulokseen. Esimies ei suoranaisesti voi motivoida ketään, mutta motivaatiolle voi-

daan kuitenkin luoda sellaiset puitteet, jossa hyvä motivaatiotaso voidaan saavuttaa. Ei myöskään riitä, että tunnetaan keskimääräinen motivaatio vaan on tunnettava yksilöt ja ne tekijät, jotka motivoivat kutakin yksilöä. On tunnettava ne tekijät, jotka edistävät motivoitumista. Tällaisia tekijöitä asiantuntijoiden kohdalla voivat olla kokemus onnistumisesta, mahdollisuus kouluttautumiseen ja henkiseen kasvuun, kannustavat ja mukavat työkaverit sekä mahdollisuus saada ja antaa palautetta (Hyppänen 2007, 128, 143.)

3.1 Motivaation vaikutus työsuoritukseen

Varhaisia motivaatioteorioita kohtaan on esitetty kritiikkiä siksi, että ne ovat peräisin pääasiassa Yhdysvalloista ja siten sidoksissa amerikkalaiseen organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen eikä niitä voida siten suoraan soveltaa suomalaisiin organisaatioihin. Amerikkalainen tutkija William James on tehnyt merkittäviä havaintoja motivaation vaikutuksista yksilön suoritustasoon. Jamesin mukaan yksilö säilyttää työpaikkansa käyttämällä 20 - 30 % kyvyistään ja osaamisestaan organisaation hyväksi. Hyvin motivoituna hän puolestaan käyttää 80 - 90 % kyvyistään ja osaamisestaan. Motivaatioon ja motivaatiota lisäävien keinojen käyttämiseen organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota, mikäli työntekijöiden motivaatiotasoon halutaan vaikuttaa. Täysin perustellusti voidaan siis sanoa, että hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yksilön motivaatiotasoon. (Lämsä & Hautala 2005, 90.)

80 - 90 %
Alue, johon voidaan motivoinnin keinoin vaikuttaa
20 - 30 %

Kuvio 1. Motivaation yhteys yksilön kykyihin (Lämsä & Hautala 2005, 90)

3.2 Keinoja yksilön motivoimiseksi

Jos toimenkuva säilyy pitkään muuttumattomana, sillä saattaa olla vaikutusta yksilön motivaatiotasoon. Tällöin voidaan käyttää erilaisia keinoja motivaation parantamiseksi. Tällaisia keinoja ovat työkierto, toimenkuvan laajentaminen tai toimenkuvan rikastaminen. Ohjattu työkierto

voi tapahtua viiden vuoden välein. Työkierto tarkoittaa sitä, että työntekijä voi siirtyä sovituksi ajaksi eri työtehtäviin omassa organisaatiossaan. Myös fyysinen työpiste voi vaihtua samalla. Työkierron tavoitteena on vaihtelun saavuttaminen rutiniiluontoiisiin ja yksitoikkoiisiin työvaiheisiin. Samalla voidaan pyrkiä ennalta ehkäisemään mahdollisia fyysisiä ja psyykkisiä kuormitustekijöitä. Työkierto on paljon käytetty ja hyväksi havaittu työn organisoinnin muoto. Ikäjohtamisessa tulee huomioida eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet työuran eri vaiheissa. Liikkuvuus hierarkiassa alaspäin tulee mahdollistaa, mikäli työntekijä sitä itse haluaa. (Kauhanen 2007, 56.)

Toimenkuvan laajentaminen tarkoittaa, että työtehtävän vaatimia taitoja ja tehtäväkokonaisuutta voidaan kehittää yhdistämällä toisistaan eroteltuja tai irrallisia, mahdollisesti samaan prosessiin kuuluvia työvaihteita uusiksi tai laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn laajentamisella pyritään lisäämään työn vaihtelevuutta ja kasvattamaan työntekijän vastuuta työn lopputuloksesta ja sen laadusta. (Kauhanen 2007, 56.)

Toimenkuvan rikastaminen tarkoittaa työn pystysuoraa eli vertikaalista vaativuutta ja autonomisuutta lisääviä toimenpiteitä. Tämä vaatii aina osaamistason kasvattamista koulutuksen avulla. Toimenkuvan rikastaminen tapahtuu käytännössä niin, että siirretään esimies- tai asiantuntijatasoon valtaa ja vastuita työntekijätasolle. Myös avustavia tehtäviä voidaan liittää osaksi laajempaa tehtäväkokonaisuutta. Näin työn suunnittelu- ja toteuttamisvaiheen välinen kuilu pienenee. Toimenkuvan rikastamiseksi on käytettävissä monia eri keinoja: työntekijä voi suunnitella työnsä aikataulut vapaasti, päättää työmenetelmistä sekä siitä, milloin ja miten työn lopputulos tai laatu tarkastetaan. Hän voi myös itsenäisesti päättää, milloin aloittaa ja lopettaa työt, miten tauottaa työtään tai missä järjestyksessä käsittelee työtehtävänsä. (Kauhanen 2007, 57.)

Työntekijän mielipiteitä ja toiveita omaan työhönsä liittyen on hyvä kuunnella kehityskeskustelun yhteydessä. Mikäli työntekijä kokee oman työnsä hyväksi, mielekkääksi ja tarkoitukselliseksi sekä ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen osana kokonaisuutta, on tällä suuri merkitys motivoitumiseen, sitoutumiseen ja sitä kautta työn laatuun ja lopputulokseen.

3.3 Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioprosessiin

Amerikkalaisten tutkijoiden J. Richard Hackmanin ja Greg Oldhamin v. 1976 kehittämässä teoriassa luokitellaan hyvän työn keskeiset ominaispiirteet. Teoria tunnetaan myös nimellä ”kokonaisen työn käsite”. Tämä luokittelu on arvioitu tärkeäksi lähestymistavaksi teoriakirjalli-

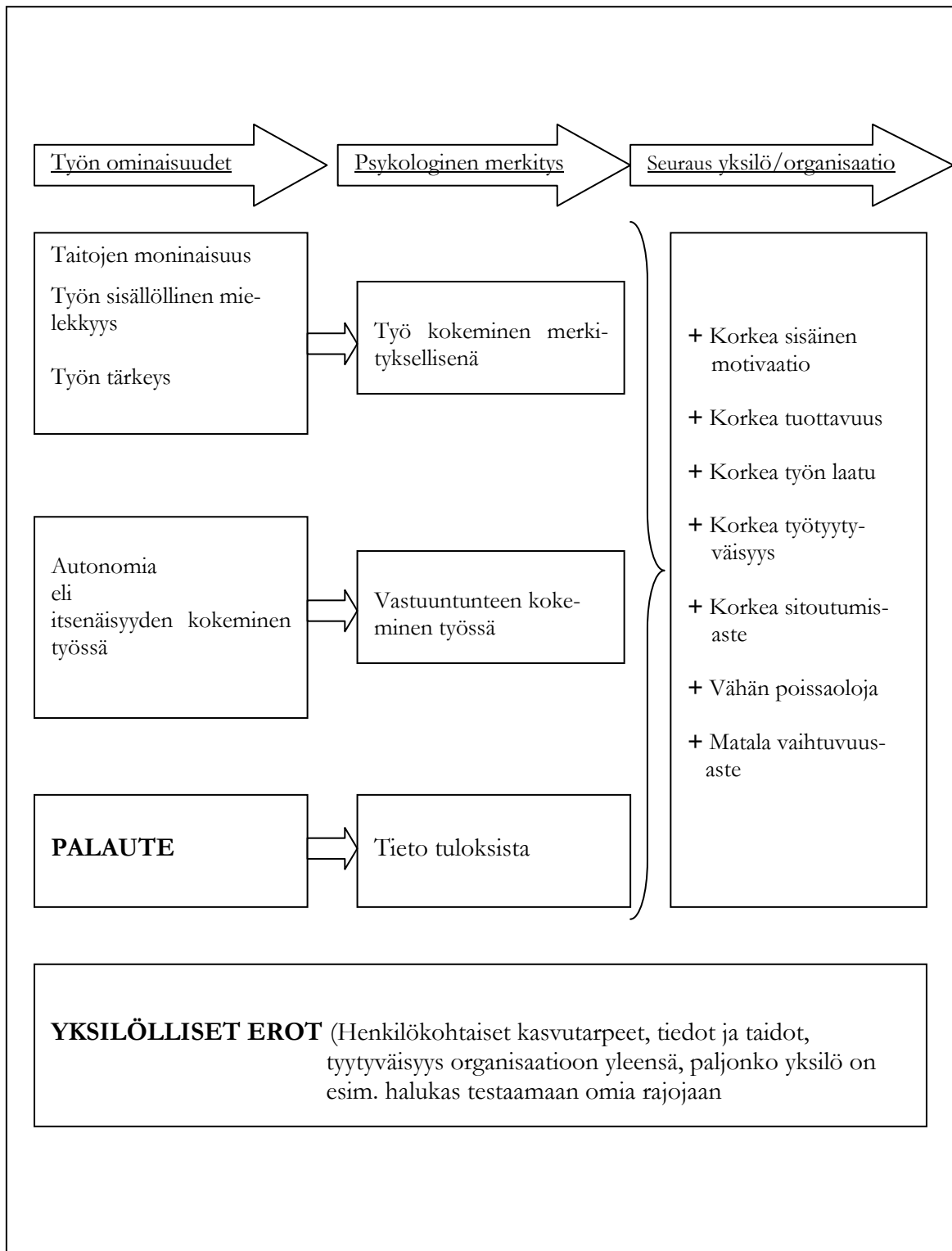
suudessa, koska sen avulla mitä tahansa työtehtävää voidaan kuvata viiden keskeisen dimensioon eli ulottuvuuden perusteella. Nämä ulottuvuudet ovat:

1. Tarvittavien taitojen moninaisuus (skill variety)
2. Työtehtävien sisällöllinen mielekkyys (task identity)
3. Työtehtävien mielekkyys/tärkeys (task significance)
4. Itsenäisyys (autonomy)
5. Palaute (feedback) (Robbins 2003, 465.)

Taitojen moninaisuudella tarkoitetaan työtehtävien vaatimien erilaisen osaamisen, taitojen ja kykyjen käyttöä työssä. Sisällöllinen mielekkyys puolestaan tarkoittaa kokonaisnäkemystä siitä, miten oma työ sijoittuu suhteessa koko organisaatioon. Työn tärkeys tarkoittaa sitä, miten tärkeänä yksilö itse pitää työtään, saako hän arvostusta kollegoiltaan sekä esimerkiksi sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä. Itsenäisyys tarkoittaa sitä, onko yksilöllä mahdollisuus vaikuttaa työnsä aikatauluttamiseen, työmenetelmiin ja työtahtiin. Palautetta voi saada esimiehiltä, kollegoilta asiakkailta tai muilta sisäisiin tai ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvilta henkilöiltä. (Robbins 2003, 465.)

Korkea sisäinen motivaatiotaso on mahdollista saavuttaa työn itsensä kautta, mikäli yksilö koee työtehtävänsä riittävän mielekkäiksi, vaihteleviksi ja sopivassa määrin haasteellisiksi. Korkealla työn tuottavuudella tarkoitetaan laadullisesti korkeampaa tasoa ja parempaa työn lopputulosta sekä työprosessien sujuvaa etenemistä. Korkeaan työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä tässä teorialmallissa pidetään uusien asioiden oppimista sekä jatkuvaa kasvamista ja kehittymistä työssä. Mikäli yksilö on motivoitunut työtehtävästä, tästä seuraa automaattisesti myös korkea sitoutuminen siihen. Tästä seuraa organisaatiotasolla matala poissaoloaste sekä matala henkilöstön vaihtuvuus. (Robbins 2003, 465.) Seuraavana on esitelty työn eri ominaisuuksien vaikutus motivaatioprosessiin kuviona (Kuvio 2.)

3.4 Kuvio työn ominaisuuksien vaikutuksista työmotivaatioon



Kuvio 2. Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioprosessiin (Robbins 2003, 467)

3.5 Hyvä ja mielekäs työ

Mikäli yksilö kokee työnsä hyväksi ja mielekkääksi, on tällä epäilemättä vaikutusta myös hänen motivaatitasoonsa. Hyvä ja mielekäs voi tarkoittaa jokaiselle yksilölle hyvin erilaisia asioita. Myös henkilökohtaiset arvot, asenteet ja motiivit vaikuttavat tähän asiaan. Yleisiä hyvän työn kriteereitä on kuitenkin tutkimuksilla pystytty määrittelemään. Tällaisia kriteereitä ovat sopiva fyysinen ja psyykkinen kuormitus. Kuormituksen tulisi olla sellaisella tasolla, että yksilön osaaminen, tiedot, taidot ja kyvyt voisivat jatkuvasti kehittyä. Työssä pitäisi myös säilyä oppimisen ja oivaltamisen ilo. Myös persoonallisuuden tulisi voida kehittyä ja yksilön tulisi voida kasvaa ihmisenä. (Viitala 2009, 17.)

Työn olisi hyvä olla sekä syklisesti että hierarkkisesti kokonainen. Syklisesti kokonainen työ käsittää suunnittelua, toteuttamista, arvioimista ja organisointia. Hierarkkisesti kokonainen työ puolestaan käsittää luovia, älyllisesti haasteellisia osia, mutta toisaalta myös suorittavia ja rutiiniluontoisia osatehtäviä. Tehtävien pitäisi olla sisällöltään vaihtelevia ja monipuolisia. Työn itsenäisyys ja riittävä vapaus ovat myös hyvin tärkeitä ominaisuuksia. Yksilölle pitäisi välittyä kokemus, että hänellä itsellään ihmisenä sekä hänen työpanoksellaan on merkitystä kollegoille sekä muille sisäisille tai ulkoisille sidosryhmille. Työn tulisi mahdollistaa laaja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa sekä työstä tulisi saada palautetta. (Viitala 2009, 18.)

Palautteen merkitystä korostetaan monissa kirjallisuuslähteissä. (Tuomivaara ym. 2005, 55; Viitala 2004, 161; Hyppänen 2007, 141 - 142; Vartiainen & Kauhanen 2005, 196.) Sanotaan, että myönteisellä palautteella on yksilöä voimaannuttava vaikutus. Vaikka onnistumisen kokemus on mitä suurimmassa määrin sisäinen kokemus, joka tuottaa yksilölle tyydytyksen tunteen jo sinällään, on myös ulkoisella tunnustuksella ja palautteella merkittävä vahvistava vaikutus omaan onnistumiseen. Jokainen yksilö toivoo olevansa hyväksytty ja arvostettu omassa organisaatiossaan, joten kaikki näitä positiivisia ominaisuuksia vahvistavat viestit ja palautteet kasvattavat yksilön uskoa ja luottamusta omiin kykyihin ja lisäävät siten rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Myönteinen palaute saa myös aikaan positiivisen kierteen. Onnistumisen kokemus lisää uskoa omiin kykyihin ja tämä puolestaan kasvattaa halua tarttua uusiin haasteisiin ja sitoutumista. (Viitala 2004, 161.)

Palautteen merkitystä oppimisen kannalta pidetään olennaisena. Palaute auttaa yksilöä suunnittelemaan ja kehittämään toimintaansa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 196.)

