



Aineettoman palkitsemisen merkitys assistenttien sisäiseen työmotivaatioon

Senja Jussila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Liiketalouden tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Senja Jussila

Tutkinto

Tradenomi

Opinnäytetyön nimi

Aineettoman palkitsemisen merkitys assistenttien sisäiseen työmotivaatioon

Sivu- ja liitesivumäärä

49 + 5

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin aineettoman palkitsemisen merkitystä assistenttien sisäiseen työmotivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kokonaiskuvaa niistä aineettoman palkitsemisen alueista, jotka motivoivat ja ovat merkityksellisiä assistenttityössä. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää, mitä organisaatiot voisivat tehdä lisätäkseen aineettoman palkitsemisen elementtejä assistenttien työhön. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena 28.2.-7.3.2022 aikana ja kyselyyn vastasi yhteensä 140 assistenttia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kaikkiaan 97 prosenttia tutkimukseen osallistuneista assistenteista oli sitä mieltä, että joustavuus työn tekemisessä motivoi heitä työssä suuresti ja 93 prosenttia koki työssään myös työn itsenäisyyden varsin motivoivana. Lisäksi 92 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista koki, että työyhteisön ilmapiiri motivoi heitä heidän työssään joko paljon tai erittäin paljon. Tutkimustulosten mukaan useat aineettoman palkitsemisen alueet ovat assistenteille työmotivaation kannalta merkityksellisiä. Lähes kaikki eli 99 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että oman osaamisen hyödyntämisellä on joko paljon tai erittäin paljon merkitystä heidän työmotivaatioonsa ja yhteensä 95 prosenttia piti työn tekemisen tapoihin vaikuttamisen mahdollisuutta varsin merkityksellisenä. Lisäksi 94 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista oli sitä mieltä, että esihenkilöltä saadun myönteisen palautteen merkitys työmotivaatioon on suuri. Tutkimustulosten mukaan kaikkiaan 94 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista piti joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä, että heidän organisaationsa pystyisi lisäämään heidän työhönsä itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja 91 prosenttia piti myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksien lisäämistä hyvin tärkeänä. Lisäksi valtaosa vastaajista piti työn kehittämisen, palautteen saamisen ja uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhönsä tärkeänä. Johtopäätöksenä todettiin, että assistentteja motivoi useat aineettoman palkitsemisen alueet ja niillä on paljon merkitystä heidän sisäiselle työmotivaatiolleen.

Jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan tutkittavaksi, että miten aloittelevien ja kokeneempien assistenttien näkemykset mahdollisesti eroavat eri ulkoisten ja sisäisten palkitsemistapojen osalta, jotta voitaisiin pohtia eri uravaiheessa olevien assistenttien palkitsemista ja niiden huomioimista organisaatioissa. Koska tämän tutkimuksen tulosten mukaan monet assistentit toivovat lisää aineettoman palkitsemisen alueita työhönsä, voitaisiin myös tutkia assistenttien esihenkilöiden näkemyksiä siitä, miten he kokevat eri aineettomien palkitsemistapojen toteutuvan assistenttityössä ja tehdä organisaatioille kehitysideoita sen pohjalta, miten heidän mielestään assistenttityöhön voidaan lisätä aineettoman palkitsemisen alueita. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan tutkittavaksi, missä määrin sisäisen motivaation kannalta keskeiset autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet toteutuvat assistenttien työssä esimerkiksi jossain tietyssä organisaatioissa ja miten johtamiskäytäntöjä voitaisiin kyseisessä organisaatioissa kehittää assistenttien sisäistä työmotivaatiota tukevammaksi.

Asiasanat

aineeton palkitseminen, työmotivaatio, sisäinen motivaatio, assistentti

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoite ja rajaus.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Aineettoman palkitsemisen merkitys sisäisessä työmotivaatiossa	3
2.1	Palkitseminen johtamisen välineenä	3
2.2	Aineellinen palkitseminen.....	8
2.3	Aineeton palkitseminen	9
2.4	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	12
2.5	Työntekijöiden sisäinen työmotivaatio ja sen merkitys organisaatiolle	16
2.6	Sisäisen työmotivaation tukeminen palkitsemisen avulla.....	17
2.7	Assistenttityö ja sen haasteet.....	18
3	Tutkimuksen toteutus	20
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	20
3.2	Aineiston keruu	21
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	23
4	Tutkimustulokset	25
4.1	Taustamuuttajat	25
4.2	Assistenttien motivaatiotekijät	26
4.3	Merkitykselliset aineettoman palkitsemisen alueet assistenttityössä	28
4.4	Toimenpiteet assistenttien aineettoman palkitsemisen lisäämiseksi.....	31
4.5	Yhteenveto.....	34
5	Pohdinta.....	35
5.1	Johtopäätökset.....	35
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	39
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	41
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	42
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	43
	Lähteet	45
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Saatekirje assistenteille	50
	Liite 2. Kyselylomake assistenteille	51
	Liite 3. Urakehitysmahdollisuuksien merkitys alle viisi ja yli 11 vuotta työskennelleille	53
	Liite 4. Urakehityksen lisäämisen tärkeys alle viisi ja yli 11 vuotta työskennelleille	54

1 Johdanto

Työn jatkuva muutos edellyttää, että assistentti suhtautuu kehittymishaluisesti ja motivoituneesti työtehtäviinsä (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019, luku 5.5). Työn jatkuva muutos edellyttää, että assistentti suhtautuu kehittymishaluisesti ja motivoituneesti työtehtäviinsä (Jalonen, Kärnä & Tuomainen 2019, luku 5.5). Assistenteilta odotetaan yhä kasvavissa määrin monenlaista osaamista ja innostusta uuden oppimiseen (Vuori 2009, 20). Työn vaatimusten korostuessa motivaatiosta on tullut keskeisempi avaintaito assistenttityössä (Jalonen ym. 2019, luku 5.5). Krabben (20.6.2019) mukaan motivaatio on assistentin tärkeimpiä ominaisuuksia. Martelan, Mäkikallion ja Virkkusen (2017, 102) mukaan uudet työn muodot korostavat sisäisen motivaation tärkeyttä. Tutkimusten mukaan sisäisesti työstään motivoituneet ovat muun muassa luovempia ja nopeampia oppimaan kuin ulkoisesti motivoituneet. Sisäinen motivaatio on organisaatioiden menestymisen kannalta tärkeä aihe, koska oppivat ja luovat työntekijät muodostavat organisaation tärkeimmän arvon. Sisäinen motivaatio edellyttää, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. (Martela ym. 2017, 102.) Mitkä asiat työssä ovat assistenteille motivoivia ja merkityksellisiä? Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään näitä kysymyksiä.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mikä on aineettoman palkitsemisen merkitys assistenttien sisäiseen työmotivaatioon. Tällä tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan kokonaiskuvaa niistä aineettoman palkitsemisen alueista, jotka motivoivat ja ovat merkityksellisiä assistenttityössä. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää, mitä organisaatiot voivat tehdä lisätäkseen aineettoman palkitsemisen elementtejä assistenttityöhön. Tutkimusta varten laadittiin taulukon 1 mukainen peittomatriisi, jossa on havainnollistettu kolmea alatutkimuskysymystä, jotka auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen, että mikä on aineettoman palkitsemisen merkitys assistenttien sisäisen työmotivaatioon.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alatutkimuskysymykset	Viitekehys (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymys
1. Mikä assistentteja motivoi heidän työssään?	2.4, 2.5, 2.6, 2.7	4.2	3
2. Mitkä aineettoman palkitsemisen alueet ovat merkityksellisiä assistenttien työssä?	2.1, 2.3, 2.6, 2.7	4.3	4
3. Mitä organisaatiot voivat tehdä lisätäkseen aineettoman palkitsemisen elementtejä assistenttien työhön?	2.1, 2.3, 2.6	4.4	5

Tämän työn aihe rajattiin aineettomaan palkitsemiseen ja sisäiseen työmotivaatioon. Tutkimuksessa ei tutkittu esimerkiksi hyvinvointia, vaikka sen voidaan aiheensa puolesta nähdä liittyvän motivaatioon. Vaikka aihe rajattiin aineettomaan palkitsemiseen ja sisäiseen työmotivaatioon, kokonaiskuvan ja ymmärryksen kannalta katsottiin tarpeelliseksi tarkastella tietoperustaosuudessa palkitsemista ja työmotivaatiota myös laajemmasta perspektiivistä, jotta ymmärretään myös ulkoisen motivaation erot verrattuna sisäiseen motivaatioon ja voidaan tehdä vertailua näiden kesken.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat aineeton palkitseminen, työmotivaatio ja sisäinen motivaatio.

Aineeton palkitseminen on psykologinen vastine työstä ja usein siitä käytetään nimitystä ei-rahallinen palkitseminen (Ylikorkala & Sweins 2015, 21-35). Silvermanin (2004, 3) mukaan aineettomia palkkioita ei anneta rahallisessa muodossa, mutta niillä voi olla rahallista arvoa. Aineettomia palkitsemistapoja voidaan Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2016, 13) mukaan ryhmitellä eri tavoin ja niihin voidaan vaikuttaa johtamisella. Aineettoman palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi työn sisältö, mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä, itsensä kehittäminen, mahdollisuus edetä uralla, työajanjärjestelyt, työsuhteen pysyvyys, työntekotavat, työympäristö, sosiaaliset verkostot, vaikutusmahdollisuudet, palaute ja arvostus (Viitala 2021, 105).

Työmotivaatio on kokonaistila, joka suuntaa, virittää ja ylläpitää työntekijän toimintaa (Sinokki 2016, 80). Työmotivaatioon vaikuttavat esimerkiksi työntekijän persoonallisuus, elämäntilanne, tarpeet ja edellytykset sekä työympäristö ja työtehtävät. Merkityksen kokeminen on keskeinen edellytys työmotivaation syntymiselle. Vaikka työntekijöiden työmotivaatiota ei voida suoraan johtaa, sitä voidaan tukea ja vahvistaa organisaation toimintamallien, palkitsemisen ja esihenkilötyön kautta. (Viitala & Jylhä 2019, 231-232; 240.)

Sisäinen motivaatio ohjaa toimintaan itse tekemisen takia. Sisäisesti motivoitunut toiminta on lähtöisin vapaasta tahdosta ja se koetaan mielenkiintoiseksi, innostavaksi ja haastavaksi. (Deci & Ryan 2000b, 56-57.) Sisäisen motivaation voidaan nähdä muodostuvan kolmen psykologisen perustarpeen eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden pohjalta (Deci & Ryan 2000c, 68). Autonomia tarkoittaa toimintaa, joka perustuu yksilön omaan tahtoon ja vastuuseen tekemisestään (Gagné & Deci 2005, 333). Kyvykkyys koskee yksilön kokemusta omasta osaamisestaan ja kehityksestään. Yhteenkuuluvuus puolestaan viittaa kuulumisen ja sosiaalisen yhteyden tunteeseen. (Deci & Ryan 2020, 1.)

2 Aineettoman palkitsemisen merkitys sisäisessä työmotivaatiossa

Tässä luvussa käsitellään aineellista ja aineetonta palkitsemista sekä palkitsemisen merkitystä johtamisen välineenä. Lisäksi verrataan sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitystä ja käsitellään assistenttityötä ja siihen liittyviä haasteita.

2.1 Palkitseminen johtamisen välineenä

Vaikka palkitseminen on jokaisessa organisaatiossa lakisääteinen välttämättömyys, on palkitseminen myös keskeinen tekijä motivaation tukemisessa (Hakonen & Nylander 2015, 11). Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin ja Ylikorkalan (2014, 23) mukaan palkitseminen on ennen kaikkea johtamisen väline, joka tukee organisaation menestystä, kun sen perusteet on valittu oikein. Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 15; 31) mukaan oikein valitut perusteet ovat tärkeitä, sillä palkitsemisen toimimattomuus voi vaikuttaa negatiivisesti koko organisaatioon. Palkitseminen määritellään usein organisaation ja työntekijän väliseksi psykologiseksi sopimukseksi, joka perustuu työntekijän ja organisaation saaman hyödyn tasapainolle. Työntekijä antaa panoksensa ja saa vastineeksi taloudellisen tai henkisen palkkion. (Rantamäki ym. 2006, 15; 31.) Mikäli psykologinen sopimus ei ole tasapainossa tai rikkoutuu, voi tämä johtaa siihen, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa (Ylikorkala, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 26-27). Organisaation kannalta haasteena on toteuttaa palkitsemista, jonka työntekijät kokevat olevan tasapainossa oman panoksensa ja siitä saatavan vastikkeen kanssa, sillä työntekijät odottavat työltään usein muitakin asioita kuin rahallista korvausta (Viitala 2021, 105). Musen, Harrisin, Gilesin ja Feildin (2008, 171) tutkimuksen mukaan organisaation ja henkilöstön välisen psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat erityisesti ne palkitsemisen alueet, joita työntekijät arvostavat.

Palkitsemisella on sekä organisaatiotasolla että henkilöstötasolla erilaisia vaikutuksia (taulukko 2). Palkitseminen on yhteydessä organisaation tulokseen ja työntekijöiden motivaatioon, osaamiseen sekä työsuorituksiin. Lisäksi palkitsemisella on vaikutusta halutunlaisen henkilöstön saatavuuteen, laatuun ja pysyvyyteen. (Kauhanen & Viitala 2011, 202.) Palkitsemisen vaikutukset voivat olla lyhyt- ja pitkävaikutteisia, sekä samaan aikaan myönteisiä ja kielteisiä. Vaikutukset voivat myös olla pääasiassa myönteisiä tai pääasiassa kielteisiä. (Hakonen ym. 2014, 57.) Ylikorkalan ym. (2018, 13-14) mukaan palkitsemisessa onnistuminen tarkoittaa sitä, että palkitsemisella saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia. Onnistumisen ja epäonnistumisen vaikutukset on havainnollistettu taulukossa 2. Onnistumisen selvittämiseksi tarvitaan tietoa palkitsemisen vaikutuksista. Usein organisaatioissa ei kuitenkaan olla tietoisia kaikista käytössä olevista palkitsemistavoista tai niiden vaikutuksista. (Rantamäki ym. 2006, 31.) Huonosti suunniteltu palkitseminen usein koetaan epäoikeudenmukaisena (Martela & Jarenko 2014, 6).