Asiantuntijatyö sisältää useita hyvän työn piirteitä. Se on riittävän haasteellista, yksilö voi vaikuttaa siihen, miten oman työnsä tekee. On mahdollista tehdä työtä itsenäisesti, omaa osaamistaan ja kykyjään voi hyödyntää sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat laajat. (Tuomivaara ym. 2005, 81.) Mielekäs työ tarjoaa sopivassa suhteessa haasteita, kasvattaa henkisiä voimavaroja sekä palkitsee sisäisesti. Mielekäs työ kehitetään organisaatiossa kunkin yksilön kanssa hyvässä yhteistyössä ja hengessä. Keskusteleva johtamiskulttuuri on tässä avainasemassa. Osallistamalla henkilöstö toiminnan kehittämiseen voidaan yhdistää asiantuntijoiden ja esimiesten erilaisia näkökulmia. Parhaista käytännöistä sovitaan avoimesti ja yhdessä, eri osaamisalueita, tietoja ja näkemyksiä yhdistelemällä. Organisaatiossa on hyvä tutkia, keskustella ja jopa kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja ja käytäntöjä. (Tuomivaara ym. 2005, 102.)

Kykyä vuorovaikutteiseen toimintatapaan pidetään tärkeänä. Toista arvostava ja kunnioittava dialogi käsittää pyrkimyksen yrittää ymmärtää erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Siinä erilaisia näkökulmia, mielipiteitä ja ajatuksia ei mitätöidä tai vähätellä, mutta jossa myös itseä ja omia mielipiteitä kyetään arvostamaan. Dialogilla tarkoitetaan erilaisten kysymysten ja ongelmien pohdintaa, muiden ajatusten aitoa kuuntelemista ja läsnäoloa sekä kykyä myös kyseenalaistaa omia ajatuksia ja näkökulmia. (Tuomivaara ym. 2005, 102.)

Osallistava kehittäminen edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Myös erilaisiin ongelmatilanteisiin on helpompi tarttua. Yksilöiden erilaisuus hyväksytään, sitä kunnioitetaan ja arvostetaan ja erilaisille mielipiteille ja ajatuksille annetaan tilaa. Vähitellen tällainen osallistava kehittämisprosessi opettaa yksilöitä siihen, millaista on työskennellä sellaisessa ilmapiirissä, jossa toimintatapoja, näkökulmia ja mielipiteitä uskalletaan kyseenalaistaa ja esittää kritiikkiä ilman, että loukataan muita tai loukkaannutaan itse. Asioita kyetään analysoimaan kriittisessä mutta rakentavassa hengessä ilman, että asiat kuitenkaan menevät yksilötasolle. Tällaisen osallistavan kehittämisprosessin tulokset alkavat näkyä yleisessä työilmapiirissä sitten, kun vuorovaikutus ja yhteistyö alkavat muuttua joustavammaksi, työskulttuuri muuttuu avoimemmaksi sekä yksilöitä kunnioittavammaksi ja arvostavamammaksi. Tällaisen osallisuuden tunteen kautta yksilö alkaa myös kokea työnsä parempana ja mielekkäämpänä. Osallistavan kehittämisen tavoitteena on, että organisaatio itse oppisi uusia toimintatapoja sekä sellaisen organisaatiokulttuurin, joka tukisi uudistumista ja hyvinvointia sekä turvaisi kyvyn jatkuvaan mutta kestävään kehittymiseen. (Tuomivaara ym. 2005, 103.)

4 Motivaatioteorioista

Tässä luvussa kerrotaan keskeisistä motivaatioteorioista. Motivaatioteoriat jaetaan sisältö- ja prosessiteorioihin. Ensimmäisiä klassisia työmotivaatiota kuvaavia motivaatioteorioita kehitettiin Yhdysvalloissa jo 1950 - 1960-luvuilla. Tällöin motivaatiotutkimuksia suoritettiin pääasiansa amerikkalaisissa organisaatioissa ja siksi ne ovat hyvin voimakkaasti sidoksissa amerikkalaiseen organisaatiokulttuuriin. Siksi niitä kohtaan voidaan perustellusti esittää kritiikkiä eikä niitä voida suoraan sellaisenaan soveltaa suomalaiseen organisaatio- ja johtamiskulttuuriin. Kritiikkiä noita teorioita kohtaan voidaan esittää myös siksi, että ne on kehitelty jo yli 40 vuotta sitten. Aika, asenteet, arvot sekä toimintaympäristöt, joissa organisaatiot toimivat ovat muuttuneet radikaalisti noista ajoista. (Kauhanen 2006, 107 - 108.)

Toimintaympäristön sisäiset rakenteet ovat suomalaisessa yhteiskunnassa muuttuneet hyvin nopeasti maatalous- ja teollisuusvaltaisista elinkeinoista palveluelinkeinojen ja tietoyhteiskunnan suuntaan. Myös muutokset yksilöiden sosio-ekonomisissa ja demografisissa tekijöissä epäilemättä vaikuttavat siihen, millaiset asiat heitä kulloisessakin elämäntilanteessa ja elinkaaren vaiheessa motivoivat. Sosio-ekonomisilla ja demografisilla muuttujilla tarkoitetaan tässä yhteydessä koulutustason nousua, ansiotason nousua, piteneviä elinikiä, eläköitymisikien nousemista ja sitä kautta piteneviä työuria. (Kauhanen 2006, 107 - 108.)

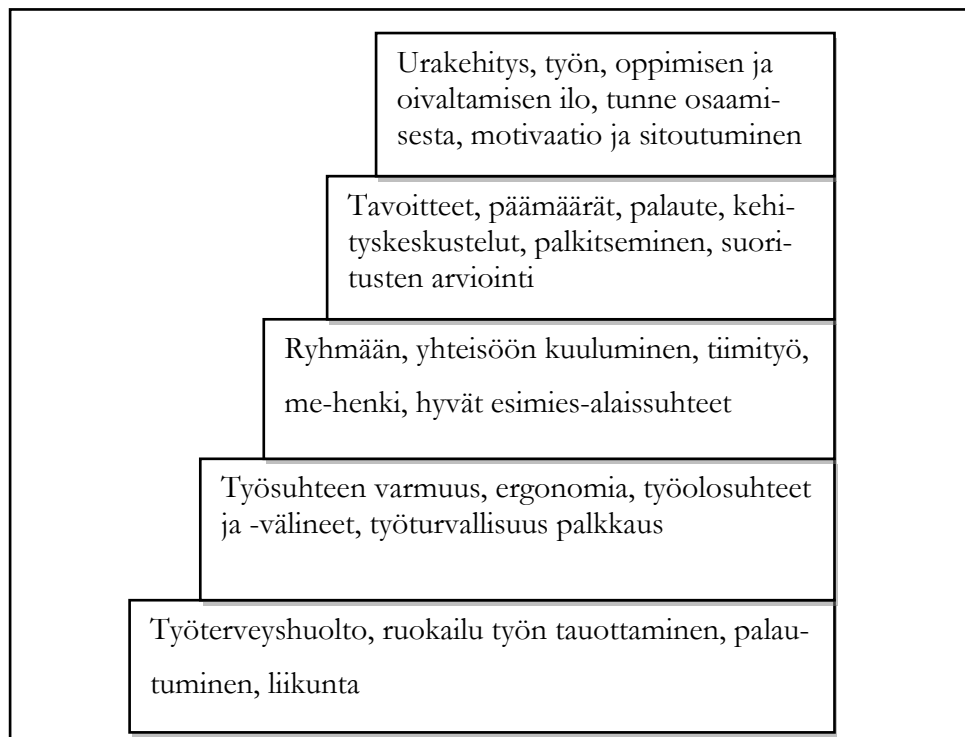
Uusia moderneja motivaatioteorioita käsittelevät puolestaan suomalaiset tutkijat Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi teoksessaan ”Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet. Heidän lähestymistapansa motivaatiokäsitteeseen on hyvin erilainen. Teoksessa käsitellään motivaatiota yksilön elämänkaaren eri siirtymävaiheissa, kuten työelämään ja vanhemmuuteen siirryttäessä, motivaation kehitystä ja merkitystä kouluiässä, nuorten koulu-motivaatiota sekä ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatiota. Lopuksi kirjoittajat käsittelevät motivaation yhteyttä hyvinvointiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, sisällysluettelo).

Frederick W. Tayloria voidaan pitää yhtenä motivaatiotutkimuksen uranuurtajana ja pioneeri-na. Tieteellisen liikkeenjohtoteorian kehittäjänä hän pohti jo 1900-luvun alussa, miten yksilö saadaan pysymään paikallaan, toimimaan keskittyneesti ja johdonmukaisesti tietyn kiinteän ajanjakson ajan. Hänen mukaansa tiukka ohjaus, valvonta ja kontrollointi sekä mahdollisuus rahapalkkioon saisivat yksilön toimimaan johdon haluamalla tavalla kohti haluttua tavoitetta.

Liukuhihna on tieteellisen liikkeenjohdon merkittävin käytännön sovellutus. (Lämsä & Hautala 2005, 23.)

4.1 Työmotivaation sisältöteoriat

Keskeistä työmotivaation sisältöteorioissa on, mitkä työn sisällölliset tekijät motivoivat yksilöä hyvään työsuoritukseen. Keskeisenä motivaationlähteenä pidetään myös sitä, millaisia tarpeita yksilöllä on. Amerikkalainen sosiaalipsykologi Abraham Maslow (1954) kehitti niin sanotun tarvehierarkiateorian, jonka mukaan yksilöä motivoivat yksilölliset ja erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain alhaalta ylöspäin. Teorian mukaisesti seuraavalle portaalle ei voi edetä ennen kuin edellisen portaan tarpeet ovat tulleet tyydytetyiksi. Yksilön tarpeita ovat fysiologiset, turvallisuuden, sosiaaliset, arvostuksen sekä ylimpänä portaana itsensä toteuttamisen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2004, 81 - 83.)



Kuvio 3. Yksilön tarpeet organisaatiossa Maslow'n tarvehierarkian mukaan (Hyppänen 2007, 129)

Suomalaisissa organisaatioissa alempien tasojen tarpeet on lähes poikkeuksetta saavutettu, jonka vuoksi kiinnostus kohdistuu ylimpiin tasoihin. Yksilö voi kokea sellaiset ylimpien tasojen

tarpeet tärkeiksi, kuten esimerkiksi yksilöllinen kehittymissuunnitelma urakehityksen tukemiseksi, kannustus, tukeminen, kuuntelu, positiivinen palaute tai vaikka mahdollisuus henkiseen kasvuun. Tarvehierarkia ei ole koskaan valmis ja pysyvä vaan vaihtelua tapahtuu tilanteen, olosuhteiden sekä yksilön kulloisenkin elämäntilanteen mukaan. (Lämsä & Hautala 2004, 81 - 83.) Frederick Herzbergin (1959) motivaatioteorian mukaan sisältöön vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan: tyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin ja tyytymättömyys- eli hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön. Motivaatiotekijöitä eli tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä organisaatiossa ovat saavutukset, työsuorituksista saatu tunnustus ja palaute, vastuun kokeminen sekä uralla eteneminen.

Saavutukset

Yksilö voi saavuttaa työssään asettamia tavoitteita ja päämääriä tai muuten erinomaisia tuloksia ilman, että hän välttämättä haluaa edetä urallaan hierarkiassa korkeammalle. Tavoitteina voi olla mm. lisä- tai täydennyskoulutuksen hankkiminen, kielitaidon parantaminen. Voidaan myös arvostaa pehmeämpiä arvoja ja tavoitteita, kuten esimerkiksi kasvaminen ihmisenä ja yksilönä eli henkinen kasvu voi olla tärkeää. Onnistuneesta uudesta ideasta, tuotteesta, keksinnöstä tai toimintatapojen kehittämisestä yksilö voi saada mainetta ja kunniaa. Tätä kautta yksilön usko omaan osaamiseen vahvistuu ja hallinnantunne kasvaa. Itseluottamus haasteellisia tehtäviä kohtaan vahvistuu. Luovaa työtä tekevä yksilö toteuttaa samalla myös itseään. Tarveteoreetikko Abraham Maslow'n mukaan hän on tällöin itsensä ja ihmisenä olemisen ytimessä, tilassa, jossa ihminen kokee itsensä riittäväksi ja tädeksi. Se, että yksilöllä on mahdollisuus toteuttaa itseään työssään, lisää myös yksilön oppimista ja kehittymistä. Hän ei kehity ainoastaan oman osaamisensa osalta vaan myös persoonallisuus kehittyy samalla. Hän oppii samanaikaisesti tuntemaan omat mahdollisuutensa mutta myös oman rajallisuutensa sekä myös omat jaksamisensa rajat. (Tuomivaara ym. 2005, 63 - 64.)

Tunnustus työstä, palaute

Sosiaaliset palkkiot ovat ei-aineettomia (ei taloudellisia) palkitsemiskeinoja. Ne tuottavat saajalleen mielihyvää ja lisäävät työmotivaatiota. Niitä hyödyntämällä yksilö voi kokea itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi jäseneksi organisaatiossa. Kiitos ja tunnustuksen jakaminen ovat hyvin tärkeitä palkitsemisen keinoja. Julkinen tunnustus edellyttää kuitenkin johdonmukaista ja oikeudenmukaista linjaa esimiestyöltä. (Viitala 2007, 161.)

Laajempänä käsitteenä voidaan tässä yhteydessä puhua organisaation palautekulttuurista. Palautteen antamista johtamisessa pidetään hyvin tärkeänä, sillä se on myös eräs motivointi- ja palkitsemiskeino. Taitavasti käytettynä sen avulla voi saada aikaan hyviä tuloksia. Palautetta on sekä positiivista että rakentavaa. Positiivinen palaute on kiittämistä sanoilla ja eleillä. Palautteen antaja osoittaa tyytyväisyyttään työntekijää kohtaan ja toivoo samansuuntaista käyttäytymistä jatkossakin. Rakentava palaute puolestaan tarkoittaa tyytymättömyyttä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Se ei voi missään tapauksessa kohdistua yksilön persoonaan tai hänen persoonallisuudenpiirteisiinsä tai erilaisuuteensa. Sen tarkoituksena ei ole syyllistää, vaan käyttäytymistä tai toimintatapoja halutaan muuttaa organisaation kannalta parempaan suuntaan. Rakentava palaute annetaan aina kahden kesken ja luottamuksellisessa vuorovaikutustilanteessa. Palautetta pidetään motivaation, oppimisen ja kehittymisen kannalta erittäin tärkeänä elementtinä. (Hyppänen 2007, 141.)

Työ sinänsä

Nykyisellään suurta osaa työtehtävistä voidaan jo pitää sisällöllisesti niin monipuolisina ja vaihtelevina, että työn sisältö itsessään on tärkein motivaation lähde yksilölle. Jos työtehtävät sisältävät riittävästi haasteita ja tarjoavat vaihtelua, fyysinen ja henkinen kuormitus ovat tasapainossa, nämä tekijät luovat merkityssisältöä. Oman osaamistason ylittävät ja toisaalta myös alittavat työtehtävät voivat kumpikin toimia stressin lähteenä. Kun työtehtävien vaativuustaso ja yksilön oma osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään, on motivaatiolle ja työtyytyväisyydelle olemassa hyvät lähtökohdat. Tässä yhteydessä voidaan myös viitata aiemmin käsiteltyihin hyvän ja mielekkään työn kuvauksiin. (Viitala 2007, 18.)

Vastuu

Itsenäistä työtä tekevällä asiantuntijalla on usein myös täysin itsenäinen vastuu työnsä aikatauluttamisesta, työskentelymenetelmistä sekä työn laadusta. Työtehtävien sopiva rytmittäminen ja yksilöllisesti sovitut aikataulut palvelevat luovassa asiantuntijatyössä jaksamista. Oma työaika kannattaa seurata, koska se kehittää itsekuria ja parantaa työtehoa. Työajan seuraaminen auttaa luovaa työtä tekevää asiantuntijaa ottamaan enemmän vastuuta omasta ajankäytöstään. Vain työssään hyvin jaksavan yksilön on mahdollista toteuttaa luovaa työskentelytapaa. Väsynyt ja uupunut yksilö ei kykene suoriutumaan luovasta työstä. Työterveyslaitoksen aivotyötutkija Kiti Müllerin mukaan myös aivot tarvitsevat lepoa. Hän onkin todennut, että älyllisen

ponnistelun lisäksi aivot pitävät myös laiskottelusta. Hänen mukaansa omien aivojen suojelemaan suostuminen voi olla hyvin vaikeaa nykyisessä tietoyhteiskunnassa, jossa pitäisi olla aina tavattavissa sekä tietää ja osata kaikki. Näin ollen yksilöllä on myös henkilökohtainen vastuu rajojen asettamisesta työaikojen toteutumisessa ja seurannassa. (Tuomivaara ym. 2005, 50.)

Uralla eteneminen

Usein uralla etenemisellä tarkoitetaan organisaation hierarkiassa alhaalta ylöspäin etenemistä esimerkiksi päällikkö- tai johtajatasolle. Samalla työtehtävät usein muuttuvat haasteellisemmiksi, monipuolisemmiksi ja vaihtelevimmiksi sekä ansiotaso nousee. Hierarkiassa kohoaminen voi usein merkitä yksilölle lisä- tai täydennyskoulutuksen hankkimista joko omaehtoisesti tai työnantajan tukemana. Kun työelämä muuttuu konkreettisesta toiminnasta yhä abstraktimpaan symbolianalyttisen tietotyön suuntaan, luovuus ja innovatiivisuus ovat entistä tärkeämpiä ominaisuuksia, joita työelämässä arvostetaan. Nykyään kuulee usein puhuttavan elinikäisestä oppimisesta. Yksilöllä on myös vastuu itsensä kehittämisestä ja oman työmarkkinakelpoisuutensa ylläpitämisestä. (Tuomivaara ym. 2005, 23.)

Hygieniatekijät liittyvät fyysiseen työympäristöön sekä esimerkiksi henkilöiden välisiin suhteisiin. Hygieniatekijöitä eli tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä ovat esimiehet ja heidän toimintansa, yrityspolitiikka ja hallinto (=yrityskulttuuri), palkka, suhteet työtovereihin sekä työolosuhteet.

Esimiehet

Esimiestyö käsittää kaiken sen toiminnan, jolla esimies suuntaa ja tukee henkilöstöä saavuttamaan edustamansa organisaation tavoitteita ja päämääriä. Esimiestyössä korostuvat kuitenkin toimialasta ja organisaatiosta riippumatta hyvinkin samankaltaiset henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet ja roolit. Esimiehen luonnehditaan aina olevan henkilöstölle suunnan selkiyttäjä, olosuhteiden luoja, innostaja, kannustaja tukija, motivoija, osaamisen kehittäjä sekä erilaisten organisaatiossa esiintyvien asioiden hallinnoija. Esimies vastaa omalta osaltaan siitä, että hänen oman vastualueensa tavoitteet tukevat koko organisaation asettamia päämääriä ja tavoitteita ja hänen johtamansa ryhmä tai tiimi saavuttaa ne. Esimies vastaa resurssien riittävydestä ja saatavuudesta, hyvän työilmapiirin vaalimisesta sekä henkilöstön työmotivaation ja työhyvinvoinnin edistämisestä. Hän luo organisaatiokulttuuria omalla käyttäytymisesimerkil-

lään ja omien toimintatapojensa kautta. Esimiestyö muotoutuu aina kunkin yksilön persoonallisuuden sekä sen organisaation mukaan, jota esimies edustaa. (Viitala 2009, 269 - 270.)

Luovuutta edistävässä esimiestyössä on huomioitava, että työmotivaatiota kasvattavat haasteelliset työtehtävät, kannustus, tukeminen sekä työstä saatava palaute. Luovan työyhteisön esimiehenä toimiminen edellyttää, että esimies kykenee omalla toiminnallaan tukemaan yksilöitä luovan prosessin eri vaiheissa ja ymmärtää, mitä luovalla prosessilla ylipäättään tarkoitetaan. On myös pystyttävä auttamaan ja tukemaan koko työyhteisöä luovuuden vapauttamiseksi. Luova työprosessi aiheuttaa helposti negatiivisia tunteita, kuten epävarmuutta, ahdistusta ja pelkoa. Esimiehen on hyvä ymmärtää, että ne kuuluvat osaksi luovan prosessin etenemistä ja hän ei ahdistu tai provosoidu yksilön epävarmuudesta tai muista negatiivisista tunteista vaan suhtautuu näihin tunteisiin hyväksyvästi ja rauhallisesti. Tällainen kannatteleva ja tukeva asenne viestittää yksilölle luottamusta ja sitä, että esimies uskoo ja luottaa yksilön kykyyn selviytyä ja onnistua työtehtävässään. Luovan työn esimies tarvitsee sekä määrätietoista otetta että yhtä lailla henkilöstön kuuntelemista. (Tuomivaara 2005, 152 - 153.)

Yrityspolitiikka ja hallinto eli organisaatiokulttuuri

Tunnetun organisaatiokulttuurin tutkijan Edgar Scheinin mukaan hyvä organisaatiokulttuuri on sellainen, joka tukee organisaation menestymistä. Mikäli luovuus ja innovatiivisuus ovat tärkeitä menestymisen kannalta, tällöin hyvä organisaatiokulttuuri pyrkii kaikin tavoin edistämään luovia prosesseja ja ymmärtämään luovaan työprosessiin kuuluvat ominaispiirteet ja eri vaiheet. Organisaatiokulttuurin erinomaisuutta voidaan arvioida myös esimerkiksi työhyvinvointinäkökulmasta, jolloin sellainen kulttuuri on hyvä, joka pyrkii edistämään henkilöstönsä oppimista, kehittymistä, fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. (Tuomivaara ym. 2005, 127 - 128.)

Eräs työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin vaikuttava tekijä on organisaation ilmapiiri. Se on osa organisaation kulttuuria ja se syntyy yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Siihen vaikuttavat myös yksilöiden henkilökohtaiset arvot, asenteet ja tunteet. Parhaimmillaan ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Organisaatioiden on pystyttävä seuraamaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja muuttamaan ja uudistamaan omia toimintatapojaan toimintaympäristön mukana. Tämä vaatii oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta. Nämä ominaisuudet voivat toteutua vain niitä tukevassa organisaatiokulttuurissa ja hyvässä ja positiivisessa ilmapiirissä. Tutkimuksissa on havaittu, että sellainen organisaatiokulttuuri sopeutuu parhaiten toimintaympäristön muutoksiin, joka on tehtäväorientoitunut, työn tuloksia arvosta-

va ja jossa statuseroja ja hierarkioita ei korosteta. Tällaiseen kulttuuriin kuuluvat myös osallistava ja keskusteleva johtaminen, palaute ja tunnustus sekä matala (ei-hierakkinen) organisatorakenne. (Viitala 2009, 14.)

Palkka

Minimipalkkaus määräytyy kunkin toimialan työehtosopimusten mukaan. Myös työsopimuslaki määrittelee palkkaukseen liittyviä asioita. Yksittäisen työntekijän palkan suuruus ja muut ehdot voidaan määritellä suoraan organisaatiossa noudatettavasta työehtosopimuksesta tai siitä poiketen työnantajan ja työntekijän välisessä työsopimuksessa. Työsopimuslaki edellyttää, että palkan on oltava vähintään alan työehtosopimuksen mukainen. Työntekijän kokonaispalkka muodostuu bruttopalkasta ja mahdollisista luontoiseduista. Bruttopalkkaan voivat sisältyä myös suoriteperusteiset tulospalkkiot, mikäli organisaatio käyttää sellaisia palkitsemisohjelmiaan. Tavallisimpia luontoisetuja ovat ateriat-, asunto-, auto-, ja puhelinetu. Muita verotettavia luontoisetuja tai työsuhde-etuja voivat olla tuetut harrastusmahdollisuudet, liikunta- ja kulttuurisetelit, vapaaehtoiset eläke- ja sairauskuluvakuutukset, työmatkasetelit, mökin tai lomaosakkeen käyttöoikeus, sairaan lapsen- tai kodinhoitoapu. (Viitala 2009, 151 - 153.)

Suhteet työtovereihin

Parhaimmillaan suhteet työtovereihin ovat avoimet ja luottamukselliset. Tällaisessa ilmapiirissä toisia kyetään tarvittaessa tukemaan, kannustamaan, auttamaan ja rohkaisemaan. Keskinäistä kilpailua, kateutta ja kyräilyä ei juuri esiinny. Asiantuntijatyö on yleensä haasteellista, monipuolista ja vaihtelevaa. Luovan asiantuntijatyön tekijä heittäytyy työtehtäviinsä usein koko persoonallaan ja laittaa samalla likoon kaiken osaamisensa. Hänen ammatillinen identiteettinsä on keskeinen minäkäsitystä ja itsearvostusta määrittelevä tekijä. Tämä tekee hänestä myös helposti haavoittuvan. Luovassa asiantuntijatyössä on sellaisia piirteitä, jotka saattavat aiheuttaa organisaatiossa erilaisia jännitteitä. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelee usein kunnianhimoisia, työhönsä intohimoisesti asennoituvia ja hyvin voimakastahtoisia yksilöitä. Yksilöiden omat tavoitteet, päämäärät ammatilliset ambitiot saattavat ajaa yhteisten tavoitteiden edelle. Usein voi myös esiintyä kateutta ja epätervettä keskinäistä kilpailua, mikä puolestaan voi johtaa psyykkiseen pahoinvointiin ja kuluttaa turhaan voimavaroja. Tämä luonnollisesti vaikuttaa negatiivisesti koko organisaation työilmapiiriin. Kateus vaikuttaa negatiivisesti organisaation vuorovaikutussuhteisiin ja vie pohjan rakentavalta ja hyvältä yhteistyöltä. Tästä seuraa tunne-

peräistä kuormittumista ja erilaisia pelkotiloja. Kateus on yksilön inhimillinen perustunne. Voimakas kunnianhimo ja kateus esiintyvät usein yhdessä. Kateus on peräisin itsetunto-ongelmista. Sellaisilla yksilöillä, joilla on riittävän hyvä itsetunto, on myös erilaisia keinoja hallita kateuden tunteitaan. Yksilöllä, joka on sinut oman vajavaisuutensa, keskeneräisyytensä ja epätäydellisyytensä kanssa, ei ole taipumusta kadehtia muita. Luottamus omiin kykyihin, osamiseen ja luovuuteen auttaa selviämään kateudentunteista. Mikäli itsetunto on riittävän terveellä pohjalla, niin yksilö kykenee aidosti ihailemaan ja kunnioittamaan muiden saavutuksia, sillä hän ei koe niiden vähentävän omaa arvoaan. Hän kykenee myös aidosti iloitsemaan toisten onnistumisista. Yksilö, joka kokee, että häntä arvostetaan, kunnioitetaan, kohdellaan oikeudenmukaisesti, saa tarvittaessa apua ja tukea haasteellisissa tehtävissä ja ammatillisessa kehitymisessä, voi rauhassa keskittyä omiin työtehtäviinsä vertailematta itseään jatkuvasti muihin yksilöihin ja heidän suorituksiinsa. Kateuden vastavoimina toimivat toisten aito kunnioittaminen, halu ja kyky auttaa ja kyky myös ottaa vastaan apua sekä kyky tuntea kiitollisuutta. On kyettävä hyväksymään omat puutteensa, epätäydellisyytensä sekä oltava itselleen armollinen. (Tuomivaara ym. 2005, 134 - 142.)

Työolosuhteet

Nykyään lähes jokainen korkeasti koulutettu ja asiantuntijatehtävissä toimiva työntekijä käyttää työssään tietotekniikkaa ja erilaisia tietokoneohjelmia. Näin asiantuntija on samalla tietotyön tekijä. Tämän kehityksen myötä asiantuntijoita uhkaavat myös uudenlaiset kuormitustekijät. Tietotyö tapahtuu pääsääntöisesti tietokonepäänteen ääressä ja edellyttää katseen pitämistä pitkään yhtäjaksoisesti tietokoneen ruudussa sekä istumista pitkiä aikoja niska-hartiaseutua rasittavassa asennossa (Viitala 2009, 224 - 225.)

Tietotyötä voidaan pitää hyvin staattisena työnä. Tämän vuoksi työn riittävä tauottaminen on erittäin tärkeää. Riittävällä tauotuksella on ennaltaehkäisevä vaikutus ylikuormittumisen syntymiseen. Tutkimustulosten mukaan lakisääteisten ruoka- ja kahvitaukojen lisäksi pidetyllä 5 – 15 minuutin tauolla tapahtuu elpymistä, mikä lisää työtehoa ja vähentää stressiä. Tauon aikana on hyvä tehdä jotain, mikä on vastakkaista omalle työlle. Tietotyön tekijälle taukojumppa on sopiva tapa katkaista työrupeama. Jos taas niska-hartiaseudun lihakset jännittyvät istumatyössä, näiden lihasten rentouttaminen on suositeltavaa taukojen aikana (Sallinen, Kandolin & Purola, 2002, 40.)

Tietotekniikan myötä asiantuntijatehtävät ovat muuttuneet abstrakteiksi, itsenäisiksi, ongelmanratkaisua vaativiksi ja suuria tietomääriä hallittaviksi. Nämä tekijät ovat kasvattaneet tietojen aivotyön psyykkisiä vaatimuksia. Tietotyön suurin yksittäinen uhka onkin juuri sen psyykkisen kuormittavuus. (Viitala 2009, 224 - 225.)

Työtilojen, valaistuksen, työpöydän ja työtuolin on hyvä olla asianmukaiset, modernit ja helposti säädettävät aina kunkin työntekijän mukaisesti. Kaikkien kalusteiden ja työvälineiden tekninen taso, mitoitus ja muotoilu, värejä unohtamatta, vaikuttavat työntekijän työasentoihin ja -liikkeisiin. Hyvällä työskentelyolosuhteiden suunnittelulla ja toteuttamisella luodaan hyvät puitteet työskennellä fyysisesti ja psyykkisesti terveellä tavalla. (Ketola 2007, 121 - 124.)

Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Yksilön negatiivinen kokemus hygieniatekijöistä lisää tyytymättömyyttä ja sitä kautta heikentää motivaatiota. Hygieniatekijöiden parantaminen ei kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä, vaan tilanne on ikään kuin neutraali. Mikäli organisaatiossa halutaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen, on pyrittävä korjaamaan hygieniatekijöitä. Herzbergin teorian pohjalta tehtyjen tutkimusten perusteella ei ole löydetty selvää näyttöä työtyytyväisyyden vaikutuksesta työsuoritukseen. Teoria kuitenkin auttaa ymmärtämään, että työmotivaatio ilmiönä on hyvin monimutkainen. (Lämsä & Hautala 2004, 84 - 85.)