Epäonnistuminen palkitsemisessa voi myös johtaa irtisanoutumisiin. Usein poislähdöstä aiheutuvat kustannukset ovat organisaatiolle taloudellisesti erittäin suuria ja näkyvät sekä suorina että välillisinä kustannuksina. (Kauhanen 2015, 121.) Myönteisten vaikutusten parantamiseksi on tärkeää huomioida palkitsemisen ja tavoitellun toiminnan ristiriitaisuudet sekä pyrkiä korjaamaan mahdolliset kielteiset vaikutukset (Hakonen ym. 2014, 66).

Taulukko 2. Palkitsemisessa onnistumisen ja epäonnistumisen vaikutuksia (mukaillen Hakonen ym. 2014, 57; Ylikorkala ym. 2018, 14)

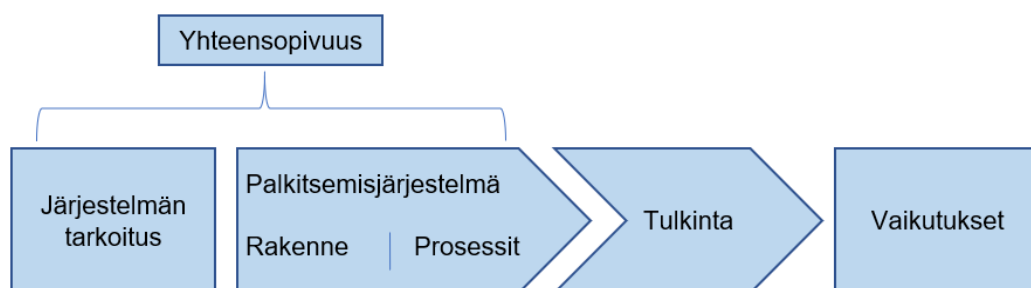
	Onnistumisen vaikutuksia	Epäonnistumisen vaikutuksia
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> — Positiivinen työnantajamielikuva — Haluttu henkilöstö — Toiminnan kehittyminen — Kustannusten hallinta, hyötyjen optimointi — Korkea tuottavuus 	<ul style="list-style-type: none"> — Rekrytointien vaikeutuminen — Henkilöstön vaihtuvuus — Toiminnan vaikeutuminen — Kustannusten kasvu — Hankalat neuvottelut — Palkitsemisjärjestelmän rämettyminen
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> — Motivaatio — Sitoutuminen — Hyvät työsuoritukset — Yhteistyö ja tiedon jakaminen — Osaava henkilöstö — Kannustava ilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> — Haitallinen kilpailu — Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen — Syrjintä ja kontrollointi — Huonot työsuoritukset — Poissaolot — Irtisanoutumisaikheet

Palkitseminen on organisaation yksi vahvimpia tapoja viestiä siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä (Ylikorkala ym. 2018, 21). Armstrongin ja Brownin (2019, 7) mukaan palkitseminen perustuu aina organisaatiossa määriteltyjen arvojen pohjalle ja täten toimii konkreettisena välineenä näiden arvojen käytäntöön viemisessä. Palkitsemisen kautta organisaatio välittää työntekijöille viestin, millaista käytöstä organisaatiossa arvostetaan ja mihin asioihin toiminta tulisi suuntautua (Rantamäki ym. 2006, 16). Keskeistä palkitsemisen johtamisen kannalta ovat organisaation johdon käsitykset palkitsemisestä. Palkitsemisellä on merkittävä asema organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja palkitsemisessä onnistuminen vaatii siksi johdon esimerkin. Johdon tulee myös esimerkiksi osata arvioida palkitsemisen kustannukset ja sen vaikutukset. (Ylikorkala 2018, 15-27.)

Armstrongin ja Brownin (2019, 36) mukaan organisaatioissa palkitsemista tulisi tarkastella sen laajimmassa merkityksessä ja nähdä se strategisena, pitkän aikavälin johtamisvälineenä. Palkitseminen nähdään usein keskeisenä motivoinnin ja sitouttamisen johtamisvälineenä (Hakonen & Nylander 2015, 12-13). Kauhanen ja Viitala (2011, 203) esittävät, että palkitsemisen perusteet ovat silloin tarkoituksenmukaiset, kun organisaatiossa tiedostetaan ne tekijät, jotka motivoivat henkilöstöä. Organisaation ja henkilöstön tavoitteet pystytään yhteensovittamaan molemminpuolisen dialogin ja henkilöstön osallistamisen kautta (Kauhanen & Viitala 2011, 203). Palkitsemisellä voidaan tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, mikäli kokonaisuus on hyvin suunniteltu (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 16). Pitkän aikavälin johtamisvälineenä organisaation palkitsemiskäytännöt

muodostavat palkitsemisstrategian (Viitala 2007, 140). Lawlerin (1995, 14) mukaan palkitsemisstrategian tulisi perustua organisaation johtamistapaan ja liiketoimintastrategiaan. Palkitseminen on tehokasta, kun palkitsemisen rakenne, prosessit ja organisaation arvot ovat yhteensopivia keskenään. Palkitsemisen prosesseihin liittyy esimerkiksi viestintää, kehittämistä ja päätöksentekoa. Jotta palkitsemiskeinot ymmärretään henkilöstön keskuudessa, tulee palkitsemisen viestintä olla läpinäkyvää. Palkitsemisen rakenne puolestaan sisältää organisaation konkreettiset palkitsemiskäytännöt. (Lawler 1995, 14-16.)

Hakonen ja Hulkko-Nyman (2011, 15-16) syventävät Lawlerin näkökulmaa kehittämässään palkitsemisen toimivuusmallissa. Kuten kuvasta 1 havaitaan, myös toimivuusmallin mukaan palkitsemisen rakenne ja prosessit tulevat olla yhteensopivia palkitsemisen tarkoituksen kanssa. Palkitsemisjärjestelmä, joka koostuu palkitsemisen rakenteesta ja prosesseista, toimii käytännön tasolla johtamisen välineenä ja tukee organisaation strategian toteutumista. Rakenteessa määritellään asiat, joista työntekijöitä halutaan palkita ja perusteet kyseisten palkkioiden jakamiselle. Toimiva palkitsemisjärjestelmä edellyttää, että organisaatio tiedostaa oman toimintaympäristönsä ja sen, mitä se haluaa palkitsemisella saavuttaa. Kun palkitsemiselle on määritelty strateginen tavoite, tulee se ja muut palkitsemisjärjestelmän osat kirjata ylös. Palkitsemisjärjestelmän soveltamisen kannalta tärkeää on, että järjestelmää käytetään yhdenmukaisesti organisaatiossa ja tämän takia palkitsemisjärjestelmää varten tulisi nimetä vastuuhenkilöt. Esihenkilöt tulisi kouluttaa niin, että he osaavat soveltaa järjestelmää oikein. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 15-16; Hakonen & Nylander 2015, 14-15.)

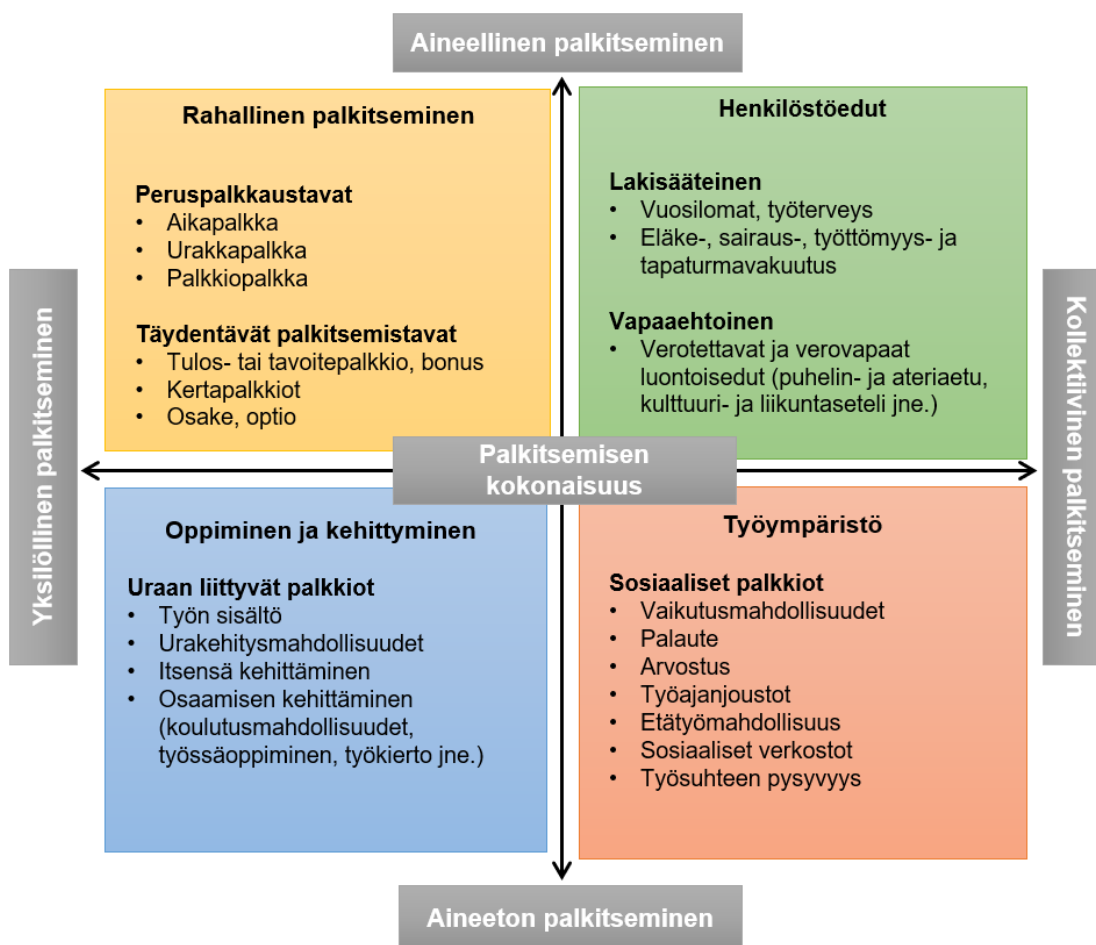


Kuva 1. Palkitsemisen toimivuusmalli (mukaillen Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 15)

Palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää jatkuvasti (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 15). Ylikorkala ym. (2018, 22) suosittelevat suunnittelemaan arviointi- ja kehittämisprosessin palkitsemiselle. Hakonen ym. (2014, 304) painottavat, että organisaatiossa tulisi säännöllisesti arvioida palkitsemisen toimivuutta eri tunnuslukujen perusteella. Tarkasteltavia tunnuslukuja saadaan esimerkiksi henkilöstön haastatteluiden ja palkitsemiskyselyiden kautta sekä analyysien kautta. Usein organisaatioissa palkitseminen yhdistetään vahvasti rahalliseen palkitsemiseen, mutta se on vain yksi palkitsemisen osa (Kauhanen 2015, 114). Worldatwork (2007, luku 1), määrittelee kokonaispalkitsemisen tarkoittavan kaikkia niitä

palkitsemisen alueita, joita työntekijät työsuhteessaan arvostavat. Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 21) mukaan kokonaispalkitsemisen muodostavat kaikki organisaation määrittelemät käytössä olevat palkitsemistavat. Ylikorkalan ym. (2018, 25) mukaan kokonaispalkitsemista tarkasteltaessa tulisi organisaatiossa huomioida laatuajattelun käsite ja lisäarvon tuominen henkilöstölle. Hakosen ja Hulkko-Nymanin (2011, 17) mukaan henkilöstöä olisi hyvä ottaa mukaan kokonaispalkitsemisen toimivuuden arviointiin ja kehittämiseen. Vaikka esimerkiksi rahalliset palkitsemistavat olisivat hyvin suunniteltuja ja henkilöstön tiedossa, ei järjestelmällä olisi haluttua vaikutusta, jos työntekijät arvostavat enemmän vapaa-aikaa (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 17). Armstrongin ja Brownin (2019, 7) mukaan palkitsemisen suunnittelussa on tärkeää huomioida, että palkitseminen on yhdenmu-kaista henkilöstön arvojen kanssa.

Kokonaispalkitsemista kuvaa kokonaispalkitsemisen matriisi (kuva 2). Matriisi ei riitä käytettäväksi sellaisenaan, vaan organisaation tulisi aina kehittää oma palkitsemisen kokonaisuus, jotta palkitsemisen vaikutukset pystytään sovittamaan henkilöstön tarpeisiin (Armstrong & Brown 2019, 115). Armstrong ja Brown (2019, 109) jakavat palkitsemisen kokonaisuuden taloudellisiin palkkioihin (transactional rewards) ja suhteellisiin palkkioihin (relational rewards) sekä yksilölliseen ja kollektiiviseen palkitsemiseen. Ylikorkala ja Sweins (2015, 21) jakavat palkitsemisen kokonaisuuden aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineelliseen palkitsemiseen sisältyy rahapalkka, täydentävät palkitsemistavat sekä henkilöstöedut. Täydentäviä palkitsemistapoja ovat erilaiset työsuorituksen liittyvät palkkiot, kuten tulos- ja kertapalkkiot, bonukset, henkilöstörahasto ja osakepohjaiset kannustimet. Edut voivat olla lakisääteisiä tai erilaisia luontoisetuja. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21-35.) Armstrongin ja Brownin (2019, 100) mukaan aineettoman palkitsemisen keskiössä ovat työntekijöiden erilaiset työympäristöön sekä oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät tarpeet. Armstrongin ja Brownin mukaan (2019, 112) työympäristöön liittyvä aineeton palkitseminen käsittää esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainon. Oppimiseen ja kehittymiseen liittyvä aineeton palkitseminen sisältää puolestaan urakehitykseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät palkkiot (Armstrong & Brown 2019, 112). Kauhanen (2015, 119) jakaa aineettoman palkitsemisen sosiaalisiin palkkioihin ja urapalkkioihin. Uraan liittyvät palkkiot sisältävät työn sinänsä, itsensä kehittämisen ja kasvupolut. Sosiaaliset palkkiot puolestaan liittyvät palautteeseen, tunnustukseen ja arvostukseen. (Kauhanen 2015, 119.)