David McClelland (1971) on korostanut erityisesti suoriutumisen tarvetta (need for achievement). Suoriutumisen tarpeella tarkoitetaan Yksilön tarvetta ylittää itsensä sekä halua menestyä. Tällöin hän hakeutuu sellaisiin työtehtäviin, joissa voi palautteen ohella saada vastuuta. Häntä motivoivat monimutkaiset ja haastavat työtehtävät. Henkilö, jolla on korkea suoriutumisen tarve, on kiinnostunut lähinnä siitä, miten hyvin hän työtehtävänsä tekee. Tämän teorian mukaan yksilöä motivoivat myös tarve käyttää valtaa sekä tarve olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vallan tarve on sidoksissa arvostukseen ja sosiaaliseen statukseen. Sosiaalisiin suhteisiin liittyvä tarve korostaa puolestaan ihmissuhteiden tärkeyttä motivoivana tekijänä. (Lämsä & Hautala 2004, 85 - 86.)

4.2 Työmotivaation prosessiteoriat

Prosessiteorioissa kiinnostus kohdistuu yksilön tiedollisiin ajattelu- ja päättelyprosesseihin. Työmotivaation ajatellaan olevan seurausta yksilön tietoisesta päätöksentekoprosessista. Näissä

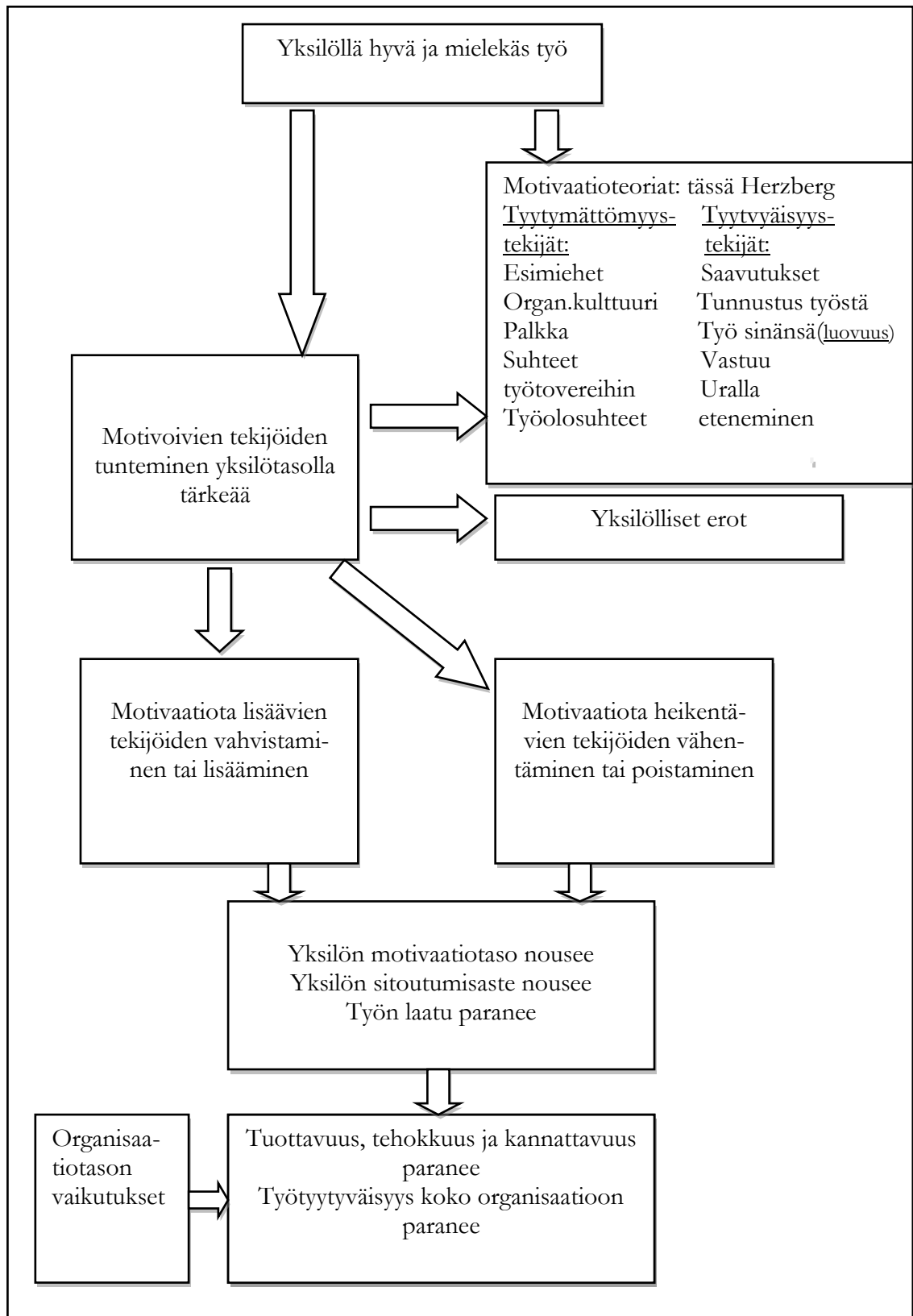
teorioissa keskeisiä muuttujia ovat työmotivaation suunta, voimakkuus, pysyvyys sekä edellisten tekijöiden keskinäiset suhteet. (Lämsä & Hautala 2004, 87.)

J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa (equity theory) yksilö vertaa omaa työpanos-palkkio suhdettaan muiden kollegojen vastaaviin. Mikäli yksilö kokee oman tilanteensa olevan tasapainossa työsuoritustensa ja niistä saatavan palkan suhteen, seuraa tästä oikeudenmukaisuuden kokemus. Jos hän puolestaan kokee työsuoritustensa ja palkan välillä olevan ristiä, seuraa tästä epätasapainotilanne, josta seuraa epäoikeudenmukaisuuden kokemus. (Lämsä & Hautala 2004, 87.)

Victor H. Vroomin (1964) odotusarvoteoriassa (expectancy theory) yksilöä motivoivat tekijät ovat suorassa yhteydessä työsuorituksista odotettavissa olevaan palkkaan tai palkkioihin. Mikäli yksilö arvioi, että ahkerasta työsuorituksesta voi seurata mahdollisuus edetä työuralla ja hän kokee sen henkilökohtaisella tasolla tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena, tämä toimii hänelle tällöin motivoivana tekijänä ja maaperä motivaation kasvattamiseksi on odotusarvoteorian mukaan otollinen. (Lämsä & Hautala 2004, 88.)

Edwin Locken (1968) päämääräteorian (goal setting theory) mukaan yksilön asettamat päämäärät ja tavoitteet ovat keskeisiä tekijöitä työmotivaatiossa. Päämääriin ja tavoitteisiin pyritään, jotta tätä kautta voidaan tyydyttää omia tarpeita ja haluja. Yksilön toiminnan taustalla vaikuttavat koko ajan myös hänen henkilökohtaiset arvonsa ja asenteensa, jotka ovat hänelle tärkeitä, ja jotka suuntaavat ja ohjaavat hänen toimintaansa kohti asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Teorian mukaan näiden päämäärien ja tavoitteiden tulee olla haasteellisia, koska ne mahdollistavat laadullisesti paremman ja korkeatasoisemman työsuorituksen toteutumisen. Täsmälliset päämäärät motivoivat enemmän kuin yleisluontoiset. Mikäli yksilöllä itsellään on mahdollisuus osallistua päämäärien asettamiseen, hän myös sitoutuu niihin paremmin. Tästä seuraa luonnollisesti myös hyvä työsuoritus. Onnistumisen kokemus siitä, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa, on tärkeä ja myös välttämätön palaute yksilölle motivaation näkökulmasta. Täsmällisesti asetetut, selkeät, haasteelliset päämäärät ja tavoitteet, mikäli yksilö on ollut niitä itse suunnittelemassa ja hyväksynyt ne, mahdollistavat tämän teorian mukaan korkean työmotivaation saavuttamisen. (Lämsä & Hautala 2004, 89.)

4.3 Viitekehys



Kuvio 4. Työmotivaation viitekehys. (Oma kuvio)

Mikäli yksilö kokee oman työnsä mielekkääksi ja hyväksi, on hyvälle motivaatiolle olemassa otolliset olosuhteet. Työn mielekkyydestä ja yksilön toiveista ja tavoitteista on hyvä keskustella yksilön kanssa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä tai muun palautetilaisuuden yhteydessä. Keskimääräisen motivaation tunteminen ei riitä, vaan motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tunteminen yksilötasolla on erittäin tärkeää. Motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä on havaittu olevan hyvin suuria yksilöllisiä eroja. Eri ihmisiä voivat motivoiva hyvinkin erilaiset asiat. Myös yksilön elinkaaren eri vaiheilla on vaikutusta siihen, millaiset tekijät häntä motivoivat. On esitetty näkemys, että jo pelkästään asetetut tavoitteet ja päämäärät motivoivat yksilöä, koska näin hänen toiminnallaan on jokin suunta, jota kohti hän voi suunnata energiansa ja oman toimintansa. Hän tietää, mitä hänen toiminnaltaan odotetaan.

Henkilöstöjohtamisessa on hyvä ymmärtää, tunnistaa ja hyödyntää erilaisia motivaatioteorioita. Motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja tunteminen yksilökohtaisesti auttaa tunnistamaan motivaatiota lisäävien ja motivaatiota heikentävien tekijöiden havaitsemista, jonka jälkeen voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Tässä viitekehyksessä on Herzbergin hygieniamotivaatioteoriaan lisätty yksi elementti, joka on luovuus. Olen liittänyt sen erillisenä elementtinä teemaan työ sinänsä. Tämä johtuu siitä, että kohdeorganisaation tutkijat tekevät juuri luovaa asiantuntijatyötä.

Mikäli henkilöstöjohtamisen keinoin aktiivisesti pyritään vaikuttamaan yksilöä motivoiviin tekijöihin, hänen motivaatiotasonsa nousee, joka puolestaan johtaa siihen, että hän sitoutuu paremmin työtehtäviinsä ja samalla myös työn laatu paranee. Vaikutukset ulottuvat koko organisaatiotasolle. Tehokkuus, tuottavuus ja kannattavuus kasvavat. Lisäksi myös työtyytyväisyys koko organisaatiotasolla paranee.

Kuviossa on tuotu esille työmotivaation tärkeys ja merkitys koko organisaatiotasolle. Työmotivaation ulottuminen koko organisaatiotasolle, sen tuottavuuteen ja sitä kautta kannattavuuteen on tärkeä ymmärtää. Tämä näkökulma on tuotu tässä esille, vaikka tuottavuus ja kannattavuus eivät liity Nuorisotutkimusseuran toimintaan johtuen organisaation yleishyödyllisestä ja voittoa tavoittelemattomasta luonteesta.

Työntekijöiden motivoinnilla ei tarkoiteta käskyttämistä, tiukkaa valvontaa, tiukkoja käskyvaltasuhteita, sanelupoliittikkaa tai pelon ja epävarmuuden ilmapiirin lietsomista ja ylläpitämistä.

5 Tutkimusprofessori Tommi Hoikkalan näkemyksiä tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä

Tässä luvussa esitän tutkimusprofessori Tommi Hoikkalan näkemyksiä tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusprofessori Tommi Hoikkala on syntynyt vuonna 1953 ja hän on koulutukseltaan valtiotieteen tohtori. Hoikkalan oma tutkijanura on alkanut vuonna 1981. Hän on väitellyt Helsingin Yliopistosta vuonna 1993. Nuorisotutkimusverkoston tutkimusjohtajana hän on toiminut sen perustamisesta alkaen vuodesta 1999 lähtien vuoden 2007 loppuun asti. Nuorisotutkimusverkoston tutkimusprofessoriksi hänet kutsuttiin vuonna 2009 (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

Tiedustelin tutkimusprofessori Hoikkalalta, millaiset tekijät ovat häntä itseään motivoineet hankkimaan korkean akateemisen koulutuksen. Vastauksessaan hän kuvailee päämotivaattoreita olleen tiedonjanon, uteliaisuuden, kaikenlaisen sopivan älyllistämisen sekä keskustelut aina saivarteluun saakka. Hän kuvaa päässeensä mukaan aina sopiviin yhteisöihin, joista on seurannut onnistumisia, jotka ovat pitäneet hänet kiinni älyllisesti palkitsevassa toiminnassa (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

Tiedustelin häneltä myös, mitä hän yleisellä tasolla ajattelee koulutuksen merkityksestä suomalaisessa yhteiskunnassa. Tällä hetkellä akateeminen työttömyys on Suomessa korkeammalla tasolla kuin koskaan aikaisemmin. Tutkimusprofessori Hoikkala kuvaa, että Suomessa on ollut tietty sivistystraditio, josta tämä usko akateemisuuden merkitykseen on noussut. Se lähtee alun perin kansansivistämisen ideasta, kansakoulujärjestelmän luomisesta ja peruskoulujärjestelmän luomisesta. Hänen mukaansa on pitkä linja, että suomalaiset arvostavat tietoa, viisautta ja taitoa. Tämä pitkä sivistystraditio on merkinnyt myös sitä, että suomalaisten keskuudessa vallitsee edelleenkin melko korkea koulutususko. Suurille ikäluokille se on merkinnyt myös sosiaalista nousua, parempaa ansiotasoa ja sitä kautta korkeampaa elintasoa, Hoikkala kuvailee (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

Hän kuitenkin kritisoi, että ei tietenkään ole mitään takeita sille, että nykyinen akateeminen koulutus olisivat takuu tuolle perinteelle, tiedolle, viisaudelle ja taidolle. Silti hän näkee, että tällainen sivistysperintö on edelleenkin vaalimisen arvoista. Siis kaikille avoin peruskoulu, josta urkenee periaatteessa miltei kenelle vaan vaikka kuinka pitkälle menevä jatkokoulutus. Hän ei missään nimessä kannata koulutusjärjestelmämme maksullisuutta. Hänen mukaansa koulutusmahdollisuudet ovat saavutettu etu, josta ei kannata tinkiä. Erillistä keskustelua vaatii se, millai-

sia valmiuksia akateemisen koulutuksen hankkineille henkilöille sitten kehittyä. Hoikkalan mukaan tarvittaisiin uudenlaisia käytäntöjä soveltavien ja akateemisten alojen välimaastoon. Tästä hän mainitsee esimerkkinä ammattikorkeakoulut (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

Hoikkala kuvailee tutkijantyössä motivoiviksi tekijöiksi mahdollisuutta päästä luomaan yhteistä tietovarantoa sekä mahdollisuutta osallistua yhteisten ongelmien ratkaisuprosessiin. Tieteellisen kentän eri edustajien motivaatiota lisää usko tieteellisen keskustelun kiinnostavuuteen, palkitsevuuteen ja voimaan (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

Hoikkala kuvaa työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi tutkijantyössä pätkätyösuhteet, huonon palkkatason sekä sen, että tutkijantyö on hyvin stressaavaa. Lisäksi hän mainitsee työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi yhteisölliset tekijät ja uraperspektiivit sekä kovan kilpailun akateemisissa piireissä (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

Luovuuden osuudesta tutkimustyössä tutkimusprofessori Hoikkala kommentoi, että tutkimustyö sisältää hyvin paljon rutiininomaista puurtamista eikä ensimmäinen ominaisuus, mitä tutkijantyössä tarvitaan ole suinkaan luovuus, vaan pikemminkin sitkeys ja systemaattisuus. Hän kertoo, että opiskelijoita opetetaan kirjoittamaan tieteellisiä artikkeleita standardikirjoittamisen kaavojen mukaisesti. Kirjoittamisvaiheessa on mukana myös luova aspekti, mikäli tutkija saavuttaa sellaisen aseman urallaan, että hänen on mahdollista kirjoittaa tietokirjallisuutta suhteellisen vapaasti ja omavalintaisista aiheista (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

Tässä yhteydessä Hoikkala viittaa viimeisimpään tutkimukseensa suomalaisessa armeijaympäristössä, jonka lopputuloksena syntyi kahden tutkijakollegan Anni Ojajärven ja Mikko Salasuo kanssa yhteistyönä julkaisu ”Tunnetut Sotilaat”. Tämän kenttätutkimusjakson aikana tutkijat Hoikkala, Ojajärvi ja Salasuo osallistuivat konkreettisesti kolme kuukauden ajan varusmiespalvelukseen voidakseen havainnoida varusmiesten arkea ja kokemuksia. Heidän tutkimuksensa tarkastelee nuorten miesten terveystajua ja syömisen käytänteitä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan armeijaa järjestelmänä (Hoikkala, Ojajärvi & Salasuo 2009, 29.)