Kuva 2. Kokonaispalkitsemisen malli (mukaillen Armstrong & Brown 2019, 112; Kauhanen 2015, 119; Ylikorkala & Sweins 2015, 25-35)

Kokonaispalkitsemisen voidaan nähdä olevan kokonaisvaltainen lähestymistapa palkitsemiseen, jonka avulla kaikki organisaatiossa käytössä olevat palkitsemiskeinot tarjoavat organisaation menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta keskeistä tukea. Sen lisäksi, että kokonaispalkitsemisessä huomioidaan rahallisten palkkioiden oikeudenmukainen määrittely, siinä huomioidaan myös työhön ja työympäristöön liittyvän palkitsemisen tärkeys. (Armstrong & Brown 2019, 108-115.) Ylikorkalan ym. (2018, 16) mukaan tärkeää kokonaispalkitsemisessä olisi pyrkiä aineettoman ja aineellisen palkitsemisen tasapainoon. Toimiva palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aina organisaation itsensä määrittelemistä palkitsemistavoista, mutta keskeistä olisi tarjota sellainen kokonaisuus, jota henkilöstö arvostaa (Ylikorkala ja Sweins 2015, 39). Organisaation muutosjoustavuuden kannalta palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä rakentaa niin, että se motivoi henkilöstöä oppimaan ja kehittymään (Deloitte 2020, 77-83). Myös Hakosen ja Nylanderin (2015, 227) mukaan organisaation palkitsemisen olisi hyvä edistää tavoitteellisia prosesseja, kuten yhteistyötä ja kehittämistä.

2.2 Aineellinen palkitseminen

Tutkijoiden näkemykset aineellisesta palkitsemisesta vaihtelevat (Armstrong & Brown, 2019, 92). Herzbergin (1987, 115-116) mukaan palkka on hygienia-tekijä, jolla tyydytetään vain perustarpeet eikä korkeakaan palkka ole suuri motivaatiotekijä. Rynesin, Gerhartin ja Minetten (2004, 385) mukaan raha on tärkeä motivaatiotekijä suurimmalle osalle työntekijöistä, mutta se ei kuitenkaan ole ainoa motivaatiotekijä. Sen lisäksi, että aineellinen palkitseminen tuo taloudellista turvaa, sillä on myös erilaisia symbolisia merkityksiä. Usein palkka mielletään sosiaalisen statuksen ja henkilökohtaisten saavutusten mittapuuksi. (Rynes ym. 2004, 385-391.)

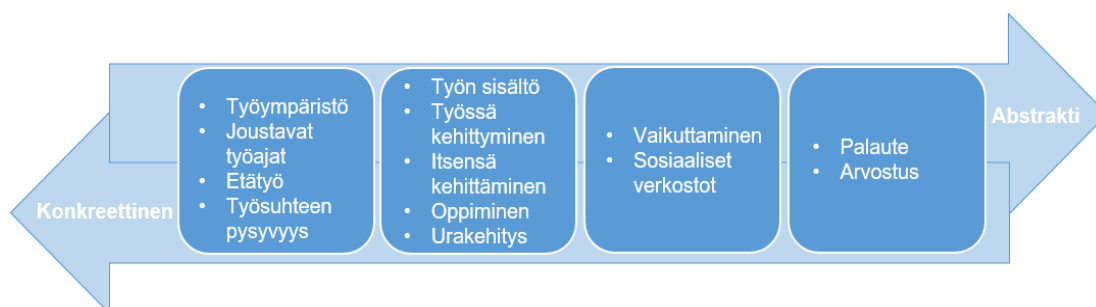
Palkka on etenkin työsuhteen alussa tärkeä elementti, sillä se on työntekijälle konkreettinen lupaus tämän työpanoksesta (Kauhanen 2010, 117; Ylikorkala ym. 2018, 42). Palkkaa ovat kaikki työ- tai virkasuhteessa maksetut palkkiot, etuudet ja korvaukset. Palkkaan luetaan myös verotettavat luontoisedut. (Ennakkoperintälaki 20.12.1118/1996, 13 §.) Peruspalkan suuruus riippuu usein työn vaativuudesta, henkilön pätevydestä ja työympäristöön liittyvästä kokemuksesta (Ylikorkala & Sweins 2015, 26).

Peruspalkan lisäksi monissa organisaatioissa käytetään erilaisia suoritukseen liittyviä palkkioita (Kauhanen 2010, 116). Täydentävät palkitsemistavat palkitsevat henkilöstöä hyvästä tuloksesta ja henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Pitkän aikavälin täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi osakeoptiot, henkilöstörahassto ja tulospalkkiojärjestelmä. (Kauhanen 2015, 139.) Tulospalkkiojärjestelmien tavoitteena on motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin (Ylikorkala & Sweins 2015, 34). Liinalaakson ym. (2016, 31) mukaan tulospalkkio on joustava tapa nostaa työntekijöiden kokonaispalkkatasoa, kun organisaatiolla menee hyvin. Hakosen ja Hulkko-Nymanin (2011, 31) tutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että tulospalkkiojärjestelmällä voi olla kielteisiä vaikutuksia, sillä se voi lisätä työpaineita. Erittäin lyhytaikaisia, täydentäviä palkitsemistapoja ovat puolestaan erilaiset ker-
tapalkkiot (Ylikorkala & Sweins 2015, 24).

Epäsuoriin palkitsemistapoihin lasketaan edut, joilla on taloudellista arvoa, mutta eivät ole palkkaa. Tällaisia etuja ovat erilaiset lakisääteiset ja vapaaehtoiset palkitsemistavat. Vapaaehtoisia palkitsemistapoja ovat työnantajan tarjoamat luontoisedut, jotka voivat olla verotettavia, osittain verovapaita tai verovapaita. Lakisääteisiä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi työterveyshuolto ja vuosilomat. Luontoisedujen käyttöä kannattaa suunnitella hyvin, koska henkilöstö ei välttämättä arvosta kyseisiä etuja verrattuna niistä aiheutuviin kustannuksiin. (Kauhanen 2010, 116-120.)

2.3 Aineeton palkitseminen

Kauhasen (2015, 114) mukaan usein palkitsemisesta puhuttaessa ajatellaan vain rahallista palkitsemista, vaikka se on vain yksi palkitsemisen osa. Viitalan (2021, 104) mukaan aineeton palkitseminen käsittää sellaiset henkilöstön keskuudessa palkitsevina koetut asiat, joita ei mitata rahassa. Aineettomalla palkitsemisella voi olla rahallista arvoa, mutta sitä ei anneta suoraan rahallisessa muodossa (Silverman 2004, 3). Tällöisiä asioita ovat esimerkiksi kehittyminen työssä, palaute ja sosiaaliset verkostot (Viitala 2021, 105). Aineettoman palkitsemisen käsite on laaja, sillä monet erilaiset asiat voivat olla yksilöille merkityksellisiä ja palkitsevia (Rantamäki ym. 2006, 16). Ylikorkala ja Sweins (2015, 36) tarkastelevat aineetonta palkitsemista konkreettisuuden ja abstraktiuden mukaan (kuva 3). Kuvasta 3 nähdään, että konkreettinen palkkio on esimerkiksi työympäristö, kun taas abstrakteja palkkioita ovat arvostus ja palaute. Abstrakteja palkkioita ei pysty juurikaan konkretisoimaan selkeiksi järjestelmiksi, mutta ne ovat tärkeitä esimerkiksi motivaation kannalta. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.)



Kuva 3. Aineettomat palkitsemistavat (mukailen Ylikorkala & Sweins 2015, 36)

Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 35) mukaan aineettomiin palkkioihin voidaan sisällyttää organisaatiosta riippuen eri asioita. Monissa organisaatioissa aineettomia palkitsemistapoja ei ole selkeästi dokumentoitu tai niitä ei yhdistetä palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen on kuitenkin tärkeä ja suhteellisen edullinen palkitsemisen muoto. Keskeinen väline aineeton palkitseminen on erityisesti motivaation tukemisessa. Aineettoman palkitsemisen tiedostaminen ja kirjaaminen osaksi palkitsemisstrategiaa edesauttaa aineettomien palkitsemistapojen käyttämistä läpi organisaatiotasojen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35-36.) Van Dyken ja Ryanin (2012, 279) mukaan aineettomalla palkitsemisella on laajemmalla käyttömahdollisuudet kuin rahallisella palkitsemisellä ja sen avulla voidaan sitouttaa lahjakkaita työntekijöitä organisaatioon. Viitalan (2021, 105) mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys on rahallista palkitsemista suurempi, kun ihmiset tekevät valintoja työpaikassa pysymisen ja sieltä lähtemisen välillä.

Kuten kuva 3 osoittaa, konkreettisia aineettoman palkitsemisen muotoja ovat työympäristö, työajanjoustot, etätyömahdollisuus ja työsuhteen pysyvyys. Palkitsemisen kautta voidaan vaikuttaa fyysiseen työympäristöön esimerkiksi lisäämällä työtilojen viihtyvyyttä (Ylikorkala & Sweins 2015, 38). Joustavat työajat voivat tarkoittaa erilaisia palkitsevia tekijöitä, kuten esimerkiksi liukuvaa työaikaa. Työajanjoustojen ja etätyömahdollisuuden avulla voidaan tukea työntekijän hallinnan tunnetta ja itsenäisyyttä. (Hakonen ym. 2014, 203.) Armstrongin ja Brownin (2019, 104) mukaan menestyneet organisaatiot panostavat palkitsemisessa myös työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden täyttämiseen. Yksilölle voi olla palkitsevaa varmuus töiden jatkumisesta ja sen takia määräaikaisen työsuhteen vakinaistaminen ja työsuhteen pysyvyys ovat tärkeitä palkitsemistapoja (Hakonen ym. 2014, 203).

Aineettomista palkkioista keskeisimpiä ovat itse työ ja sen sisältö, sillä useimmat kokevat mielenkiintoiset ja haasteelliset työtehtävät itsestään palkitsevina (kuva 3; Kauhanen 2015, 120). Sen lisäksi, että työn sisältö vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon, on kiinnostava ja omaa osaamista vastaava työ monille suurin vetovoimatekijä työpaikassa (Ylikorkala & Sweins 2015, 38). Kokemus työn mielekkyydestä on hyvin subjektiivista (Liinalaakso ym. 2016, 39). Hakosen ja Hulkko-Nymanin (2011, 14) mukaan työn sisällön mielekkyys kumpuaa yksilön kokemuksesta työn merkityksellisyydestä, haasteellisuudesta ja kiinnostavuudesta. Työn sisältöön voidaan vaikuttaa esimerkiksi organisoidulla työllä toimivasti. Työtä voidaan myös kehittää kunkin yksilön kykyihin ja tavoitteisiin sopivammaksi. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 11-14.) Työn sisältöön voidaan myös vaikuttaa lisäämällä vapautta työtapojen suhteen (Viitala 2021, 105).

Vaikka sama työ voi tuntua palkitsevalta pitkään, toivovat monet työntekijät muutaman vuoden välein myös uusia haasteita (Kauhanen 2015, 120). Kuten kuva 3 osoittaa, työssä kehittymisen mahdollisuudet ovat keskeinen osa aineetonta palkitsemista. Ne ovat myös tärkeä motivaatiotekijä monelle (Hakonen ym. 2014, 262). Organisaatiolla tulisi olla haasteellisia tehtäviä tarjolla eri organisaatiotasolla, sillä kehittymismahdollisuuksien puuttuessa työntekijä usein päätyy vaihtamaan työpaikkaansa (Kauhanen 2015, 120). Uratavoitteiden saavuttamiseksi organisaatioissa voidaan kehittää yksilöllisiä urapolkuja, joiden kautta työntekijä voi edetä vaativampaan asemaan organisaation sisällä (Worldatwork 2007, luku 5). Vaikka eteneminen vaativampaan tehtävään ei olisi mahdollista, kehittymistä voidaan palkita laajentamalla työnkuvaa tai tarjoamalla vaihtoehto siirtyä vaaka-suunnassa tai alemman vaativuustason uusiin tehtäviin. Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen edellyttää organisaatiolta aktiivisia toimenpiteitä. (Kauhanen 2015, 120.) Suunnitellut lähestymistavat kehittymismahdollisuuksien toteuttamiseksi ovat tärkeä osa onnistunutta palkitsemisstrategiaa (Rantamäki ym. 2006, 75).

Ylikorkalan ym. (2018, 46) mukaan itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen ovat tärkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja. Työkontekstissa itsensä kehittäminen tarkoittaa monille joko kouluttautumista tai uusien asioiden oppimista työssä, mutta itsensä kehittämistä on mahdollista tukea monella eri tavalla (Kauhanen 2015, 122-123). Esimerkiksi työtehtävät voidaan sisällöllisesti kehittää tukemaan yksilön oppimista ja hankittua osaamista (Ylikorkala ym. 2018, 46). Itsensä kehittämistä voidaan organisaatiossa tukea myös maksamalla kurssimaksuja, varaamalla työaika itseoiskeluun, tarjoamalla mahdollisuuksia suorittaa koulutusohjelmia ja kustantamalla oppimateriaalia (Kauhanen 2015, 123). Armstrong & Brown (2019, 103) lisäävät, että itsensä kehittämistä voidaan tukea myös coachingin ja mentoroinnin kautta. Koulutusmahdollisuudet ovat myös yksi oppimista tukeva palkitsemistapa. Koulutusten olisi tärkeää tukea eri osaamisalueissa kehittymistä. (Rantamäki ym. 2006, 75.) Hakosen ym. (2014, 265) mukaan 70 prosenttia osaamisesta karttuu työssäoppimalla, 20 prosenttia muilta oppimalla ja 10 prosenttia kursseilla. Osaamisen syventäminen työssä voidaankin kurssin sijaan toteuttaa esimerkiksi työkierron tai työnohjauksen kautta (Hakonen ym. 2014, 267-269). Erilaiset kehitysprojektit, tilaisuudet ja palaverit edistävät myös uuden oppimista (Viitala 2021, 46).

Kuten kuva 3 osoittaa, vaikutusmahdollisuudet ovat suhteellisen abstrakteja aineettoman palkitsemisen tapoja, mutta ne vaikuttavat merkittävästi työn merkityksellisyyden kokemiseen (Ylikorkala ym. 2018, 30). Vaikutusmahdollisuuksien kautta työntekijä voi itse vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi vaikuttaa esimerkiksi työn tekemisen tapoihin, työtahtiin ja muihin seikkoihin. (Hakonen ym. 2014, 233.) Vaikutusmahdollisuuksien kautta pyritään lisäämään työn mielekkyyttä kehittämällä työhön liittyviä seikkoja (Ylikorkala ym. 2018, 46). Työtä koskevassa päätöksenteossa olisi hyvä kuulla ja huomioida työntekijöiden näkemyksiä. Läpinäkyvyyden takia vaikutusmahdollisuudet olisi hyvä tarkkaan suunnitella. Useimmissa organisaatioissa henkilöstön vaikuttaminen toteutetaan erilaisissa kehitystyöryhmissä. Esihenkilö voi keskeisesti vaikuttaa vaikutusmahdollisuuksiin kuuntelemalla ja kannustamalla henkilöstöä tuomaan esiin mielipiteitään. (Hakonen ym. 2014, 234-237.)

Monelle on tärkeää tyydyttää työpaikalla sosiaalisia tarpeita ja kuulua työyhteisöön (Kauhanen 2015, 123). Kuten kuva 3 osoittaa, työn tuomat sosiaaliset suhteet ja verkostot koetaan usein palkitsevina (Viitala 2021, 105). Sosiaalisia suhteita voidaan työpaikalla vahvistaa luomalla mahdollisuuksia epäviralliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalisiin verkostoihin kuuluvat esimerkiksi esihenkilön ja kollegoiden tuki. Esihenkilön ja kollegoiden tuella on merkittävä vaikutus työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 87; 90.) Esihenkilö voi tukea työntekijöitä olemalla läsnä, kannustamalla, toimimalla johdonmukaisesti ja viestimällä läpinäkyvästi (Hakonen ym. 2014, 249-250). Työyhteisön hyvän ilmapiirin syntymiseen voivat kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttaa päivittäisen toimintansa kautta (Sinokki 2016, 90).

Kuten kuva 3 osoittaa, myös palaute on keskeinen osa aineetonta palkitsemista. Esihenkilö voi toiminnallaan merkittävästi vaikuttaa organisaation palautekulttuuriin. Esihenkilön lisäksi myös kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä palautteen saaminen koetaan usein tärkeäksi. (Hakonen ym. 2014, 251.) Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, 5) mukaan palaute toimii työntekijän itsetuntemuksen kasvattajana ja sen kautta tuetaan työssä onnistumista. Palautteen vaikutus on sitä suurempi, mitä useampi organisaatiossa antaa sitä toisilleen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 10). Hakosen & Hulkko-Nymanin (2011, 34) mukaan palautteen saaminen edesauttaa arvostavan ilmapiirin syntymistä työyhteisöön. Myönteisellä palautteella on suuri rooli hyvään työsuoritukseen kannustamisessa ja työskentelyn tukemisessa (Hakonen ym. 2014, 154). Palautetta voidaan antaa kahden kesken tai julkisesti. Aina palautetta ei anneta pelkkänä kiitoksena ja tunnustuksena, vaan se voidaan myös antaa rakentavalla tavalla, jolloin palautteessa keskitytään parantamaan palautteen saajan työsuoritusta (Kauhanen 2015, 124). Usein henkilöstö kokee, ettei saa tarpeeksi palautetta työstään, vaikka sen saaminen tukee keskeisesti motivaatiota (Ylikorkala & Sweins 2015, 39). Kauhasen (2015, 124-126) mukaan onnistuneen palautteen antamisen edellytys on, että sitä annetaan säännöllisesti ja oikeudenmukaisuus huomioiden.

Kuten kuva 3 osoittaa, arvostus on palautteen ohella erittäin abstrakti palkitsemisen muoto. Hakosen ym. (2014, 243-246) mukaan arvostus on aineettoman palkitsemisen ytimessä ja tiivistetysti tarkoittaa sitä, että ihmisiä kohdellaan ihmisinä työpaikalla. Arvostaminen näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella, kannustaa ja toimia inklusiivisesti. Arvostus on yhteisöllisyyden ja hyvän työilmapiirin kulmakivi. Arvostuksen kautta osoitetaan, että kaikki ovat tärkeitä työpaikalla. Kun työntekijät kokevat olevansa tärkeitä, paranevat myös työn tulokset. Keskeistä on se, miten organisaatiossa kohdellaan henkilöstöä. Yksinkertaisimmillaan arvostus voi olla tervehtimistä, kiittämistä tai kommunikointia oikeudenmukaisella ja asiallisella tavalla. Esihenkilö voi osoittaa arvostusta olemalla kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä ja kuuntelemalla heitä. Arvostavaa kohtelua kaivataan myös kollegoilta. Arvostava kulttuuri edellyttääkin kaikilta työyhteisön jäseniltä reilua kohtelua. (Hakonen ym. 2014, 244-250.) Arvostusta voidaan osoittaa myös tarjoamalla vastuuta ja haastavampia työtehtäviä (Armstrong & Brown 2019, 101). Lisäksi arvostus voi liittyä myös erilaisiin statussymboleihin, kuten esimerkiksi työnimikkeeseen (Kauhanen 2015, 123).

2.4 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Motivaatio määritellään usein psyykkiseksi tunnetilaksi, joka ohjaa yksilön toimintaa. Motivaation intensiteetti vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti toimintaa ylläpidetään. (Sinokki 2016, 60.) Mitchellin (1982, 81) mukaan motivaatio on monitahoinen ilmiö ja jokaisella ih-

misellä on yksilölliset motivaatiotekijät, joiden perusteella toiminta suuntautuu yksilön valitsemiin tavoitteisiin. Motivaatio on harkinnanvaraista ja tavoitteellista käytöstä, joka kumpuaa yksilön motiiveista eli toiminnan syistä. Motiiveilla tarkoitetaan esimerkiksi tarpeita, palkkioita tai rangaistuksia. Motiivien kokonaisuus luo toiminnan ylläpitämiselle, vireydelle ja suunnalle pohjan. (Viitala & Jylhä 2019, 230.)

Motivaatio liittyy vahvasti itsetuntoon ja se tukee identiteetin muodostumista. Taipumusta motivoitua voidaan pitää yksilön henkisenä pääomana. Tilanteeseen liittyvä motivaatio on yleensä kestoaltaan lyhytaikaista, kun taas yleismotivaatio kuvaa käyttäytymisen pysyvyyttä. (Sinokki 2016, 62-63.) Vuorovaikutus ympäristön kanssa ja sosiaalinen säätely vaikuttavat osaltaan motivaatioon. Ihmiset säätelevät toimintaansa yhdessä muiden kanssa ja tämän takia myös muilla ihmisillä on vaikutusta motivaation suuntaamisessa. Lisäksi elämäntilanne vaikuttaa motivaatioon. Motivaation perusmekanismeja ovat valinta ja sopeutuminen. Kun ympäristössä olevien vaihtoehtojen määrä on suuri, motivaation keskeinen mekanismi on valinta ja kun vaihtoehtojen määrä on vähäinen, keskeinen mekanismi on sopeutuminen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 34-37.)

Tavat, joilla ihmiset motivoituvat, voidaan karkeasti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation virittää jokin ulkoinen tekijä. (Armstrong & Brown 2019, 54-55.) Martelan ja Jarenkon (2014, 14) mukaan vahvasti ulkoisesti motivoitunut henkilö perustaa toimintansa välineellisiin tavoitteisiin, joita voivat olla esimerkiksi rahallisen palkkion saaminen tai rangaistuksen välttäminen. Ulkoinen motivaatio ohjaa vastaamaan uhkiin ja turvaamaan resursseja. Ominaisuudeltaan ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja itse tekeminen nähdään tällöin välineenä tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteen saavuttaminen voi olla henkisesti kuluttavaa, sillä ihminen joutuu ikään kuin pakottamaan itseään tavoitetta kohti. (Martela & Jarenko 2014, 14.) Ympäristössä vallitsevat eri mekanismit ohjaavat monia motivoitumaan ulkoisesti. Ulkoisen motivaation painoarvoa selittää esimerkiksi ihmisten taipumus rahan ja statuksen tavoitteluun sekä omien resurssien turvaamiseen. (Martela 2015, 169-170.) Sisäinen motivaatio puolestaan suuntautuu itse toimintaan. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, kokee hän tehtävän itsessään kiinnostavaksi, arvokkaaksi tai innostavaksi. Koska mielenkiintoiseksi koettu tekeminen on myös palkitsevaa, halu tekemiseen syntyy omasta tahdosta eikä tekeminen ole ulkoisten palkkioiden virittämää. Sisäisen motivaation taustalla voidaankin nähdä olevan ihmisen sisältä kumpuavat tarpeet proaktiiviseen toimintaan, oppimiseen ja kehittymiseen. Sisäinen motivaatio on siis seurausta yksilön omasta aktiivisesta ohjautumisesta tekemisen pariin, jolloin tekemisestä seuraa myös henkilökohtaista kasvua. (Deci & Ryan 2000a, 233.)

Deci ja Ryan (2000b, 56) kuvailevat, että sisäinen motivaatio on merkittävä motivaation muoto ja kokonaisvaltaisesti läsnä ihmisessä jo lapsuudesta asti. Lähtökohtaisilta ominaisuuksiltaan ihminen on utelias ja aktiivinen luontokappale, jolla on valmiuksia oppia uutta ilman ulkopuolisia kannustimia. Sisäisen motivaation taustalla vaikuttavatkin erilaiset positiiviset kokemukset, jotka liittyvät yksilön taitojen kehittämiseen ja esimerkiksi tekemisen haasteellisuuteen. Tällainen luontainen taipumus sisäisesti motivoituneeseen toimintaan on kriittistä ihmisen kehityksen kannalta. (Deci & Ryan 2000b, 56.) Erilaisilla sosiaalisilla ympäristötekijöillä on vaikutusta siihen, onko yksilön käytös proaktiivista tai passiivista (Deci & Ryan 2000c, 68). Martelan (2015, 64-65) mukaan erilaiset instituutiot estävät ihmisiä tekemästä itseään innostavia asioita, jolloin ihmisen tekeminen suuntautuu ulkoiseen motivaatioon. Jako sisäisen motivaation ja ulkoisen motivaation välillä on kuitenkin Martelan (2015, 66) mukaan asteittainen ja liukuva. Esimerkiksi työssä motivoivia tekijöitä voivat olla sekä peruspalkka että itsensä toteuttamisen mahdollisuus (Martela 2015, 66).

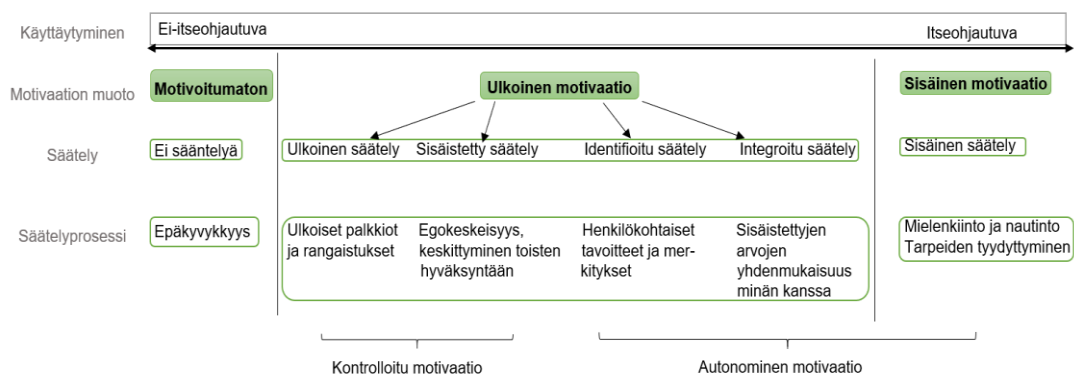
Ryanin ja Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian (self-determination theory) kautta pyritään ymmärtämään ihmisen motivaatiota, käyttäytymistä ja kehitystä. Teorian perusolettamuksena ihminen nähdään luontaisesti uteliaana, sosiaalisena ja aktiivisena ihmisenä, joka optimaalisissa olosuhteissa on taipuvainen hakeutumaan mielenkiintoisten tehtävien pariin, kehittämään taitojaan sekä tavoittelemaan sosiaalisia suhteita. Teoriassa keskitytään tutkimaan niitä erilaisia sosiaaliin konteksteihin liittyviä ympäristötekijöitä, jotka joko tukevat tai ehkäisevät yksilön motivaatiota, psykologista kasvua ja hyvinvointia. Itseohjautuvuusteorian ytimessä ovat ihmisten psykologiset tarpeet. (Deci & Ryan 2017, 3-5.)

Deci ja Ryan (2000b, 68) havaitsivat, että ihmisillä on kolme universaalia, luontaisesti ilmenevää perustarvetta, jotka ovat merkittäviä yksilön psykologisen kasvun kannalta. Nämä perustarpeet ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus (Deci & Ryan 2000b, 68). Teorian näkökulmana on, että psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä tavoitteleva toiminta mahdollistaa yksilön aktiivisen käyttäytymisen ja kehittymisen. Tekemisen lähtökohtana on tällöin kasvuorientoitunut ja positiiviseksi koettu toiminta, kuten mielenkiintoiseen tehtävään keskittyminen. (Deci & Ryan 2000a, 229-230.) Tekeminen, joka tyydyttää perustarpeita, edistää oleellisesti sisäisen motivaation syntymistä. Positiivisten kokemusten myötä myös suoritukset parantuvat. Mikäli olosuhteet puolestaan estävät jonkun kolmen perustarpeen tyydyttymisen, yksilön motivaatio ja hyvinvointi kärsivät. (Deci & Ryan 2020, 1.) Jokaisella kolmella tarpeella on välttämätön osa sisäisen motivaation muodostumisessa (Deci & Ryan 2000a, 229-230).

Tekemisen ei tarvitse olla tietoisesti suunnattu perustarpeiden tyydyttämiseen. Tarpeiden täyttymisen edellytyksenä on usein vain se, että yksilö kokee tekemänsä toiminnan mie-

lenkiintoiseksi ja toiminta on itselähtöistä sekä sopivan haastavaa. Kun yksilö kokee tekemisen kiinnostavaksi, motivaation lähde on sisäinen. (Deci & Ryan 2000a, 229-235.) Decin ja Ryanin (2000a, 230) mukaan autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden täyttyminen on yhteydessä sisäisen motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen. Ihmiset voivat kuitenkin subjektiivisella tasolla erota sen suhteen, kuinka merkittäviksi tarpeet koetaan ja kuinka keskeisen roolin ne muodostavat yksilön elämässä (Deci & Ryan 2017, 242).