Tämän viimeisimmän armeijaan liittyneen tutkimuksen Hoikkala kertoo sisältäneen useita luovaa ongelmanratkaisua vaatineita prosesseja. Tutkimusprofessori Hoikkala on kuitenkin sitä mieltä, että tutkijan työ ei sisällä luovuutta samassa mittakaavassa kuin vaikkapa suomalaisen pop- ja rockmusiikin tekeminen (Hoikkala, T. 8.11.2010.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä on valittu tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen avulla ei pyritä tekemään tilastollisia yleistysjä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään jotain toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

6.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Kaikkien merkittävimpien ja tärkeimpien organisaatiotutkimuksen klassikoiden 1950-luvulla kerrotaan olevan toteutettu laadullisten tutkimusmetodien avulla. Merkittävä osa liiketaloustieteellisen tutkimuksen ydinteorian perusongelmista ja havainnoista mainitaan juontavan juurensa laadullisista tutkimuksista. Nykyisin laadulliset tutkimusmenetelmät kuuluvat luonnolliseksi osaksi liiketaloustieteellistä tutkimusta. Niitä pidetään siis yleisesti täysin hyväksyttävästi sovellettavina myös liiketaloustieteiden piirissä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24 - 25.) Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa pidetään todellisen elämän ja sen ilmiöiden kuvaamista. Valittua ilmiötä tai kohdetta pyritään tutkimaan ja kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152.)

6.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusaineiston hankkiminen toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu soveltuu aineiston hankkimiseen silloin, kun on tarkoitus edetä tiettyjen etukäteen valittujen ja määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Menetelmällisessä mielessä teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista, merkityksiä, joita he muodostavat asioista sekä sitä, miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutustilanteessa. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus löytää merkityksellisiä vastauksia kunkin tutkimuksen tarkoituksen ja asetettujen tutkimusongelmien mukaisesti. Etukäteen määritellyt ja valitut teemat pohjautuvat tutkimuksessa määriteltyyn viitekehykseen eli mitä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä jo aiemmin tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Näytteenmuodostus tapahtui täysin sattumanvaraisesti. Haastateltavat henkilöt valittiin satunnaisesti, mutta kuitenkin siten, että näyte olisi kuitenkin mahdollisimman edustava ja monipuolinen. Haastatellut henkilöt ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon, joko maisterin-

tai tohtorintutkinnon. He edustivat kukin eri tieteenaloja. Myös molemmat sukupuolet olivat edustettuina. Haastateltujen tutkijoiden tutkijanurat vaihtelivat pituudeltaan muutamasta kuu-kaudesta yli kymmeneen vuoteen. Haastattelut toteutettiin syksyn 2010 aikana. Henkilöille lähetettiin ensin sähköpostitse tiedustelu mahdollisuudesta ja halukkuudesta osallistua haastat-teluihin. Sen jälkeen sovittiin haastatteluajankohta ja -paikka sähköpostitse. Haastattelut suori-tettiin ja nauhoitettiin kunkin henkilön omassa työhuoneessa. Tämä mahdollisti rauhallisen ympäristön haastattelujen toteuttamiseksi. Haastattelujen kestot vaihtelivat 45 minuutista 1,5 tuntiin. Haastattelujen litterointi tapahtui heti haastattelujen jälkeen. Tämän jälkeen haastattelut luettiin muutamaa otteeseen läpi kokonaisuudessaan. Aineiston analysointi suoritettiin ennal-ta määriteltyjen ja valittujen teemojen mukaisesti. Haastatelluista tutkijoista käytetään aineistos-sa kirjaimia A, B, C ja D.

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Saavutukset

Kaikki tutkijat pitivät tärkeänä saavutuksena julkaisujen ja artikkeleiden saamista arvostettuihin tieteellisiin joulnealeihin. Lisäksi saavutuksina nähtiin uusien asioiden oppiminen tutkimustyöhön tai tutkittavaan aiheeseen liittyen, itsensä ja oman työnsä kehittäminen. Mahdollisuutta vaikuttaa tutkimustulosten kautta yhteiskunnallisesti vallitseviin käytäntöihin ja nuorisopolitiikkaan sekä mahdollisuutta osallistua laajasti yhteiskunnassa käytävään keskusteluun arvostettiin. Tutkimusten saavuttama laajempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja merkitys koettiin erityisen palkitsevana.

Tutkija B: Toi on vaikea kysymys kanssa. Mä nään sen tärkeänä, jos ajattelen itseäni ihan henkilökohtaisesti omalta kannaltani, ylipäättänsä se oppimisprosessi, et mä opin uusia asioita niin ihan tutkimuksen tekoon liittyen kuin itse siihen aiheeseen, mitä mä tutkin. Et musta se on jo ainakin mulle itsesään ihan hyvä saavutus, että mä opin jotain uusia asioita. Tietysti sitten myös mä toivon, että mä saan konkreettisesti esimerkiksi julkaistua jotain. Esimerkiksi sen loppututkimusraportin tai jonkun näkösiä välietappeja siinä. Se on tietysti yks semmonen päämäärä. Mut ehkä tutkimusmaailmassa ylipäättänsä niin no, must se menee siihen, et niit saavutuksia sit aika pitkälle mitataan niitten niinku vaikka julkasujen määrän perusteella. Vielä tohon saavutukseen palaan. Tietysti tässä samalla prosessoi koko juttua, niin kyllähän, ei pelkästään se, mitä mä tutkin ja mitä mä julkasen, vaan tietysti kyl sen mä nään saavutuksena, jos sillä on jotain vaikutusta sillä tutkimustuloksella. Että mä nyt toivon, että se, kun mä itse teen tätä tutkimusta yhteen tämmöseen kehittämisprojektiin, niin mä toivon, että siitä on hyötyä jatkossa nuorisotyön kehittämistyössä. Että mä pystyn antamaan jotain uusia, mä pystyn arvioimaan, mitä on tehty. Mut ennen kaikkea, että mä pystyisin antamaan jotain vinkkejä siitä, että jotain vois ehkä tehdä myös toisin.

Tutkija A: Mut kyllä mä niinku itse näen ne nimenomaan, mä edelleenkin teen tätä työtä itseni kehittämistä varten. Niiden suurin merkitys on ehdottomasti mulle itselle.....Mutta kyllähän ne saavutukset on sitte myöskin sellasia, että toisaalta ne on niitä, mihin on pyrkiny, toisaalta ne on myöski sellasia, että niiden mukana tulee niinku vastuuta, niiden mukana tulee myös niinku valtaa. Ja nimenomaan mä tarkotan valtaa niinku yhteiskunnallisessa päätöksenteossa, että rupee huoamaan, että sillä, mitä sanoo jostain asiasta, on oikeesti merkitystä. Ja se on ehkä niinku sellanen prosessi, joka on ollu niinku omalla kohdalla ehkä hämmästyttävän. Siis sellanen tekijä, johon ei oo pystyny, jota ei ole voinut mitenkään ennakoida, joka on tullut yllätyksenä. Se tuo sellasia yhteiskunnallisia positioita samalla, jota ei oo missään oppikirjassa tai edes missään skenaariossa ajatellut, joka niin kun tietyllä tavalla niin kun, jonka pitäa ehkä, no sanotaanko niin, että se nostaa oman työn koettua arvoa, joka on erittäin ilahduttavaa ja tietysti mieltä ylentävää oman työn

kannalta...kuinka paljon vaikuttavuutta sillä sun työllä on, niin se on todella yllättävää ja toisaalta tosi imartelevaa, tosi hienoa ja tosi palkitsevaa, mut toisaalta samaan aikaan tosi hämmentävää.

7.2 Tunnustus työstä, palaute

Palautteen saamista pidettiin yleisesti tärkeänä tekijänä. Yleinen mielipide oli, että kyseisessä organisaatiossa saa riittävästi palautetta, mutta palautetta ei kuitenkaan koskaan voi saada liikaa. Varsinaisesti mitään erillistä positiivista palautetta ei koeta saatavan, vaan positiivinen palaute näyttäytyy enemmänkin oman työn tukemisena, positiivisena ja hyvänä johtamiskulttuurina, organisaation sisäisissä rakenteissa ja työ- ja organisaatiokulttuurissa suoraan välittyvinä tekijöinä.

Tutkija B: No onhan se hirveen tärkeätä. Ja mul on semmonen jotenkii ”mutu”-tuntuma, et välttämättä tutkijat ei hirveesti saa sitä palautetta siitä työstään. Että kyllä mä nään sen erittäin tärkeänä, että saa palautetta siitä, mitä tekee. Ja varsinkin niinkun siinä tutkimusprosessivaiheessa, niin myös kriittistä palautetta, että mitä voisi tehdä toisin, mitä kannattaa tehdä toisin. Ja jotta sitä voi niin ku sitä suuntaa siirtää oikeampaan suuntaan tai onko nyt varsinaisesti mitään oikeaa suuntaa, mutta sitä kautta kehittää sitä omaa tutkimustaan..... Keskeistä tässä prosessin kuluessa on just ehkä se, jotta saisi sitä tukea, että mihin suuntaan, miten sitä tutkimusta tehdään, mihin suuntaan sitä pitäisi viedä ja siihen liittyy paljon tämmösiä, matkan varrella tämmösiä epävarmuutta aiheuttavii tekijöitä. Niin, et ois joku paikka, et josta saa rohkasua ja tukea ja myös kriittistä palautetta siitä, että mitä on tekemässä ja onko se järkevää tai vai ei.

Tutkija A: Mä ajattelen niin, et tässä työssä niin kun työprosessin aikana, se mitä sä teet, siihen ei voi saada liikaa palautetta. Tutkimuksissa kaikki palaute, mikä sulle annetaan sen työprosessin aikana parantaa vaan sitä työtä. Palautteen kautta sä pystyt poistamaan niitä mahdollisia ”porsaanreikiä” ja toisaalta taas niin kun lyömään hirveitä ”tukkeita” ja lisäyksiä sinne, minne pitää. Ja sitte toisaalta, kun sä käytät tätä aktiivista palautejärjestelmää siinä vaiheessa, kun sä teet sitä, niin sitten kun sä oot sen julkaisun tehnyt tai jonkun muun julkisen jutun, niin yleensä se palautteesta näkyy, se, että se työ on niin kun itse huolella tehty ja myöskin käytetty kriittisillä puheenvuoroilla, jolloin tavallaan sen niin kun tavallaan negatiivisen palautteen määrä jää paljon vähäsemmäks ja tällä tavalla on paljon helpompi ennakkoon pedata sellasta tilannetta, jossa se negatiivinen palaute on vähäsempää. Positiivinen palaute on tietysti tärkeätä. Tässä työssä ja tietenkin niin kun mun kohdalla palaute, tulee se opiskelijoilta tai vertaisilta tai esimieheltä, niin se vähän vaihtelee, mutta kyllä se on hirveen tärkeessä asemassa siitä, että joku huomaa, että sitä työtä tehdään ja joku näkee, on jotain merkitystä ja on kiinnostunutkin siitä. Eihän se oikein tutkimuksellisesti ainakaan mulle tälläisestä sosiaalisuudesta ammentavana henkilönä, niin en mä pystys tekeen tätä duunii ilman, että mä saisin palautetta siitä jatkuvasti. Oli se sitten negatiivista tai positiivista, mut ennen kaikkee palaute myös kehittää. Mut en mä ajattele niin, että pitäis olla sellasta palkitsevaa

palautetta, koska meidän työkalukulttuuri on niin keskustelevala.tää työ ei oo sellanen, et täs palkitaan jollain taloudellisilla palkkioilla tai annetaan kukkakimppu, vaan se on rakenteissa sisällä olevaa palautetta. Palaute enemmänkin näyttäytyy siinä, miten sun toimintaa tuetaan.

7.3 Työ sinänsä

Oman työn sisältö nähtiin erittäin tärkeänä tekijänä oman motivaation kannalta. Tärkeinä tekijöinä pidettiin työn mielekkyyttä haasteellisuutta, omavalintaiset ja juuri itseä kiinnostavat tutkimusaiheet, mahdollisuudet testata laajasti omia kykyjään ja omaa osaamistaan oppimisen, soveltamisen ja kirjoittamisen osa-alueilla. Koettiin, että oma toimenkuva oli mahdollista määritellä täysin itsenäisesti. Myös jatkuvan dialogin käymistä, oman työn sisältöjen miettimistä jonkun oman alansa huipun kanssa pidettiin tärkeänä.

Tutkija B: No, on se todella tärkeä asia, että on mielekäs se tehtävä, mitä tekee. Ja, että varsinkin, et se on myös haasteellista. Ja tutkijan työssähän nyt näen sen just haasteellisena, et tutkimustyössä pystyy ihan eri tavalla perehtyy tiettyihin kysymyksiin ja kasvattaa sitä asiantuntemusta siitä tietystä asiasta tai alasta.... Myös siinä kiinnostaa tai yks asia, miks mä myös halusin kokeilla, on oikeestaan se työn joustavuus ja semmonen, et se ei oo sidottu tiettyihin kellonaikoihin ja näin, vaan sitä pystyy joustavasti itse rytmittämään ja tekemään niihin aikoihin, kun parhaaksi näkee. Vapaus on olennaista tutkimustyössä, koska välttämättä se, millon sä vaikka saat tekstiä tuotettua, niin se ei oo välttämättä aamulla kello kaheksan, vaan se saattaa olla niihin sun omiin rytmeihin sidottu.

Tutkija D: No se on varmaan kaikki kaikessa. Jotenkin ajattelen näin, mut sit, kun on semmonen ajatus ja mielikuva olemassa, mikä varmaan usein pitää paikkansa, et tutkimusmaailma ja yliopistomaailma menee koko ajan enemmän ja enemmän siihen suuntaan, et sä et saa itse päättää, mitä se teet ja ikään kuin raha tai joku muu rahoittaja sanelee, että mitä pitää tutkia tai siitä pitää olla jotakin tämmöstä instrumentaalista hyötyä ainakin sit niistä tuloksista tai ainakin niiden pitäisi olla sovellettavia. Mutta mä oon ainakin tähän mennessä saanu tehdä aika pitkälle täysin just sitä, mitä olen halunnu tai luoda työnkuvan itse. Ja tavallaan ”tonkia” niitä asioita, mitkä itsee kiinnostaa. Niin se on mun mielestä tän oman työn paras puoli. Ja se ihan varmasti on sellanen, mikä moti voi myös tekemään.