Decin & Ryanin (2000b, 60) mukaan osa ihmisen toiminnasta kumpuaa sosiaalisesta ympäristöstä johdetuista vaatimuksista, eikä täten ole aina sisäsyntyistä. Ulkoa asetetut roolit vaativat yksilöä ottamaan vastuun ulkoisesti motivoituneesta toiminnasta. Tällöin tekemisen perusteena voi olla esimerkiksi tärkeäksi koettu päämäärä. Ulkoisesti motivoituneella toiminnalla on jonkinlaista välinearvoa. (Deci & Ryan 2000b, 60-61.) Itseohjautuvuusteorian mukaiset eri motivaation muodot ja säätelytyylit voidaan havaita kuvasta 4. Sisäistämällä tarkoitetaan sitä, että yksilö pystyy omaksumaan ulkoisia arvoja ja integraatiolla tarkoitetaan ulkoisten arvojen sisäistämistä vahvasti osaksi omaa arvomaailmaa (Deci & Ryan 2000b, 60-61). Ulkoisen motivaation autonomian aste voi vaihdella säätelyn kautta itseohjautuvampaan suuntaan, kuten kuva 4 osoittaa. Integroitu säätely on autonomisin ulkoisen motivaation muoto (Deci & Ryan 2000a, 235-236). Mitä ulkoisempaa motivaation muoto on, sitä vähemmän yksilö kokee toiminnan kiinnostavaksi (Deci & Ryan 2000b, 62-63). Ulkoisesti motivoivan tekemisen autonomian kokemusta voidaan vahvistaa korostamalla tehtävän merkitystä. Mikäli yksilö ymmärtää tekemisen tärkeyden ja sisäistää sen itselleen merkitykselliseksi, voi hän autonomisesti motivoitua tehtävään. (Soenens, Vans-teenkiste, Lens, Luyckx, Goossens, Ryan & Beyers 2007, 635.)



Kuva 4. Motivaation muodot, säätelytyylit- ja prosessit itseohjautuvuudessa (mukailten Deci & Ryan 2000b, 61)

Autonomia tarkoittaa, että yksilöllä on valmiutta toimia vapaaehtoisesti ja itseohjautuvasti (Deci & Ryan 2020, 1). Decin ja Ryanin (2000a, 231) mukaan autonomia viittaa erityisesti kokemukseen itsenäisestä toimeenpanosta. Martelan (2015, 82) mukaan vapaaehtoisuus

ei tarkoita samaa kuin vapaus, sillä vapaaehtoisuus tarvitsee aina itsestä kumpuavaa halua. Autonomisen toiminnan muotoon liittyy tunne toiminnan yhdenmukaisuudesta yksilön kiinnostuksen ja sisäisten arvojen kanssa. Autonominen toiminta perustuu yksilön omaan harkintaan ja vastuuseen omasta tekemisestään. (Deci & Ryan 2017, 10-11; 51.)

Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta tietyn toiminnan osaamisesta, hallinnasta ja siinä kehitymisestä. Kyvykkyydellä viitataan siten ihmisen perustarpeeseen tuntea itsensä tehokkaaksi ja taidokkaaksi. Kyvykkyuden kokemus kuitenkin heikkenee helposti tilanteissa, joissa haasteet ovat liian vaikeita tai negatiivinen palaute on läpituokeaa. Tällaisissa tilanteissa sisäinen motivaatio kärsii. (Deci & Ryan 2017, 11.) Positiivinen palaute on olennaista kyvykkyuden kokemuksen vahvistamisen kannalta silloin, kun työntekijä kokee olevansa itse vastuussa toiminnastaan. Täten kyvykkyuden kokemiseen liittyy myös autonomiaan perustuva toimijuus. (Deci & Ryan 2000a, 234-235.)

Yhteenkuuluvuus viittaa ihmisten luontaiseen tarpeeseen tuntea yhteyttä toisiin, välittää toisista sekä tulla välitetyksi (Deci & Ryan 2000a, 235). Yhteenkuuluvuuden kautta yksilö mukautuu sosiaaliseen ryhmään (Deci & Ryan 2017, 46). Rigbyn ja Ryanin (2018, 139) mukaan kaikilla ihmisillä on luontainen tarve luoda merkityksellisiä sosiaalisia suhteita. Työssä yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy, kun työntekijä kokee tulevansa arvostetuksi, tärkeäksi ja sisällytetyksi työyhteisöön (Rigby & Ryan 2018, 139).

Työkontekstissa itseohjautuvuusteorian mukaisella autonomialla viitataan esimerkiksi vapautteen tehdä työhön liittyviä valintoja, mahdollisuuteen ilmaista ajatuksia työyhteisössä ja toimia oma-aloitteisesti sekä itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia. Kyvykkyys työssä viittaa työntekijöiden tarpeeseen tuntea itsensä taitavaksi ja osaavaksi työssään. Yhteenkuuluvuuden tarve työkontekstissa tarkoittaa sitä, että työntekijä haluaa kuulua osaksi ryhmää ja hänellä on tukevia ihmissuhteita töissä. (Forner, Jones, Berry & Eidenfalk 2020, 78.)

2.5 Työntekijöiden sisäinen työmotivaatio ja sen merkitys organisaatiolle

Kauhasen (2015, 100) mukaan henkilöstön motivaatiotekijöitä olisi hyvä selvittää säännöllisin väliajoin, jotta organisaation palkitsemista osataan kehittää oikein. Haasteellista työntekijöiden motivaatiotekijöiden tunnistamisessa on, että motivaatiotekijät eroavat yksilökohtaisesti ja motiivit voivat olla ristiriitaisia tai tiedostamattomia (Viitala & Jylhä 2019, 231). Lisäksi työmotivaation kesto ja intensiteetti vaihtelevat (Kauhanen 2015, 102). Työmotivaatioon voivat vaikuttaa työntekijän tarpeet, mielenkiinnon kohteet ja henkilökohtaiset edellytykset sekä työn ominaisuudet, työympäristö tai palkitsemisjärjestelmä (Hakonen

2015, 137). Työkontekstissa sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee toimintansa aidosti mielekkääksi ja tuntee toteuttavansa työssään itseään. Työ ja sen aikaansaannokset koetaan tällöin sisäisesti palkitseviksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä haluaa innokkaasti tavoitella hyviä työsuorituksia ja kehittää itseään. Ulkoisen motivaation merkitys on puolestaan keskeisempää rutiininomaisissa työtehtävissä, mutta työn murroksen myötä tällaiset työtehtävät ovat häviämässä. (Viitala & Jylhä 2019, 232-233; Martela & Jarenko 2014, 47.)

Decin ja Ryanin (2017, 26) mukaan itseohjautuvuusteoria esittää, että psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä tukevat työympäristöt edistävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Työntekijän sisäisen motivaatiotilan on havaittu vaikuttavan merkittävästi kuuteen keskeiseen työhön liittyvään toimintaan: tekemisen pitkäjänteisyyteen, tehokkuuteen, tyytyväisyyteen, myönteisiin asenteisiin, organisaation arvojen sisäistämiseen ja hyvinvointiin (Gagné & Deci 2005, 337). Henkilöstön sisäinen motivaatio vaikuttaa myönteisesti myös organisaation kilpailukykyyn, sillä sisäisesti motivoitunut henkilöstö suoriutuu työssään paremmin ja sitoutuu organisaatioon (Deci & Ryan 2017, 532). Koiviston, Multisillan ja Haaviston (2021, 108) mukaan sisäisen työmotivaation tukeminen on organisaatiolle taloudellisesti merkittävää, koska henkilöstön vaihtuvuudesta koituu merkittäviä kuluja.

Sisäisesti motivoitunut työntekijä on organisaation kilpailukykyyn ja tehokkuuden kannalta tärkeä voimavara (Deci & Ryan 2017, 533). Van Den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens (2010, 996) havaitsivat tutkimuksessaan, että erityisesti autonomian tarpeen täytymisellä on myönteinen vaikutus organisaation liikevaihtoon. Sisäisellä työmotivaatiolla havaittiin myös olevan merkittävä vaikutus sairauspoissaolojen vähentymiseen (Van Den Broeck ym. 2010, 996). Työntekijän sairauksien aiheuttamien poissaolojen kustannukset tuottavat organisaatiolle aina suuria välillisiä ja välittömiä kustannuksia (Sinokki 2016, 84-85). Sisäisesti motivoitunut työntekijä on toiminnassaan aktiivinen, joustava, innovatiivinen ja oma-aloitteinen (Deci & Ryan 2017, 540). Koiviston ym. (2021, 107-108) tutkimuksessa henkilöstön sisäinen motivaatio välittyi työyhteisön ilmapiiriin ja motivoi työntekijöitä yhteistyöhön, auttamiseen ja tiedon jakamiseen.

2.6 Sisäisen työmotivaation tukeminen palkitsemisen avulla

Vaikka sisäistä työmotivaatiota ei voida varsinaisesti johtaa, pystytään palkitsemisen avulla luomaan otolliset olosuhteet sen syntymiselle (Viitala & Jylhä 2019, 240). Työn jatkuvan muutoksen takia aineellisen palkitsemisen vaikutus monimutkaistuu, sillä rutiininomaiset työtehtävät vähentyvät. Sisäisen työmotivaation tukeminen palkitsemisessä ei muuta palkitsemisen ydinfunktiota organisaation strategian toteuttamisen välineenä, vaan edistää sen toteutumista. (Martela & Jarenko 2014, 47-51.)

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä keskittyy autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen työssä (Deci & Ryan 2020, 6). Aineelliset palkkiot nähdään itseohjautuvuusteorian valossa lähtökohtaisesti sisäistä motivaatiota laskevana (Deci & Ryan 2017, 535). Hakonen ja Nylander (2015, 153) esittävät, että sisäistä motivaatiota tukeva palkitsemisjärjestelmä keskittyy aineettomiin palkitsemistapoihin, kuten esimerkiksi työn vaikutusmahdollisuuksiin, arvostukseen, työajan joustoihin, itseänsä kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Hardrén ja Reeven (2009, 169-170) mukaan johtamisella voidaan tukea työntekijän autonomiaa motivaatiota kuuntelemalla työntekijöitä, perustelemalla päätöksiä ja vähentämällä kontrollia. Decin ja Ryanin (2020, 1) mukaan autonomiaa työssä tukevat merkityksen ja kiinnostavuuden kokemukset. Kontrollit ja puuttuminen yksityiskohtiin laskevat autonomian tunnetta (Martela & Jarenko 2014, 29). Autonomian toteutuminen työssä edellyttää, että toimintaa voi jossain määrin itse kontrolloida (Viitala & Jylhä 2019, 238). Martelan ym. (2017, 109) mukaan autonomiaa voidaan työssä tukea jakamalla vastuita. Kun yksilön on mahdollista tehdä enemmän itseään kiinnostavia tehtäviä, työn mielekkyys kasvaa.

Kyvykkyyttä voidaan tukea muotoilemalla työtehtäviä sopivammiksi henkilön osaamiseen nähden (Viitala & Jylhä 2019, 239). Gagnén ja Decin (2005, 332) mukaan sopivan haasteelliseksi koetut tehtävät ovat sisäisesti erittäin motivoivia. Decin & Ryanin (2020, 1) mukaan kyvykkyyden tarve täyttyy parhaiten hyvin strukturoidussa työympäristössä, jossa on sopivasti haasteita, positiivista palautetta ja mahdollisuuksia kehittyä. Hakosen ym. (2014, 63) mukaan työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan tukea osaamisen kehittämisen ja uranäkymiin panostamisen kautta. Koiviston ym. (2021, 107) mukaan työssä kyvykkyyden tunne liittyy vahvasti oman osaamisen hyödyntämiseen. Martelan ym. (2017, 110-111) mukaan kyvykkyyttä edellyttää tunne työn hallinnasta ja työn hallintaa voidaan edistää työnkuvan selkeyttämisellä.

Martelan ja Jarenkon (2014, 30-31) mukaan hyvä työilmapiiri on ratkaisevan tärkeä yhteenkuuluvuuden elementti. Yhteenkuuluvuutta voidaan työssä tukea antamalla myönteistä palautetta ja organisoimalla työ niin, että se lisää työntekijöiden keskinäistä kommunikointia (Viitala & Jylhä 2019, 239). Martelan ym. (2017, 111-112) mukaan yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa lisäämällä henkilöstön mahdollisuuksia työn kehittämiseen.

2.7 Assistenttityö ja sen haasteet

Tukipalvelutyönä assistenttityön ydin koostuu liiketoiminnan ja organisaation tukemisesta. Keskeisin assistentin tehtävä on avustaa johtoa ja työyhteisöä erilaisissa hallinnollisissa

prosesseissa ja käytännön toimistoasioissa. Usein assistentilla on myös keskeinen rooli viestinnällisissä tehtävissä. (Haaga-Helia 2021.) Koska assistenttityön sisältö on vaihtelevaa, työn kuvaamisesta on tullut haasteellisempaa (Jalonen ym. 2019, luku 2). Yleisiä assistenttien työtehtäviä ovat esimerkiksi dokumenttien luonnosteleminen, raporttien viimeistely, yhteyshenkilönä toimiminen sekä erilaisten projektien, tilaisuuksien ja matkojen organisointi (Tilastokeskus 2010). Assistenttityö vaatii koordinointi- ja vuorovaikutustaitoja sekä palveluasennetta (Haaga-Helia 2021). Kärnän (14.9.2016) mukaan assistenttien roolissa vaaditaan myös strategista toimijuutta ja projektiosaamista. Jalosen ym. (2019, luku 5.3) mukaan assistenttityö edellyttää monien asioiden osaamista ja työssä tärkeää on liiketoiminnan ja organisaation toimialan tuntemus. Assistentti toimii usein siltana eri henkilöiden ja yksikköjen välillä, joten työn sosiaalinen rooli on usein merkittävä (Jalonen ym. 2019, luku 5.3).

Vuoren (2009, 20) mukaan työympäristön sähköistyminen muuttaa assistenttien työnkuvaa ja lisää työn haasteita. Usein assistentit ovat mukana projekteissa, joissa organisaatiossa otetaan uusia järjestelmiä käyttöön ja he auttavat muita työntekijöitä teknisissä ongelmissa. Tämä edellyttää assistentilta myönteistä asennetta muutoksia kohtaan. (Vuori 2009, 20-21.) Sähköistymisestä johtuen assistenttityö muuttuu enemmän neuvonnan ja kehittämisen suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että assistenttien halu uuden oppimiseen on keskeistä työssä onnistumisen kannalta. (Jalonen ym. 2019, 5.3.) Assistenttien pitää olla valmis jatkuvasti kehittämään sekä itseään että organisaation toimintatapoja (Jalonen ym. 2019, luku 5.4). Vuoren (2009, 13) mukaan assistenttien työssä on joitakin piirteitä, jotka määräytyvät ulkopuolelta, kuten esimerkiksi erilaisia toimeksiantoja ja keskeytyksiä. Työn hektisyys lisää työn pirstaleisuutta (Vuori 2009, 13). Pirstaleisuuden vuoksi assistentilta vaaditaan myös itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoa (Jalonen ym. 2019, luku 5.5).

Vuoren (2009, 21) mukaan assistenttityön yhtenä haasteena on, että työ ulottuu toisinaan yleisen virka-ajan ulkopuolelle. Tästä syystä on tärkeää, että työnkuvan rajoista voidaan neuvotella (Vuori 2009, 21). Jalosen ym. (2019, 5.3) mukaan työn rooli on murroksessa ja työlle etsitään uudenlaisia tehtävänimikkeitä. Uusikummun (10.6.2020) mukaan assistenttien työnkuva on koronaviruspandemian myötä kasvanut aiempaa laajemmaksi ja perinteisiä työtehtäviä on jäänyt joko tilapäisesti tai kokonaan pois. Etätyön yleistyessä haasteena on se, että assistenttien yhteenkuuluvuuden kokemus kärsii. Assistentti voi kokea erillisyyden tunnetta esihenkilöstä, työyhteisöstä ja päätöksenteosta. (Uusikumpu 10.6.2020.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa tutkittiin aineettoman palkitsemisen merkitystä assistenttien sisäiseen työmotivaatioon. Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin 28.2.-7.3.2022 aikana. Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmän valinta sekä aineiston keruu-, käsittely ja analysointimenetelmät.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen (Heikkilä 2014, 14). Tämän tutkimuksen menetelmä oli kvantitatiivinen. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoite on mittaamalla saavuttaa todellisuutta peilaavaa aineistoa. Menetelmällä ja aineistoon valituilla mittareilla voidaan selvittää ihmisten keskuudessa vallitsevia käsityksiä, mielipiteitä sekä niiden suhteita ja jakautumista. Tämä kuitenkin edellyttää, että tutkimusaineisto pystytään muuttamaan mitattavaan muotoon. (Vilka 2021a, 23.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska se koettiin yhteensopivaksi tutkimuksen tavoitteen kanssa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää assistenttien keskuudessa vallitsevia käsityksiä ja niiden keskinäisiä suhteita. Koska kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta voidaan kartoittaa tutkittavan kohteen nykytilaa ja vastata kysymykseen ”mikä?”, koettiin menetelmä soveltuvaksi ratkaisemaan tutkimuksen päätutkimuskysymys, mikä on aineettoman palkitsemisen merkitys assistenttien sisäiseen työmotivaatioon. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä mittaamaan erityisesti nykytilannetta. Lisäksi tutkimusmenetelmän valinta liittyi tutkittavan kohderyhmän suuruuteen. Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu suuresta näytteestä saatujen tulosten analysointiin ja esittämiseen. Menetelmän kautta pystytään havainnollistamaan erilaisia lukumääriä ja prosenttiosuuksia taulukoiden tai kuvioiden avulla. Aineiston avulla pyritään saamaan laajasta kohdejoukosta mitattavia yleisiä päätelmiä. Mitä suurempi aineisto on, sitä vakaamalla pohjalla aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan rajoittuu yleensä pieneen kohderyhmään, joten sen ei koettu soveltuvan tutkimusmenetelmäksi. (Heikkilä 2014, 14-15.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineiston keruumenetelmiä ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi ja erilaisten tilastojen käyttö. Kyselytutkimus on keskeinen aineistonkeruumenetelmä, kun halutaan tietoa monitahoisista ilmiöistä, kuten ihmisten mielipiteistä ja asenteista. (Vilka 2021b, luku 4.) Kyselylomake on mittausväline, jonka mittarit määrittävät valittujen kysymysten ja väitteiden kautta. Vaikka kyselyn kysymykset esitetään kirjallisesti, analysoidaan vastaukset pääsääntöisesti numeerisesti. Mittarit tulee valita huolellisesti, sillä ne vaikuttavat johtopäätösten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 11-17.) Aineiston keruutavaksi valittiin standardoitu survey-tutkimus, joka toteutettiin internet-

kyselynä. Standardoidulla survey-tutkimuksella tarkoitetaan suunnitelmallista kyselytutkimusta, jossa kaikille vastaajille osoitetaan sama kyselylomake. (Vilka 2021b, luku 4.) Internetkysely valittiin, koska se on nopea, taloudellinen ja paikasta riippumaton tiedonkeruumenetelmä. Kysely koettiin soveltuvan hyvin tutkimuksen kohderyhmän kaltaiselle suuralle ja hajallaan olevalle joukolle. (Valli 2015, 44.) Keskeinen syy kyselylomakkeen valintaan oli lisäksi sen soveltuvuus arkaluontoisten aiheiden tutkimiseen. Tutkimuksen aiheen ja kysymysten henkilökohtaisuuden takia haluttiin valita tiedonkeruumenetelmä, jolla vastaajia ei pystytä tunnistamaan heidän vastaustensa perusteella. (Vilka 2021b, luku 4.) Yksityisyyttä suojaavalla kyselyllä voitiin myös poissulkea haastattelijan läsnäolon vaikutus vastauksiin ja johtopäätösten luotettavuuteen (Valli 2015, 44).

Tutkimuksen perusjoukko sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista tutkimuksessa halutaan tietoa (Vilka 2021b, luku 4). Tämän tutkimuksen perusjoukkona olivat assistentit. Laajaan joukkoon päädyttiin, koska tutkimuksella haluttiin selvittää monipuolisesti eri organisaatioissa työskentelevien assistenttien näkemyksiä. Tutkimuksella haluttiin tuoda esiin assistenteille merkityksellisiä ja motivoivia aineettoman palkitsemisen alueita. Lisäksi tutkimusaineisto haluttiin kerätä vapaaehtoisuuteen perustuen. Täten tutkittava aineisto valittiin ei-todennäköisyysotannalla, koska perusjoukosta ei voitu tehdä järkevää poimintaa eikä koko perusjoukkoa olisi pystytty tavoittamaan. Ei-todennäköisyysotannalla tarkoitetaan harkinnanvaraisesti kerättyä näytettä, jonka perusteella ei voida tehdä täysin luotettavia johtopäätöksiä. Tässä tutkimuksessa saatu aineisto oli itsevalikoitunut näyte, joka saatiin, kun kysely oli kaikille perusjoukkoon kuuluville vapaasti saatavilla tutkijan omalla LinkedIn-sivulla sekä assistenttien ammatillisen verkoston LinkedIn- ja Facebook-sivulla 28.2.2022-7.3.2022 aikana. (Heikkilä 2014, 38-39.)

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin Webropol-työkalua hyödyntäen. Heikkilän (2014, 17) mukaan keskeistä internetkyselyn käytännön toteutuksessa on, että lomakkeen tekninen toteutus on toimiva. Webropoliin päädyttiin, koska se on helppokäyttöinen ja sen avulla pystytään luomaan selkeä, visuaalinen ja eri kysymysvaihtoehtoja sisältävä kyselylomake. Liitteen 2 mukaista kyselylomaketta ja sen linkkiä jaettiin tutkijan omalla LinkedIn-sivulla sekä assistenttien ammatillisen verkoston LinkedIn- ja Facebook-sivulla. Tutkimuksen perusjoukolle kysely osoitettiin liitteen 1 mukaisella saatekirjeellä, jossa hyödynnettiin Heikkilän (2014, 59) ohjeita saatekirjeen sisällöstä. Saatekirjeen avulla haluttiin houkutella vastaamaan kyselyyn, ja siksi kirjeen alkuun lisättiin kaksi innostavaa kysymystä, joissa vastaajia pyydettiin refleктоimaan omia motivaatiotekijöitä työssä ja keinoja työmotivaation tukemiseksi. Saatekirjeessä korostettiin, että vastaajat vastaisivat kysymyksiin oman näkemyksensä mukaisesti. Jotta kyselyyn vastaaminen tuntuisi jo alussa helpolta, saatekirjeen sisältö haluttiin pitää tarpeeksi lyhyenä. Sisällöltään saatekirje oli informatiivinen ja

siinä mainittiin tutkimuksen toteuttaja, tutkimuksen tavoite, tietojen käyttötapa, kyselyn aukioloaika, vastaamisen arvioitu kesto ja vastaajan tunnistamattomuuteen sekä vapaaehtoisuuteen perustuva tiedonkeruutapa. (Heikkilä 2014, 59.)

Heikkilän (2014, 46) mukaan keskeistä ennen lopullisen lomakkeen julkaisemista on tutkittavien käsitteiden nimeäminen, rakenteen suunnittelu, kysymysten määrittely, lomakkeen testaus ja lomakkeen korjaaminen. Vallin (2015, 41) mukaan kyselytutkimuksen tulee perustua aina tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin sekä tietoperustaan. Kyselyn mittarit johdetaan aina tutkimuskysymysten pohjalta, minkä takia kyselyn tekeminen vaatii tutkittavan asian ja käsitteiden tarkkaa tuntemista (Valli 2015, 42). Tutkimuskysymykset ja tutkittavat käsitteet määriteltiin tarkasti tietoperustassa. Kyselytutkimus laadittiin tietoperustan pohjalta ja kysymykset muotoiltiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkittavat käsitteet olivat aineeton palkitseminen ja sisäinen työmotivaatio. Sisäistä työmotivaatiota pyrittiin mittaamaan itseohjautuvuusteoriaan pohjautuen, koska teorian mukaisten psykologisten perustarpeiden on todettu pätevän kaikissa työkonteksteissa (Rigby & Ryan 2018, 138). Aineettoman palkitsemisen mittareita olivat vaikuttaminen työn tekemisen tapoihin, joustavuus työn tekemisessä, etätyömahdollisuus, työssä kehittymisen mahdollisuudet, uuden oppimisen mahdollisuudet, itsensä kehittämisen mahdollisuudet, urakehitysmahdollisuudet, myönteinen palaute sekä esihenkilöiden ja kollegoiden tuki.

Lomakkeen rakenne suunniteltiin mahdollisimman selkeäksi ja siistiksi (liite 2). Kyselyssä hyödynnettiin Heikkilän (2014, 46) hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä. Kysymykset etenivät loogisessa järjestyksessä ja vain yhtä asiaa kysyttiin kerrallaan. Lisäksi rakenteen selkeyteen panostettiin yksiselitteisillä vastausohjeilla. (Heikkilä 2014, 46-47.) Vallin (2015, 43) ohjeistuksen mukaisesti kyselyn alkuun sijoitettiin helppoja kysymyksiä, jotta kysely herättäisi vastaajien mielenkiinnon eikä kysely tuntuisi vastaajista liian raskaalta. Laajojen taustamuuttujien tietämisellä ei nähty olevan relevanttia vaikutusta tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta, joten kyselyyn sisällytettiin vain kaksi taustamuuttujaa mittaavaa kysymystä liitteen 2 mukaisesti. Taustamuuttujat kartoittivat vastaajan kokemusta assistenttityöstä vuosissa ja työnantajasektoria. Heikkilän (2014, 46) mukaan kyselyn alkuun kannattaa sisällyttää tosiasioita mittaavia kysymyksiä. Tästä syystä kyselyn alkuosassa kartoitettiin assistenttien mielipiteitä heitä työssä motivoivista asioista valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Kyselyn vastaamisen helppouteen kiinnitettiin huomiota, jotta vastaajien kiinnostus säilyisi kyselyn loppuun saakka.

Kyselylomakkeen kysymysten määrittelyyn käytettiin paljon aikaa. Kyselylomakkeessa päädyttiin käyttämään suljettuja kysymyksiä, Likert-asteikkoa ja yhtä avointa kommenttikenttää (liite 2). Suureksi osin kyselyssä käytettiin Likert-asteikkoa, koska järjestysasteikkona se soveltuu hyvin vastaajien mielipiteiden ja asenteiden mittaamiseen. (Vilkkä

2021a, 70.) Likert-asteikon neliportaisuuteen päädyttiin, koska Heikkilän (2014, 52) mukaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehto on houkutteleva ja tästä syystä sen pois jättäminen on perusteltua, jotta vastaaja tulee ottaneeksi kantaa asiaan. Myös Vehkalahti (2015, 36) kyseenalaistaa vaihtoehdon käytön ja huomauttaa, että vaihtoehdolle ei voida laskea keskiarvoa. Vaihtoehto jätettiin pois myös siitä syystä, että kaikki kyselyn kysymykset olivat vapaaehtoisia ja halutessaan vastaaja pystyi ohittamaan minkä tahansa kysymyksen. Asteikollisia väittämiä käytettiin paljon myös siitä syystä, että Vallin (2015, 50) mukaan yhden valinnan tekeminen useasta vaihtoehdosta pakottaa vastaajan miettimään vastauksiinsa tarkemmin ja tällöin ei tarvitse tulkita, mitä vastaaja vastauksellaan tarkoitti. Koska kyselyssä haluttiin tarjota vastaajille mahdollisuus tarkentaa omia vastauksia, aseteltiin kyselyn loppuosaan avoin kommenttikenttä. Avoimen kentän analysointi on työlästä, mutta sen avulla voidaan saada selville syvällisiä mielipiteitä, uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia (Valli 2015, 71).

Lomakkeen testaus toteutettiin kolmella kohderyhmän ulkopuolisella henkilöllä, vaikka Heikkilän (2014, 58) mukaan suositeltavaa olisi testata lomake yli viidellä henkilöllä. Testaaminen on hyödyllinen tapa saada tietoa kyselyn ja kysymysten selkeydestä, kyselyn toimivuudesta sekä vastaamiseen kuluvasta ajasta. Testaaminen osoitti, että kyselylomake oli selkeä ja siihen oli nopea sekä helppo vastata. Tästä syystä lomakkeen rakenteeseen ei koettu tarpeelliseksi tehdä muutoksia. (Heikkilä 2014, 58.) Kysely julkaistiin LinkedIn-sivustolla 28.2.2022 liitteen 1 mukaisen saatekirjeen kera. Kyselylomakkeen keskeisenä riskinä on, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Tästä syystä kyselyn oikea ajoitus on tärkeää. (Vilka 2021b, luku 4.) Kyselyä ei ajoitettu päällekkäin yleisten talviloma-aikojen kanssa, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri. Myös vastausaikaa haluttiin varata tarpeeksi ja siksi kysely oli auki viikon. Lomake sulkeutui 7.3.2022.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropoliin kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastasi julkisen nettilinkin kautta yhteensä 141 vastaajaa 28.2.-7.3.2022 aikana. Kysely avattiin 257 kertaa ja vastaaminen aloitettiin 141 kertaa. Yksikään vastaaja ei lopettanut kyselyyn vastaamista kesken. Kyselyn sulkeuduttua kerätty aineisto silmäiltiin läpi, jonka jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Vilkan (2021a, 135-136) suositusten mukaan aineiston käsittely aloitettiin tarkistamalla saatu aineisto, arvioimalla vastausten laatua sekä poistamalla kohderyhmään kuulumattomien vastaajien lomakkeet. Koska yhdellä vastaajalla ei ollut kokemusta assistenttityöstä, jouduttiin yksi vastauslomake poistamaan. Näin ollen analysoitavia vastauksia kertyi yhteensä 140.