7.4 Vastuu

Tutkijalla on täysin itsenäinen vastuu omasta työstään. Vastuun kokemista pidettiin erittäin keskeisenä ja tärkeänä tekijänä tutkijan työssä. Vastuu jakautui esimerkiksi vastuuksi lukijoita, tutkittavia ja tutkimuksen tilaajia kohtaan. Tutkimusten on oltava tieteellisestä näkökulmasta uskottavia ja perusteluja. Tutkimusprosessien on edettävä alusta loppuun koko prosessin osal-

ta eettisesti kestäväällä tavalla lähtien laajasta ja hyvästä taustatyön tekemisestä loppuraportin luovutukseen asti.

Tutkija C: Niin, tietysti on deadline, joita tulee monia vuoden aikana ja niihin mennessä pitäisi saada sitten tutkimuksia jätettyä ja palautettua. Ehkä sellaista vastuuta tuntee ja sitten tilaajaa kohtaan. Mut kyllähän se sit vastuu lukijoita kohtaan kans näyttäytyy esimerkiksi siinä, että kaikki tiedot tai väitteet on jollain tavalla oltava perusteltuja ja niin, että mä luen tekstejä ja mitä aikasemmin on tutkittu ja sitten tietysti viittaaan heihin enkä sitten plagioi. Ja sitten taas niinkun tutkittavia kohtaan, että he saavat esiintyä tutkimuksissani anonymisti, jos he sitä haluavat erityisesti tota sitä ei tarvii pyytää. Et sillä tavalla tämmönen velvollisuusetiikka koskettaa tutkijaa. Mut tää on tietysti monissa haastattelututkimuksissaki nyt nuorisotyön piirissäkin näkyny, että osa tutkittavista haluaa esiintyä omalla nimelläänkin. Mut joo, vastuu tilaajaa ja sitten muita tutkijakollegoita ja tutkittavia kohtaan varmaan sit ne tota kolme toimijaa tai ryhmää, joita kohtaan mää vastuuta tässä työssä tunnen..... raha vaikuttaa menetelmiin ja sitten yhteistyökumppaneiden mukaan saaminenkin vaikuttaa ja heidän tukensa rajoittaa sitä, mistä voi itse päättää. Mut kai se ennen kaikkea jää noihin teoreettisiin valintoihin ja menetelmävalintoihin, joista mää voin itte päättää.

Tutkija B: Täällä esimerkiks tutkijat tekee hyvin itsenäistä työtä ja on siinä mielessä vastuussa itse siitä tutkimusprojektistaan. Mutta siis pääsääntöisesti tutkija on itse vastuussa siitä, että miten se tutkimus nyt sitte etenee. Ja siinähan on hyviä puolia, et se työ on itsenäistä, sä saat itse tehdä niit päätöksiä. Sul on oikeesti mahdollisuus vaikuttaa asioihin, millä tavalla sä teet, millasia ratkasuja sä teet. et sehän on varmasti monelle kuin myös itselleni semmonen keskeinen motivaatio tehdä sitä työtä. Et mä saan itse miettiä, että miten mä toteutan tän tutkimuksen ja ketä mä haastatellen, miten mä kerään aineistoja ja miten mä siitä raportoin. Mutta tietysti se kääntöpuoli on siinä, että mä itse teen tämmöstä tutkimusta, niin mä oon ainoastaan ainoa tutkija siinä, niin välillä toivois, et olis joku joukko, jonka kanssa vois myös niit kysymyksiä, semmosia mitkä askarruttaa, niin yhdessä myös pohtia, ettei se vastuu olis aina vain, että saisi jostain just sitä palautetta ja tukea. Koska helposti sitte niitten kysymysten kanssa voi jäädä muutamaks päiväksi yksikseen pyörimään ja tuntuu, että täst ei pääse välttämättä eteenpäin kysymyksessä. Itsenäisyys on semmonen positiivinen asia, mutta sit se voi olla myös semmonen negatiivinen asia, et on yksin ja sitten sä voit kokea sen tilanteen myös stressaavana ja sitte tavallaan ahdistavana ja tietyl tavalla, kun sä teet vaan sitä työtä yksin, niin siin on tietysti helpompi myös ajautua tämmöseen työuupumukseen tai että uppoutuu liiaksi siihen työhön.

7.5 Uralla eteneminen

Tutkijoiden näkemyksissä uralla etenemisessä oli hyvin suuria eroavaisuuksia. Todettiin, että määräaikaisten työsuhteiden vuoksi tutkijalla ei ole olemassa mitään uraa. Uralla eteneminen nähtiin osittain tärkeänä, mutta hierarkioissa ylöspäin etenemistä tärkeämpänä pidettiin työn

sisällöllisiä tekijöitä kuten esimerkiksi työn monipuolisuutta, mielekkyyttä ja haasteellisuutta. Toisaalta taas koettiin, että omalla uralla on jo edetty niin pitkälle kuin sillä on mahdollista edetä.

Tutkija C: Tutkijalla ei oo olemassa mitään uraa, koska meillä on niin määräaikaiset työsuhteet. Se on muuten yks motivaatiota heikentävä tekijä..... Mut tosiaan, kun se on tämmöstä määräaikaisten suhteiden yhdistämistä tai semmonen jatkuva jono, josta sitte ehkä sua palkitaan toistaiseksi jatkuvalla työsuhteella esimerkiksi professuurilla, joita Suomessakin ollaan taas muuttamassa määräaikaistekijäiksi, niin mä en koe sitä välttämättä Vuolan sanoin ”urana”. Että ehkä semmosena yrittäjyytenä, et se on tietynlainen ammatinvalinta. mutta tässä ei ehkä oo sellasta vastaavaa nousu tai nousujohteista määritettyä uraa, niinku esimerkiksi sitte jossain vakuutusyhtiössä, että aloittaa vaikka asiakaspalvelijana, nousee sitten lopulta päälliköksi ja sitte vaikka johtajaksi, toimitusjohtajaksi ja pääjohtajaksi. Että töiden kautta mä pätevädyin sitte tutkijana ja se näkyy CV:ssä. Mut ei musta seuraavaks tuu sitte vastuullista tutkijaa tai professoria, vaan voin edelleen olla seuraavat kaksyt vuotta tutkijana ja sitte jopa varastotyöntekijänä, jos nää määräaikaaisuudet on laatuun semmosii, et välillä ei löydy sit oman alan töitä.... Eli semmostahan se sit on , että jos ajattelee tämmöstä oikeeta uraa, niin ihminen kai on sit sellaisissa tehtävissä, joista pitää tai et se ura on just sen oman aiheen eteenpäin viemistä. Se on sitte tarttumista sellasiin töihin, joista palkan saa ja joissa voi olla sit samanaikaisesti olla edistämässä omaa tutkimusaihettaan.

Tutkija B: No on se nyt osittain tärkeä, että itte oon yliopistosta valmistunu. Näin aattelee, et kyl sitä nyt haluais tehdä sitä koulutustaan vastaavaa työtä. Et on kuitenkin monta vuotta opiskellu ja panostanu siihen koulutukseen. Niin haluis, että pystyis hyödyntämään sitä koulutustaan ja tekemään semmosia haastavia työtehtäviä. Mut uralla eteneminen, mul on sit myös ristiriitainen suhtautuminen siihen, että niin, tärkeämpänä mä nään oikeestaan sen työn sisällön, et se on mielekästä mulle ja siinä on jotain haasteita ja mä viihdyn siinä työssä. Ne on ehkä keskeisemmät mulle. Ei niinkään se, et mä etenisin johonkin tiettyyn niinku positioon, hierarkiassa ylöspäin varsinkaan.... Et semmonen monipuolisuus ja mahdollisuus tehdä erilaisii työtehtäviä, niin se mua enemmän ehkä motivoi ja se on tärkeä. Ei niinkään ehkä se, et mä hierarkiassa etenisin ylöspäin, että mua ei varsinkaan kiinnosta nyt ainakaan tällä hetkellä johtamis- tai esimiestehtävät.... Ja tähän tutkijan hommaan liittyy ehkä viel se, että tuntuu, et just niit tuloksia ja niit ei ehkä välttämättä heti näe. Et sä teet ja mietit ja pätkäilet ja muuta ja välillä tuntuu ehkä, et mitä mä tässä nyt saavutan ja tekeekö tällä tiedolla nyt yhtään mitään. Et seuraan tätä ja yritän pätkäillä ja välttämättä niit sen työn konkreettisia ”hedelmiä” ei oo heti nähtävissä.

7.6 Esimiehet

Tutkijat näkivät esimiehen ja esimiestyön roolin tutkimusorganisaatiossa hyvin erilaiseksi kuin monessa muussa organisaatiossa. Tähän vaikuttivat tutkijan työn itsenäisyys ja vapaus. Jokai-

nen tutkija oli käyttänyt termiä ”akateeminen vapaus”. Tutkijoihin nähden esimiestyö näyttäytyi lähinnä tukitoimintoina, yhteisön ylläpitämisessä, verkostoitumisessa, ei niinkään varsinaisena työnohjaamisena tai hierarkkisina käsky-valtasuhteina.

Tutkija C: Varmaan se eniten näyttäytyy semmosessa yhteisön ylläpitämisessä. Mut ei niinkään siinä työn ohjaamisessa. Et täälläkin, niin Seuralla on tietyt tavoitteet ja pyrkimykset, strategia, jota noudetaan, mutta sitte meille tutkijoille on annettu vapaus tehdä sitä tutkimustyötä, johon meidät on periaatteessa palkattu. Ei tässä työnohjaamisessa se esimiehen rooli niinkään näy. Mut sit taas semmosessa tukitoimissa ja yhteisön ylläpitämisessä se sit tulee enemmän merkitykselliseksi.

Tutkija D: Se on varmaan ainakii erilainen, kun jos miettii semmosia ei-tutkimus tai muita organisaatioita, vaikka kaupallisia. Tai on ne nyt mitä tahansa tai vastaavia laitoksia, et niinku tää on, niin kun täs on moneen kertaan puhuttu, itsenäistä hommaa, ni se esimiehisyys pitää olla hyvin toisenlaista tai se johtamiskulttuuri pitää olla hyvin toisenlaista. Ja mulla ei oo tän organisaation johtamiskulttuurista, mikä on tietysti hyvin henkilökeskeistä, et on niinku johtajat tietyllä tapaa ja näin, mut ei oo mitään muuta kuin hyvää sanottavaa tietyllä tapaa, et se on kannustavaa, tukevaa, mut yhtä aikaa tavallaan ne vapaudet sallivaa. Ja ei mitenkään tunkeutuvaa sinne yksittäisen työntekijän työhön ja sen sisältöihin.

7.7 Yrityspolitiikka ja hallinto eli organisaatiokulttuuri

Hyvän ja avoimen ilmapiirin merkitystä korostettiin ja sitä myös pidettiin yleisesti erittäin tärkeänä. Esille tulivat yrityskulttuurin avoimuus ja laajat vaikutusmahdollisuudet organisaation toimintaan. Modernia johtamiskulttuuria arvostettiin. Siihen kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden osallistaminen, heidän kanssaan keskusteleminen ja neuvotteleminen. Mielenkiintoisena yksityiskohtana tuotiin esille ihmisten kunnioittaminen ja suvaitsevaisuus. Yksilöt saavat olla sellaisia kuin ovat, annetaan tilaa, ei tarvitse kokea tai tuntea pakkoa tai painetta esimerkiksi sosiaalisuuden suhteen.

Tutkija D: No, ilmapiiri on mun mielestä hyvä. Sillä tavalla hyvä ei tarkoita yhtään mitään, mut sen sisältönä on, et se on ensinnäki avoin ja sillä tavalla, miten mä nyt sanoisin, sillei kriittinen, mutta myönteinen tietyllä tapaa. Et osataan olla kriittisesti avuliaita tietyllä tapaa, mut se ja se kriittinenki palaute annetaan täällä aika mukavalla tavalla. Ja tää ilmapiiri tai se yhteisö, mikä luo sen ilmapiirin, se ei oo kovin ulossulkeva, niinku yhteisöt monesti on, et se on varmaan hyvin myönteistä. Ja on sellasia yhteisiä juttuja, mitä tehdään, niin se varmaan luo sitä ilmapiiriä. Mä ite tietyllä tapaa Nuorisotoimen kautta mietin just näitä juttuja, johtamiskulttuureja ja sitä tälläsen yhteisöllisen oppimisen kautta tietyllä tapaa, niin sen jotenkii sitä kautta näkee helposti sen merkityksen, et jos halutaan kehittää vaikka jotain organisaatiota ja sen toimintaa, et jos se johtamiskulttuuri ei

ole tällöinen osallistava tai keskusteleva, ehkä ne on jotenkii rinnakkaisia myös, niin sen organisaation on hyvin vaikea muuttaa toimintatapojaan ja meidän ollaan täällä tietosesti pyritty, sehän ensinnäki tarkoittaa se osallistavuus matalaa hierarkiaa ja tavallaan sellaisia foorumeita, missä kokoonnutaan yhteen keskustelemaan asioista. Ja että se hallinto tai johto tai se ikään kuin kenttä tai ne tutkijat tässä tapauksessa, niin ne keskustele keskenään, niitten välillä on yhdistäviä linkkejä. Ja mä luulen, tässä se toteutuu ihan hyvin siinä mielessä, et tää on toki siinä mielessä vähän kummallinen organisaatio, et tää on tällöinen verkosto ja se laajenee ja leviää vähän niinku eri kaupunkeihin ja näin, että sitä on vaikea nähdä semmosena selkeesti rajattuna kokonaisuutena, mitä joku johtaa ja jotkut on johdettavia. Ja se on varmaan ollu se tavoitekin. Mut että uskon, et se toi johtaminen sinänsä on äärimmäisen merkityksellistä sen koko organisaation kannalta. Tässä on nähny monenlaisia johtamistyyplejä ja Nuorisotoimessa se ei aina oo kauheen toimivaakaan ja hedelmällistä.

Tutkija B: Mulle se on tosi tärkeä, että on semmonen työilmapiiri missä tai työyhteisö, missä viihdyn. Se on yks keskeinen, mikä mun motivaatiota lisää ja on semmonen yhteisö, jossa voi puhua vapaasti asioista ja jossa saa sitte tarvittaessa tukea ja apua. Ja mä koen, että tää Nuorisotutkimusverkosto on paikkana sellanen, että täällä on hyvä työilmapiiri ja tääl on hyvin joustavaa. Pystyt tekemään töitä just niihin aikoihin ja niin kun haluat ja vaikka etänä, jos on tarvetta siihen, niin pystyt tekemään etätöitä. Mun mielestä se on keskeistä myös tällöisessä tutkimuksen teossa, että sitä auttaa mun mielestä keskeisesti, että on tiettyjä vapauksia. Ja mun mielestä on hyvin avoimia niinku ihmisiä, et tääl on helppo olla. Ja mä oon ainaki tullu kaikkien kans hyvin toimeen. Tää on ollu must hyvä työyhteisö..... No kyllä mä nään osallistavan ja keskusteleavan johtamisen tämän päivän semmosena johtamisen mallina. Semmonen vanhakantainen diktaattorimainen johtaminen ei oo mun mielestä todellakaan tätä päivää. Vaan se, et tosiaan kuullaan työntekijöitten mielipiteitä ja muutenki tällöisessä tutkimusyhteisössä, missä ihmiset tekee hyvin itsenäistä työtä, niin niille annetaan ja niille on vähän pakkokin antaa tietyllä tavalla semmosta vapautta toimia haluamallaan tavalla.

7.8 Palkka

Tutkijat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että palkalla ei ole kovinkaan suurta vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. Toki palkkaa pidettiin tärkeänä asiana, mutta vain siinä mielessä, että sen tulee kuitenkin olla sellaisella tasolla, että sillä pystyy elämään ja tulemaan toimeen tässä yhteiskunnassa.

Tutkija D: Mä luulen, et jos puhutaan motivaatiosta sen työn tekemiseen, ni sillä ei hirveesti oo merkitystä. Voi olla, et jos on sellanen palkka, millä kykenee elämään tässä yhteiskunnassa, niin se riittää tavallaan. Mä en usko, että mä tekisin tätä työtä esimerkiksi sen paremmin, saisinko mä vaikka tonnin kuussa enemmän tai viissataa kuussa enemmän kuin nyt. En voi tietenkään varmaks

sanoa, kun en saa, mutta epäilen, että se ei kyllä hirveesti vaikuttaisi siihen. Se voi vaikuttaa työn hakemiseen varmaan, et mitä töitä jos haluaa hakee hakee ja näin, mutta et kun siinä lukee se kuukausipalkka tai mikä tahansa palkkaus, mut en mä tiijä, vaikuttaaks se siihen työn tekemiseen sitte hirveesti, ainakaan itelle. Ehkä sit ois hakeutunu jollekin toiselle alalle, jos sillä palkalla ois, toki sillä on merkitystä tavallaan. Olis valehtelemista, jos kieltää, että ei oo mitään väliä, että mitä sitä saa. Mutta mut ei se oo se motivoivista tekijöistä tärkein kyllä.... No, kai sitä aina pitää verrata niinku muihin aloihin. Ja tietysti jos niinku ajatellaan tutkijoiden koulutusta, niin ei se varmasti kaikista korkein se palkkataso oo. Mut en mä tiijä, tarviiks sen ollakaan. Et tietenkään moni tällainen tän alan tutkimustyö ei oo yhteiskunnallisesti ees kauheen tuottavaa, jos vertaa vaikka paperitehdastyöhön. Niin, et sillä tavalla tietenkin niin, jos maailma muuteetaan euroiks ja ykkösiks ja nolliks, niin se on laskennallisesti ymmärrettävää. Mut mä en oo varmaan se ensimmäinen tyyppi, joka lähtee barrikadeille tai lakkoon sen takia, että ei oo tarpeeks rahaa tai ei saa tarpeeks palkkaa. Et varmaan on alipalkattu ala, mut et niin kauan, kun tässä nyt saa sellasta liksaa, että voi olla tyytyväinen ja pärjätä, ni mä oon varmaan niin laiska, et mä en viitti lähtee tonne eduskuntatalon eteen huutamaan yhtään mitään.

Tutkija B: No, kyllähän hyvä palkka aina kannustaa. Mutta eihän ainakaan oma palkkani ole kauhean korkea. Että tuskinpa, en ainakaan itse tee rahan vuoksi tätä työtä ja uskoisin, että harvempi muukaan tekee. Jotenki mul, tekisin mä mitä tahansa työtä, niin se ei oo oikeestaan keskeinen arvo se, et paljon mä saan ”massia”, vaan mitä mä oikeesti teen ja onks sil työllä joku merkitys. Mut että ylipäänsä täytyy sanoo, et sinällään näen sen myös tärkeänä, koska tutkimustyö on myös tosi vaativaa ja sitä tehdään usein hyvin antaumuksella. Ja se on ajatustyötä ja luovaa työtä. Ja se on myös näen, et aika kuluttavaa sinällään. Niin toivos tietenkin, et siitä sais myös asianmukaisen korvauksen. Et sinällään palkkaus voisi mun mielestä olla niinku huomattavasti parempi, korkeampi.

7.9 Suhteet työtovereihin

Vaikka tutkijat tekevät hyvin itsenäistä työtä ja puurtavat kukin yksin omien tutkimushankkeidensa parissa, niin he pitivät tärkeänä myös yhteisöllisyyttä, yhteisöön kuulumisen tunnetta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Omien ajatusten testaamista ja jakamista eli vuorovaikutteisuutta vertaistyökavereiden kanssa pidettiin tärkeänä. Keskeistä oli, että on sellainen työpaikka, jossa voi tuntea viihtyvänsä, ihmisten kanssa on helppo olla vuorovaikutuksessa ja kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa tulee toimeen. Hyvät työkaverit nähtiin isona voimavarana.

Tutkija D: Siis kaikki sosiaalinen toiminta ja elämä on varmaan se, mistä niitä merkityksiä elämään saa. Ja varmaan työssäkin on hyvin tarkeeta, et on sellasii vertaistyökavereita. Et siis mä oon ainakii tykännyt tosta, et on yhteinen huone jonkun sellasen tyyppin kans, joka tekee kans, ei nyt samaa juttua, kaukanakin siitä, mut, et okei, se on väitöskirjan tekijä kuitenkin ja tietyllä tapaa samalla

viivalla ittesä kanssa, ni sellasten omien ajatusten testaaminen ja jakaminen ja vaikka siitä, mitä jossain tutkimusmatkalla on tapahtunu jotain hauskaa, niin sen kertaaminen, niin onhan se tärkeä ihan sosiaalisellekin tasolle myös. Että siitä saa varmaan monesti uusia virikkeitä. Et mä en edelleenkä tiedä, jos sitä motivaatiota miettii, ehkä se kannustaa, jos työkaveri saa jonkun hake muksen läpi tai artikkelin läpi ja ehkä siitä sit saa itekkii jotain. Ylipäänsä se, että on ehkä jotenkii paremmin mukana siinä maailmassa ja siinä kentässä niitten muittenkii ihmisten kautta eikä vaan kato niinku sitä omaa ruutua.

Tutkija B: On se, kuten sanoin aikasemmin, keskeistä mulle, et mä viihdyn työpaikalla. Ja olen sitä kokenu täällä kyllä. Ja joo, et työkaverit on musta keskeinen osa, että ja ja täällä on hyvin erilaisia ihmisiä, mut keskeistä musta on, et kaikkien kans on oikeestaan tullu toimeen. Et semmosia hirveen isoja konflikteja, tääl organisaation sisällä on ollu konflikteja, mutta sillee, mä en oo ollu mukana mis sään isommissa konflikteissa täällä. Mä oon ainakii kokenu, et kaikkien kans on tullu hyvin toi meen, helppo olla kaikkien kans tekemisissä. Mutta kyllähän osa tutkijoista on myös semmosia, tutkimusmaailmassa on semmosia ”egoja”, tiätsä, tavallaan ja mielenkiintosiä persoonii. Että kyl siin voi niit konfliktejakin syntyä ja olen nähnytkin niitä syntyvän. Mut että ei semmosta suoranaista ääneen lausuttua kilpailua, mut kyllä mä vähän luulen, et semmonen ehkä tietynlai nen tutkijuuden malli, että pitäis olla ulospäin suuntautunut ja pitäisi olla mediassa laukomassa mielipiteitään. Tai ei nyt mielipiteitään, mutta olla vaikuttamassa ja esillä ja ehkä jonkunnäkönen tai mä koen ehkä painetta sen tyyppiseen tutkijuuteen täällä. Mä en ehkä haluu olla niin kauheesti esillä, et tota haluan kyllä siis pohtia asioita ja ehkä enemmän kirjallisessa muodossa tuoda esille vaikka niit tutkimustuloksia, että semmoseen mediajulkisuuteen, niin se ei mua kiinnosta oikees taan niinku ollenkaan. Ja semmonen, että pitäis vähän aukipurkaa niitä tutkijuuden malleja ja tuoda myös erilaisille, keskustella niistä ja antaa tilaa tai kyl täällä nyt annetaanki, ei täällä nyt ketään pakoteta mihinkään. Ei tääl kaikki ollenkaan oo silleen merkittävästi esillä. Mut silti, ett vois avoimemmin ehkä tukea erilaista tutkijuutta.

7.10 Työolosuhteet

Tutkijat pitivät työolosuhteitaan ja kaikkia työssään tarvittavia välineitä hyvinä. Työtiloja pidet tiin myös riittävinä. Tutkijan työn kannalta keskeistä on, että työympäristö on rauhallinen. Tutkijoiden työtilat ovat pääsääntöisesti Nilsin kadulla, kun taas muun hallintohenkilökunnan työtilat ovat Asemamestarinkadulla. Olennaista on pystyä keskittymään hyvin ajattelu- ja kirjoi tustyöhän. Organisaation toimintaa pidettiin myös siinä mielessä hyvin joustavana ja ei-byrokrattisena, että mikäli jotain työvälinettä tarvitsee, niin sen voi melko joustavasti hankkia pyytämällä lupa esimiehiltä.

Tutkija D: Ne on varmasti tärkeitä. Et jotenki ne on, kun ne on, ni niitä pitää varmasti toissijaisena. Siis kun ne on jotenki itsestään selviä asioita. Vaikkapa Ranskassakin väitelleekin tutkijat työskentelee

jossain kirjaston nurkissa hyvin usein, kun Suomessa on tällöinen kulttuuri, että kaikilla tällöisillä noviiseillakin on omat työhuoneet tai työhuoneen puolikkaat ainakin työskennellä. Mut sitä helposti vertaa tilannetta, et on joskus tehny töitä kotoa käsin ja silloin tällöin teen vieläkin versus sit siihen työhuonetyöskentelyyn ja työpaikalle menemiseen. Nii et okei, onhan se, se on se fasilitteetti tietenkii, et sul on ne tulostimet ja kopiokoneet ja tilaa säilyttää kirjoja tai jotain muita papereita, niin ja ylipäätään, et sillä on se oma tilansa, et missä rajata se työn tekeminen. Ja sit ehkä kotona sitä ei sillä tavalla, et se ehkä vähän enemmän rajaa sitä työn ja vapaa-ajan välistä hyvin häilyvää viivaa tietyllä tapaa. Se, että sulla on se fasilitteetti. Mut en mä taas, jos mä moti vaatiota mietin, niin en mä tiijä, niin tekisinkö mä sen motivoituneemmin töitä sit ilman mitään työtiloja, kun niiden kanssakaan, että vaikee sanoo.

Tutkija B: No, onhan tietysti mukavat työtilat on aina plussaa. Ja sinällään mä oon tykänny. Meillähan on nää kaks toimipistettä täällä, et mä oon kyl täst Nilsiäkadusta tykänny, et tääl on vähän tällöinen boheemimpi tää ympäristö, että mä jotenki tykkään itse siitä. Mut en mä nyt tiedä, onko sillä vaikutusta siihen niinku työntekoon. Ehkä rennompaa, joo. No, sillä on vaikutusta ehkä keskeisesti, et on rauhallinen työympäristö, et pystyy keskittymään, että jos just on sitä ajatustyötä ja kirjottamista ja niin, et siel ois rauhallinen ympäristö. Ja sen mä oon kokenu, et tää Nilsiäkatu sopii tähän tilanteeseen todella hyvin, koska täällä on yleensä aina rauhallinen ympäristö. Ja sit tietysti, mikä nyt on vaikuttanu, niin huomaa, et sähköpostin määrä on vähentynyt ihan hurjasti ja sehän kans rauhottaa sitä, että on aikaa, et siitä mä oon tykänny. Tietysti nykypäivänä tuntuu, et se on vähän ittestä kiinni, kun on kaikki nuo netti ja sosiaalinen media, että ajan tasalla pysyminen ja semmonen hektisyys, et pitäs seurata kaikkee ja koko ajan, niin se ehkä yleisellä tasolla vaikuttaa. Informaatiohäky vaikuttaa siihen, että huomaa, että onko yleisesti ihmisten keskittymiskyky vähentyny. Tällöiseen yleiseen yhteiskunnalliseen ympäristöön, mikä must vaikuttaa siihen, et onko aikaa tälläsellä hitaalle ajatustyölle. Ittelläkin on vähän semmonen pelko ja paine, et pitäs tuottaa ja seurata kaikkee koko ajan. Et se kyl heijastuu musta tähän tutkijan työhönkin. Pitäs olla kaikesta perillä ja hiton tehokas.... Kirjottamista ja ajatustyötä kun tekee, niin tietokone ylipäätänsä on keskeinen siinä. On se keskeinen väline. Ihan peruslappärillä pärjää vaan. Että kun mäki tässä näitä aineistoja keräilen, niin sitten tarvii ohjelmistoja niiden analysoimiseen, analysoimisen avuksi. Mut kyllähän meiltä saa kaikki. Omien toiveitten mukaan pystyy hankkimaan sitte, jos ei jotain ohjelmaa oo tai jos haluis kokeilla uutta, niin kyllähän täällä saa tukea ja kannustusta. Suhtaudutaan positiivisesti kyllä.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tutkimusongelmat oli määritelty seuraavasti:

Tutkimusongelma: Mitkä tekijät vaikuttavat tutkijoiden työmotivaatioon?

Alakysymys: Mitkä tekijät lisäävät ja mitkä heikentävät tutkijoiden työmotivaatiota?

Alakysymys: Miten työhön liittyvä luovuus vaikuttaa työmotivaatioon

8.1 Mitkä tekijät vaikuttavat tutkijoiden työmotivaatioon?

Jokaisen yksilön toiminnan pohjana ovat henkilökohtaiset arvot, asenteet ja motiivit. Yksilön perusarvot ovat peräisin lapsuuden perheestä, kasvatuksesta ja kasvuympäristöstä. Arvomaailma voi muuttua dramaattisesti, jos yksilö kokee isoja henkilökohtaisia kriisejä elinkaarensa aikana. Asteet puolestaan ovat melko pysyviä ja niitä voi olla hyvin vaikea muuttaa. Työmotivaatioon vaikuttaa myös se, onko yksilö ulkoa vai sisältä päin ohjautuva.

Tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Yritys- ja johtamiskulttuuri luovat omalta osaltaan pohjaa työmotivaation syntymiselle. Yrityksen edustamat arvot on usein määritelty jo strategiatyöskentelyssä. Organisaation arvot toimivat eräänä toimintaa ohjaavana tekijänä. Tutkijoiden työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset työsuhteeseen liittyvät tekijät, kuten palkkaus, työsuhteen kesto, johon liittyy varmuus tai epävarmuus työsuhteen jatkumisesta sekä tutkimusrahoituksen saatavuus. Tutkijat edustavat matalapalkka-alaa. Suhteessa koulutuksen pituuteen heidän palkkauksensa on alhaisella tasolla. Tutkijat ovat koulutukseltaan vähintään maistereita. Maisterin tutkinto on ylempi korkeakoulututkinto ja opinnot kestävät keskimäärin noin viisi vuotta. Tutkijat joutuvat työskentelemään epätyypillisissä työsuhteissa, joka tässä yhteydessä tarkoittaa pätätöitä. Tästä seuraa jatkuva epävarmuus uusien työtilaisuuksien saamisesta, joka puolestaan voi johtaa henkilökohtaisella tasolla epävarmuuteen taloudellisesta toimeentulosta. Toisaalta epävarmuus voi vaikuttaa tutkijoiden yleiseen sitoutumiseen omaan työhönsä. Tutkimusrahoitusta voi olla hyvin vaikea saada. Tähän voi vaikuttaa myös yleiset yhteiskunnassa vaikuttavat taloussuhdanteet. Tällöin erityisesti ulkopuolisen tutkimusrahoituksen saaminen voi vaikeutua.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tutkijoiden työmotivaatioon voi vaikuttaa työn ja vapaa-ajan välinen hämartyminen. Aivo- ja ajatustyön tekijöinä tutkijoista saattaa usein tuntua, että he

ovat aina töissä. Voimakas sitoutuminen ja työhön kokonaan uppoutuminen voi puolestaan johtaa työuupumukseen, jos riittävästä levosta ja palautumisesta ei huolehdita. Toisaalta he itse käyttävät termiä ”akateeminen vapaus”, joka liittyy siihen, että heillä on suuri vapaus määritellä itsenäisesti, milloin, miten ja missä he työnsä tekevät. Toisaalta itse luovaan työprosessiin liittyy paljon sellaisia tekijöitä, jotka vaativat hyvää epävarmuuden sietokykyä. Vapaa, itsenäinen ja yksinäinen työskentely voi helposti johtaa työuupumukseen, koska tutkimuksen tekemiseen suhtaudutaan suurella antaumuksella ja intohimolla ja se vie kokonaan mukanaan.