Kvantitatiivinen analyysi on luova prosessi, jossa graafisella aineistolla on keskeinen merkitys (Heikkilä 2014, 139). Kyselytutkimuksen analysoinnissa kaaviot, prosentit ja lukumäärät ovat keskeisiä (Vilka 2021a, 141). Analysoinnin graafisen esittämisen tärkeyden takia kaikista kysymyksistä luotiin Excelissä kuviot, joissa esitettiin vastausten kokonaisjakautuminen prosenteissa. Kuvioista tehtiin helposti silmällisiä, selkeitä ja yksiselitteisiä. Aineiston analysointiin kuvioiden avulla päädyttiin siitä syystä, että kuviot välittävät tietoa nopeasti ja herättävät lukijan mielenkiinnon. Kuvioiden avulla pystytään esittämään kaikista tärkeimmät tutkimustulokset ja saamaan suuri määrä tietoa pieneen tilaan. Sen lisäksi, että kuviot välittävät moniulotteista tietoa, ne rohkaisevat tekemään vertailuja kuvion eri osien kesken. Kuvioiden avulla pystytään havainnollistamaan mielipiteitä sekä tekemään johtopäätöksiä tuloksista. Tämän tutkimuksen analysoinnin keskeisimpänä kuvio-tyyppinä käytettiin pinottua pylväskuviota, sillä se sopii kuvaamaan erityisesti määrätietoja ja mielipiteiden jakautumista. Myös piirakkakuviota käytettiin kuvaamaan suhteellisia osuuksia. Kuvioit suunniteltiin sellaisiksi, että niistä pystyy hahmottamaan vastausten jakautumisen eri vastausvaihtoehtojen välillä. Kaikki kuviot otsikoitiin selkeästi ja vastaajamäärä ilmoitettiin erikseen jokaisen kuvion otsikossa. Lisäksi koordinaattiakselit nimettiin riittävällä tarkkuudella ja käytetyt mittayksiköt eli prosentiosuudet merkittiin kuvioihin kokonaislukuina. (Heikkilä 2014, 139; 148-155.) Tulokset selitettiin raporttiin myös tekstimuodossa, jotta lukijalle tulee selkeäksi tulosten merkitys.

Taustamuuttujien osalta tutkimukseen valittiin tarkasteltavaksi työkokemusvuodet, joista muodostui kaksi eri ryhmää, alle viisi vuotta assistenttina työskennelleet ja yli yksitoista vuotta assistenttina työskennelleet. Taustamuuttujia tutkittiin ristiintaulukoinnin avulla, jolla pystytään selvittämään kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä (Heikkilä 2014, 198). Ainoastaan urakehitysmahdollisuuksien suhteen oli havaittavissa merkittäviä eroja alle viisi vuotta ja yli yksitoista vuotta assistenttina työskennelleiden mielipiteissä (liitteet 3 ja 4). Muiden ristiintaulukointien osalta näin merkittäviä eroja mielipiteissä ei havaittu.

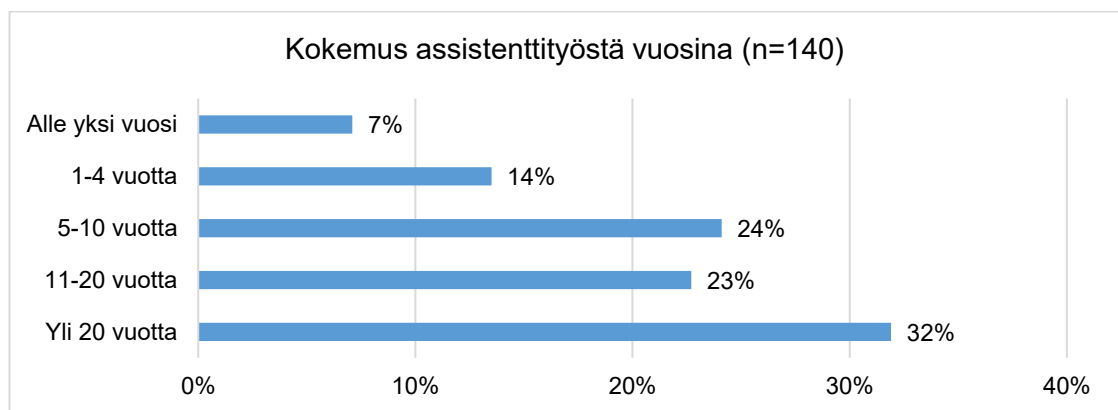
Avoimen kommentin jätti 26 henkilöä. Avoimet kommentit analysoitiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Analysointimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi tarkoittaa analysointitapaa, jossa aineiston keräämistä suuntaa käytetty teoreettinen viitekehys. Analyysi tehtiin niin, että aineisto luokiteltiin tutkimuksen viitekehysten eli aineettomien palkitsemistapojen mukaisesti. (Vilka 2021b, luku 6.) Osa avoimista kommentista sisällytettiin tuloksiin suorina sitaatteina, jotta assistenttien mielipiteitä tulisi mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti esiin.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja tulosten yhteenveto.

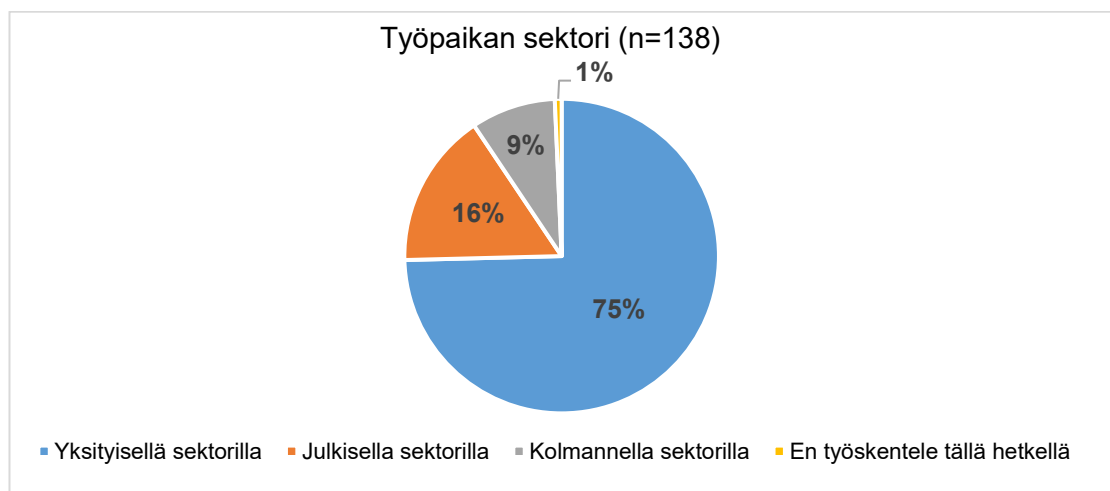
4.1 Taustamuuttujat

Tutkimukseen osallistuneista assistenteista noin kolmanneksella eli 32 prosentilla oli kokemusta assistenttityöstä yli 20 vuotta. Hieman alle neljänneksellä eli 23 prosentilla oli kokemusta assistenttityöstä 11-20 vuotta, noin neljänneksellä eli 24 prosentilla oli kokemusta 5-10 vuotta ja 21 prosentilla oli neljä vuotta tai vähemmän, kuten kuva 5 osoittaa.



Kuva 5. Vastaajien kokemus assistenttityöstä vuosina (n=140)

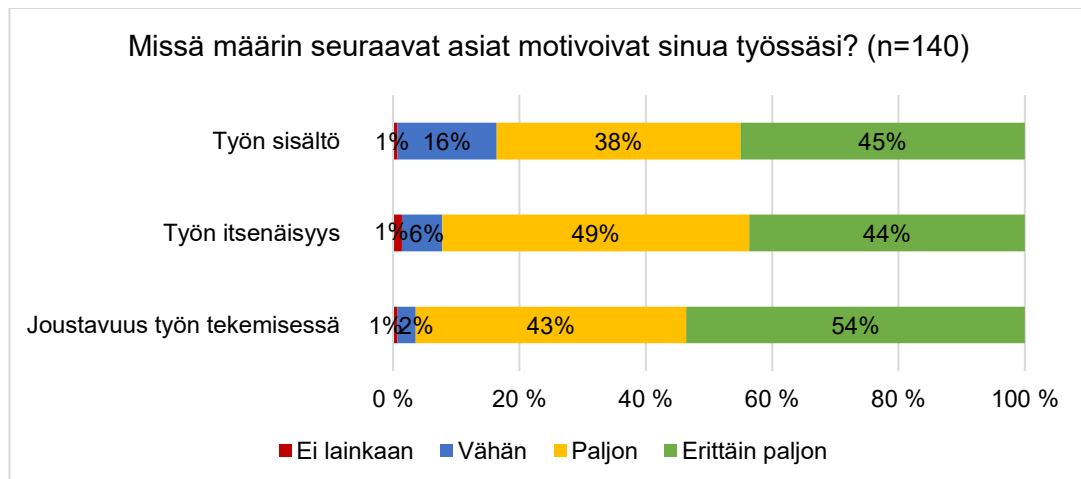
Enemmistö tutkimuksen vastaajista eli 75 prosenttia työskenteli yksityisellä sektorilla, kuten kuva 6 osoittaa. Vastaajista 16 prosenttia työskenteli julkisella sektorilla ja yhdeksän prosenttia kolmannella sektorilla eli esimerkiksi järjestössä, säätiössä tai yhdistyksessä. Vain yksi prosentti vastaajista ei työskennellyt lainkaan tutkimuksen vastausajankohtana.



Kuva 6. Vastaajien työpaikkojen sijoittuminen sektoreittain (n=138)

4.2 Assistenttien motivaatiotekijät

Tutkimuksen tulosten mukaan 45 prosenttia tutkimukseen vastanneista assistenteista oli sitä mieltä, että nykyisen työn sisältö motivoi heitä erittäin paljon ja 38 prosenttia oli sitä mieltä, että nykyisen työn sisältö motivoi heitä paljon, kuten kuva 7 osoittaa. 16 prosenttia vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että nykyisen työn sisältö motivoi vain vähän ja yksi prosentti oli sitä mieltä, että nykyisen työn sisältö ei motivoi lainkaan. Työn itsenäisyyden koki paljon motivoivaksi 49 prosenttia assistenteista ja erittäin paljon motivoivaksi 44 prosenttia assistenteista (kuva 7). 97 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että joustavuus työn tekemisessä motivoi heitä erittäin paljon (54 %) tai paljon (43 %). Kaksi prosenttia tutkimukseen vastanneista assistenteista oli sitä mieltä, että joustavuus työn tekemisessä motivoi vähän ja yksi prosentti oli sitä mieltä, että joustavuus työn tekemisessä ei motivoi lainkaan, kuten kuva 7 osoittaa.

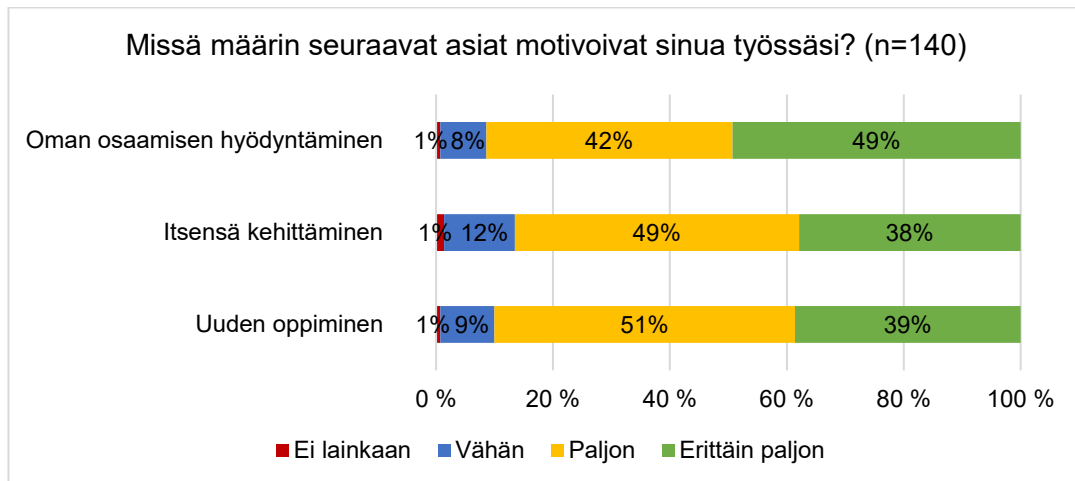


Kuva 7. Työn sisällön, itsenäisyyden ja joustavuuden motivoivuus assistentin työssä (n=140)

Tutkimuksen tulosten mukaan lähes puolet kyselyyn vastanneista assistenteista eli 49 prosenttia oli sitä mieltä, että oman osaamisen hyödyntäminen motivoi heitä työssään erittäin paljon ja 42 prosenttia oli sitä mieltä, että oman osaamisen hyödyntäminen motivoi heitä työssään paljon, kuten kuva 8 osoittaa. 87 prosenttia tutkimukseen vastanneista assistenteista koki, että assistentin työssä itsensä kehittäminen motivoi heitä joko erittäin paljon tai paljon, joista 38 prosenttia koki, että itsensä kehittäminen motivoi heitä erittäin paljon (kuva 8). Kuitenkin 12 prosenttia tutkimukseen vastanneista assistenteista oli sitä mieltä, että itsensä kehittäminen motivoi heitä työssään vain vähän ja yhden prosentin mielestä itsensä kehittäminen ei motivoi työssä lainkaan, kuten kuva 8 osoittaa. 90 prosenttia tutkimukseen vastanneista assistenteista koki, että uuden oppiminen motivoi heitä työssä joko paljon tai erittäin paljon ja heistä 39 prosenttia oli sitä mieltä, että tämä motivoi heitä erittäin paljon (kuva 8). Avoimissa kommentteissa tuli esiin, että assistentin työssä

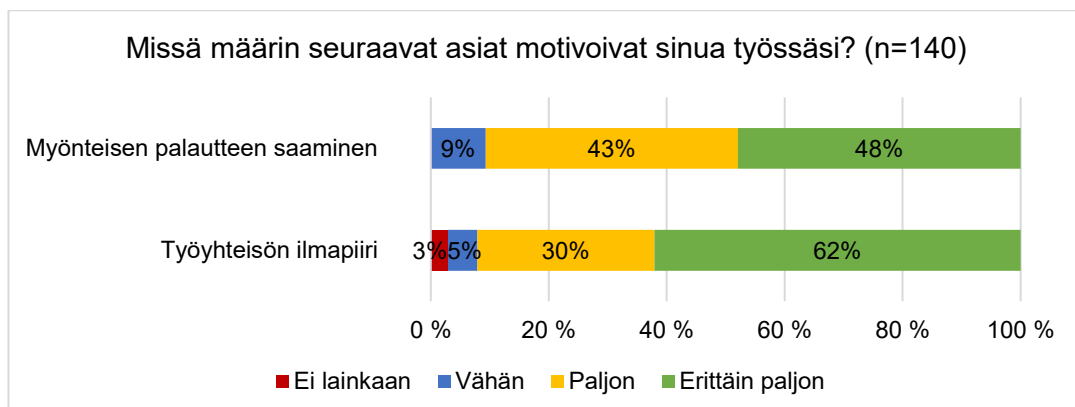
motivoivat monet eri asiat työn sisällöstä, osaamisen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen, kuten myös itsensä kehittäminen ja se yhteisö, missä työskennellään. Yksi assistentti nosti kommentissaan esiin, että uuden oppimisen rinnalla työssä motivoivat myös rutiinit.