8.2 Mitkä tekijät lisäävät tutkijoiden työmotivaatiota?

Empiirisessä osuudessa haastattelujen pohjana käytettiin Frederick Herzbergin hygieniamotivaatioteorian teemoihin. Herzbergin hygieniamotivaatioteorian mukaan tyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin kuuluvat saavutukset, tunnustus ja palaute työstä, työ sinänsä, vastuun kokeminen ja uralla eteneminen. Tämän teorian näkökulmasta tutkijoiden työmotivaatiota lisäävät pääasiassa työ sinänsä ja siihen liittyvä vastuun kokeminen. Tutkijat pitivät työmotivaation kannalta hyvin keskeisenä tekijänä sitä, että he ovat saaneet tutkia juuri niitä aihealueita, jotka heitä itseään kiinnostaa. Tutkimusaiheita ei määritellä ylhäältä tai ulkoa päin. Myös rakentavaa ja positiivista palautetta, kaikenlaista vuorovaikutteisuutta, kommunikaatiota ja dialogin käymistä pidettiin oman oppimisen ja kehittymisen kannalta erittäin tärkeänä. Kaikki muutkin Herzbergin teorian osa-alueet nähtiin omalla tavallaan tärkeinä tukitoimintoina, jotta pystytään keskittymään mahdollisimman hyvin omaan tutkimustyöhön. Tutkijat pitivät Nuorisotutkimuseuraa organisaationa kaikin puolin hyvin toimivana, johtamiskulttuuria ja esimiestyötä avoimena, osallistavana, tukevana, kannustavana, joustavana, vapaudet sallivana, matalahierakkisena ja ei-byrokraattisena.

8.3 Mitkä tekijät heikentävät tutkijoiden työmotivaatiota?

Herzbergin hygieniamotivaatioteorian mukaan tyytyväisyyttä vähentäviin tekijöihin kuuluvat esimiehet, organisaatiokulttuuri, palkka, suhteet työtovereihin ja työolosuhteet. Tutkijoiden kokemuksen mukaan työmotivaatiota heikentävät tekijät liittyvät pääasiassa itse työhön. Tutkijan työssä ollaan periaatteessa koko ajan luomassa uusia tai parantamassa jollakin tavalla entisiä toimintatapoja jossakin organisaatiossa. Työ vaatii kärsivällisyyttä, pitkäjänteisyyttä sekä hyvää stressin- ja epävarmuudensietokykyä. Työ voi usein tuntua yksinäiseltä, tylsältä jopa rutiininomaiselta puurtamiselta. Työn konkreettiset ”hedelmät” eivät ole heti nähtävissä. Sama kuin tekisi makkaraa, kuten eräs tutkija asiaa kommentoi. Työelämän yleinen hektisyys askar-

ruttaa myös tutkijoita. Haasteena nähdään, että ei ole aikaa tehdä hidasta ajatus- ja aivotyötä, vaan oletetaan tai itsellä on ainakin tunne siitä, että pitäisi kyetä tuottamaan paljon lyhyessä ajassa. Työn ja vapaa-ajan välinen hämärtyminen on jaksamisen kannalta haasteellista, koska työ on hyvin pitkälle aivo-, ajatus- ja tietotyötä.

Vaikka palkalla ei nähty olevan suoraa vaikutusta työmotivaatioon, niin palkkaa pidettiin yleisesti huonona suhteessa koulutuksen pituuteen ja työn vaativuuteen. Tutkijat ovat vähintään maisteritutkinnon suorittaneita henkilöitä. Maisteritutkinto on ylempi korkeakoulututkinto. Uralla eteneminen voi olla tutkijan tehtävässä vaikeaa, koska he toimivat usein epätyypillisissä työsuhteissa, joka heidän kohdallaan tarkoittaa määräaikaista pätkätyösuhteita. Toisaalta urakehitystä pidetään tärkeänä, koska kouluttaudutaan tohtoriksi asti. Uraperspektiivejä muuten pidettiin melko huonoina tutkijantyössä.

8.4 Miten työhön liittyvä luovuus vaikuttaa tutkijoiden työmotivaatioon?

Luovuutta pidettiin tärkeänä elementtinä myös tutkijantyössä niiltä osin kuin sitä on mahdollista omassa työssä hyödyntää. Luovuutta voi hyödyntää sisältöjen tuottamisessa kirjoitusprosessin aikana, jotta lopputulos olisi lukijan kannalta kiinnostava, mielenkiintoinen, ymmärrettävä ja lukijaystävällinen. Tutkimustyötä ohjaavat tutkimusmenetelmät ja tietyt raamit, jotka tukevat tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Tieteellisten tutkimusten on oltava uskottavia ja luotettavia.

Luovuudella ja luovalla ajatustyöllä on tutkijoiden mukaan tärkeä osuus uusien asioiden ja näkökulmien synnyttämisessä ja niiden havaitsemisessa. Luovuus liittyy myös sellaiseen näkökulmaan, että uskaltaa ja kykenee kyseenalaistamaan ja lähestymään ongelmaa jostakin uudesta näkökulmasta. Luovuuden katsottiin poikkeuksetta lisäävän oman työn mielekkyyttä ja lisäävän työmotivaatiota.

9 Arviointi tutkimuksen onnistumisesta

Kun mietitään tutkimuksen luotettavuutta perinteisesti tähän tarkoitukseen käytetyt käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti perustuvat näkemykseen, että tutkija onnistuu saavuttamaan objektiivisen todellisuuden ja totuuden tutkittavista kysymyksistä. Näitä käsitteitä käytetään yleisesti mittaamisen yhteydessä. Hirsjärvi ja Hurme esittävät näkemyksen, jonka mukaan näiden termin käytöstä tulisi kokonaan luopua. Siksi on valittu Milesin ja Hubermanin luomat käsitteet (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 185.)

Tutkimuksen onnistumista arvioidaan Milesin ja Hubermanin kehittämien käsitteiden toistettavuus, uskottavuus ja siirrettävyys avulla. Toistettavuuden (confirmability, auditability) osalta arvioidaan, ovatko tutkimuksen eri vaiheet raportoitu tarkasti ja onko työskentely koko prosessin aikana ollut huolellista (Miles & Huberman 1994, 278 - 279.)

Raportoinnissa on noudatettu HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun laatimia raportointiohjeita. Työskentelytapa on koko prosessin ajan ollut huolellista. Laaduntarkkailua on suoritettu koko prosessin ajan. Aikaa opinnäytetyön tekemiseen on ollut riittävästi, jotta on voinut riittävästi prosessoida asioita ja keskittyä hyvin kirjoittamiseen ja ajatustyöhön. Tunne kiireettömyydestä on ollut tärkeää opinnäytetyöprosessin aikana, joka on puolestaan edesauttanut keskittymistä ajattelutyöhön. Edellä mainittujen tekijöiden avulla on ollut mahdollista pyrkiä mahdollisimman hyvään ja laadullisesti korkeaan lopputulokseen.

Uskottavuuden (credibility) avulla arvioidaan, ovatko tutkimustulokset ja niihin johtanut päättely uskottavia ja onko päättely loogisesti seurattavissa (Miles & Huberman 1994, 278 - 279.) Kaikkiin eri tutkimuksen vaiheisiin on paneuduttu huolellisesti ja kiireettömästi. Litterointiin kului paljon aikaa, se oli työläs vaihe ja vaati myös pitkäjännitteisyyttä ja kärsivällisyyttä, mutta pyrin tekemään sen mahdollisimman tarkasti ja hyvin. Loogisuuden toteutumista edesauttaa ennalta valitut teemat, joiden mukaan asioita jäsennetään. Haastateltavien tutkijoiden valinta perustui tässä yhteydessä ehkä enemmän satunnaisuuteen kuin harkintaan siitä, ketkä heistä pystyisivät antamaan mahdollisimman laajan näkemyksen tai olisiko heillä riittävän pitkä kokemus tutkittavan ilmiön osalta.

Siirrettävyyden (transferability) osalta arvioidaan, onko tutkimustulokset mahdollista siirtää johonkin toiseen toimintaympäristöön (Miles & Huberman 1994, 278 - 279.) Tutkimus on

toteutettu asiantuntijaorganisaatiossa, tutkijayhteisössä, joka vaatii esimerkiksi johtamiskulttuurilta erilaisia toimintamalleja kuin vaikkapa kaupallisen ja voittoa tavoittelevan organisaation johtamiskulttuurit. Tämän vuoksi tutkimustuloksia ei voida siirtää mihinkään toiseen organisaatioon.

Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki

Hoikkala, T. 8.11.2010. Nuorisotutkimusseura ja -verkosto. Tutkimusprofessori.

Hoikkala, T., Ojajärvi, A., Salasuo, M. 2009. Tunnetut Sotilaat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.uudistettu painos. Werner Söderström Oppimateriaalit. Helsinki

Ketola, R. 2007. Toimiva toimisto. Tammer Paino Oy. Helsinki

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1. – 3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki

Miles, M. & Huberman, M. 1994. Qualitative Data Analysis. Sage Publications Inc. California

Nuorisolaki 27.1.2006/72

Nuorisotutkimusseura ry. Esittely. Luettavissa:

http://www.nuorisotutkimusseura.fi/sivu.php?artikkeli_id=912. Luettu 15.7.2010

Nuorisotutkimusseura ry. Vuosikertomus 2010

Robbins, Stephen P. 2003. Organizational Behavior. 10th edition. Prentice Hall

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. Werner Söderström Oy. Porvoo

Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. 2002. Elämisen rytmi. Vammalan Kirjapaino Oy. Helsinki

Salmela-Aro, K. & Nurmi J-E. 2005. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. Asiantuntijan luovuus koetuksella. 2005. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala

Työ- ja elinkeinoministeriö. Tiedotteet: Työ. 20.1.2011.

Luettavissa : http://www.tem.fi/?89506_m=101754&s=2467 . Luettu 24.1.2011

Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Työn sankareita ja selviytyjiä. 2010. Oy Painotalo tt-urex Ab. Helsinki

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. Werner Söderström Oy. Helsinki

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1. – 2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki

Liite 1. Tutkimusprofessori Tommi Hoikkalan kysymyslomake

1. Kuinka kauan (tai vaihtoehtoisesti mistä vuodesta lähtien) olet itse toiminut tutkijana?
2. Millaiset asiat tai tekijät ovat motivoineet sinua hankkimaan korkean akateemisen koulutuksen?
3. Mitä ajattelet akateemisen koulutuksen merkityksestä ja tärkeydestä? Onko akateeminen koulutus mielestäsi suomalaisessa yhteiskunnassa ylikorostetussa asemassa?(Viitataan tässä jälleen tähän, että akateeminen työttömyys on tällä hetkellä korkeammalla tasolla kuin koskaan aikaisemmin Suomessa.)

(Tähän taustatietoa: Työttömyystilastot heinäkuulta 2010 osoittavat, että tutkijakoulutuksen ja ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden työttömien lukumäärä on nyt kaikkien aikojen ennätystasolla. Ylemmän korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneita on työttömänä n. 17 000 henkilöä, alemman korkeakouluasteen tutkinnon suorittaneita työttömiä on n. 18 000 henkilöä ja tutkija-asteen työttömiä on n. 1 000 henkilöä.(Lähde:www.akava.fi).

4. Millaiset tekijät tai asiat näkemyksesi mukaan motivoivat tutkijoita heidän työssään?
5. Millaiset tekijät tai asiat näkemyksesi mukaan vaikuttavat tutkijoiden työmotivaatioon heikentävästi?
6. Kerro luovuuden merkityksestä tutkijan työssä?
7. Onko luovuus näkemyksesi mukaan tutkijoiden työmotivaatiota lisäävä vai heikentävä tekijä?

Liite 2. Tutkijoiden kysymyslomake

Taustakysymykset: Koulutustaustasi ja kuinka kauan olet toiminut tutkijana?

SAAVUTUKSET

1. Miten tärkeäksi koet saavutukset työssäsi?
2. Millaisia asioita itse pidät työssäsi saavutuksina?

TUNNUSTUS TYÖSTÄ, PALAUTE

1. Kerro tunnustuksen ja palautteen merkityksestä?
2. Koetko saavasi riittävästi tunnustusta ja palautetta työssäsi?
3. Millaista tunnustusta ja palautetta toivoisit saavasi työssäsi?

TYÖ SINÄNSÄ

1. Kerro, mikä merkitys työn sisällöllä on sinulle?
2. Kuvaa luovuuden merkitystä tutkijan työssä? Koetko luovuuden olevan motivaatiota lisäävä vai heikentävä tekijä?

VASTUU

1. Miten tärkeää vastuun kokeminen on sinulle omassa työssäsi?
2. Kerro, millaisia vastuuseen liittyviä asioita työhösi liittyy? Millaisiin asioihin voit työssäsi vaikuttaa itse? Millaisista asioista voit työssäsi päättää täysin itsenäisesti?
3. Kerro, onko itsenäisyyden kokeminen sinulle työssäsi tärkeää?

URALLA ETENEMINEN

1. Kerro mikä merkitys uralla etenemisellä on sinulle?

ESIMIEHET

1. Kuvaile esimiestyön merkitystä omassa työssäsi?
2. Koetko, että saat riittävästi palautetta esimieheltäsi?
3. Mitä mieltä olet organisaationne esimiestyöskentelystä? Saatto työssäsi riittävästi tukea, kannustusta tai muuta tarvitsemaasi tukea luovan työprosessin eri vaiheissa?

YRITYSPOLITIikka JA HALLINTO ELI ORGANISAATIOKULTTUURI

1. Kuvaile ilmapiirin merkitystä?
2. Millainen työilmapiiri organisaatiossanne mielestäsi on?
3. Kuvaile osallistavan ja keskusteleavan johtamisen merkitystä?

PALKKA

1. Miten tärkeänä tekijänä pidät palkkausta omassa työssäsi?
2. Mitä mieltä olet tutkijan kokonaispalkkauksesta?
(Peruspalkka+luontoisedut+mahdollinen tulospalkkio)

SUHTEET TYÖTOVEREIHIN

1. Kuinka tärkeitä työtoverit ovat sinulle?
2. Koetko saavasi työtovereiltasi tukea, kannustusta ja apua tarvittaessa?

TYÖOLOSUHTEET

1. Miten tärkeänä pidät fyysistä työympäristöä? Fyysiseen työympäristöön kuuluvat mm. työtilat, työpöytä, työtuoli, valaistus, työturvallisuustekijät, yms.
2. Kerro tietotekniikan ja ohjelmistojen merkityksestä omassa työssäsi?
3. Kuvaile oman työsi mahdollisia rasisutustekijöitä? Millaisia fyysisiä tai psyykkisiä rasisutustekijöitä oma työsi mahdollisesti sisältää?