”Opin työssä jatkuvasti uutta, mutta rutiinit tasapainottavat tekemistä.”



Kuva 8. Osaamisen hyödyntämisen, itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen motivoivuus assistentin työssä (n=140)

Tutkimuksen tulosten mukaan myönteisen palautteen saaminen motivoi kaikkia vastaajia työssä ainakin jossain määrin, kuten kuva 9 osoittaa. 48 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että myönteisen palautteen saaminen työssä motivoi heitä erittäin paljon ja 43 prosenttia sitä oli mieltä, että myönteisen palautteen saaminen motivoi heitä paljon. Yhdeksän prosenttia vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että myönteisen palautteen saaminen motivoi vähän.



Kuva 9. Myönteisen palautteen ja työyhteisön ilmapiiriin motivoivuus assistentin työssä (n=140)

Kuten kuva 9 osoittaa, 62 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri motivoi heitä heidän työssään erittäin paljon ja kolmasosa oli sitä mieltä, että tämä motivoi heitä heidän työssään paljon. Työyhteisön ilmapiirin motivoiva merkitys korostui myös avoimissa kommenteissa. Viisi prosenttia oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri motivoi vain vähän ja kolme prosenttia ei kokenut työilmapiiriä lainkaan motivoivana työssään.

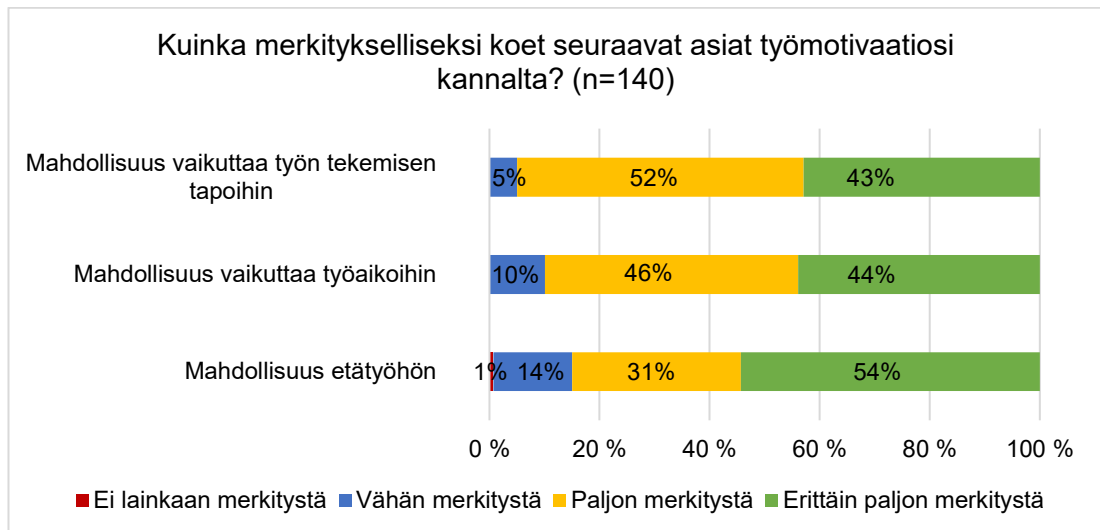
”Työilmapiiri on ehdottomasti tärkein motivaattori tulla töihin. Minusta on tärkeää, että töissä tullaan toimeen kollegoiden sekä esihenkilöiden kanssa tasavertaisesti.”

”Työpaikan ilmapiirillä on aika paljon merkitystä, varsinkin kun on käynyt läpi kiusaamiskierteen edellisessä työpaikassa.”

4.3 Merkitykselliset aineettoman palkitsemisen alueet assistenttityössä

Vastaajista yli puolet eli 52 prosenttia oli sitä mieltä, että mahdollisuudella vaikuttaa työn tekemisen tapoihin on paljon merkitystä ja 43 prosenttia oli sitä mieltä, että tällä on erittäin paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta, kuten kuva 10 osoittaa. Viisi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että mahdollisuudella vaikuttaa työn tekemisen tapoihin on vain vähän merkitystä työmotivaatioon. Tutkimuksen tulosten mukaan 46 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että mahdollisuudella vaikuttaa työaikoihin on paljon merkitystä työmotivaation kannalta ja 44 prosenttia oli sitä mieltä, että tällä on erittäin paljon merkitystä työmotivaation kannalta, kuten kuva 10 osoittaa. Kymmenesosa assistenteista oli kuitenkin sitä mieltä, että mahdollisuudella vaikuttaa työaikoihin on vain vähän merkitystä työmotivaatioon. Yli puolet assistenteista eli 54 prosenttia oli sitä mieltä, että etätöiden mahdollisuudella on erittäin paljon merkitystä ja noin kolmasosa eli 31 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että tällä on paljon merkitystä työmotivaation kannalta (kuva 10). 14 prosenttia oli sitä mieltä, että etätöiden mahdollisuudella on vain vähän ja yksi prosentti oli sitä mieltä, että etätöiden mahdollisuudella ei ole lainkaan merkitystä työmotivaation kannalta, kuten kuva 10 osoittaa. Avoimissa kommenteissa yksi assistentti nosti esiin etätöiden merkityksen työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen.

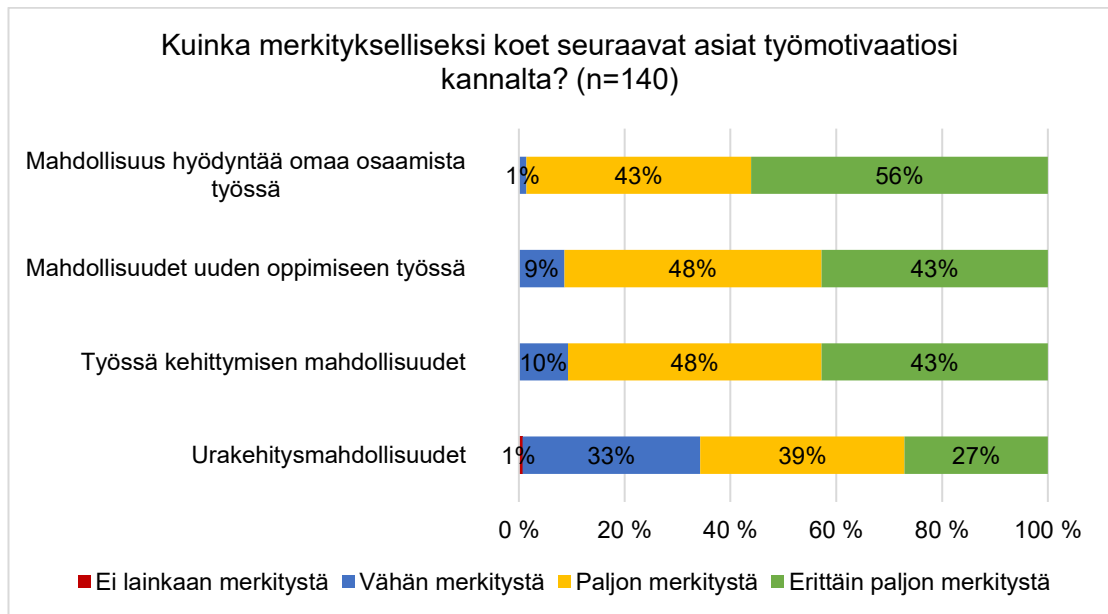
”Ei se raha, vaan se aika. Aika on rahaa... ja sitä säästyy, kun ei tarvitse jatkuvasti kulkea toimistolle ja takaisin. Etänä voi venyttääkin työaikaa. Vastaavasti päivän aikana on hyvä, jos voi pitää esim. pieniä kävelytaukoja, jotta keho ja pää jaksavat paremmin työskentelyä.”



Kuva 10. Työn tekemisen tapoihin, työaikoihin ja työntekopaikkaan vaikuttamisen merkitys assistenttien työmotivaatioon (n=140)

Tutkimuksen tulosten mukaan lähes kaikki eli 99 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että mahdollisuudella hyödyntää omaa osaamista työssä on joko erittäin paljon tai paljon merkitystä työmotivaatioon, kuten kuva 11 osoittaa. Vastaajista yli puolet eli 56 prosenttia oli sitä mieltä, että oman osaamisen hyödyntämisellä on erittäin paljon merkitystä työmotivaation kannalta. Vain yksi prosentti oli sitä mieltä, että oman osaamisen hyödyntämisellä on vain vähän merkitystä työmotivaatioon. Tulosten mukaan 43 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että uuden oppimisen ja työssä kehittymisen mahdollisuuksilla on erittäin paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta (kuva 11). 48 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että uuden oppimisen ja työssä kehittymisen mahdollisuuksilla on paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta. Kymmenen prosenttia vastaajista koki, että työssä kehittymisen mahdollisuuksilla on vain vähän merkitystä työmotivaation kannalta ja yhdeksän prosenttia oli samaa mieltä myös uuden oppimisen mahdollisuuksien osalta (kuva 11). Avoimissa kommentteissa moni vastaaja nosti esiin kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuuksien suuren merkityksen työmotivaationsa kannalta. Yksi assistentti kuitenkin koki kiihtyneen työtahdin laskeneen hänen motivaatiotaan oppia uutta työssä.

”Kahden työstä johtuvan burnoutin jälkeen tällä hetkellä vallalla oleva kiihkeä työtahti vaatii sen, että rajoista täytyy pitää lujasti kiinni. Täysin uutta aluetta ei enää jaksaisi opiskella tai siitä innostua, koska jo jatkuva muutos esim. käytössä olevissa ohjelmissa ja niiden kanssa ajan tasalla pysyminen verottaa osansa.”



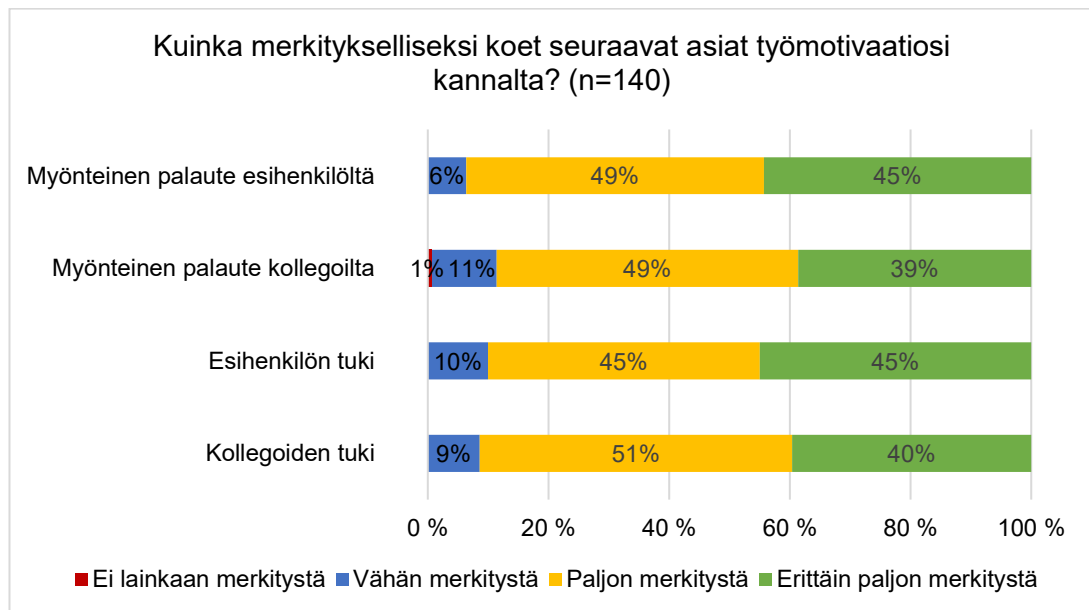
Kuva 11. Kehittymis- ja oppimismahdollisuuksien merkitys assistenttien työmotivaatioon (n=140)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan assistenttien mielipide urakehitysmahdollisuuksien merkityksestä työmotivaatioon vaihteli, kuten kuva 11 osoittaa. 27 prosenttia tutkimukseen osallistuneista assistenteista oli sitä mieltä, että urakehitysmahdollisuuksilla on erittäin paljon merkitystä ja 39 prosenttia oli sitä mieltä, että tällä on paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta. Kuitenkin yli kolmasosa eli 33 prosenttia oli sitä mieltä, että urakehitysmahdollisuuksilla on vain vähän merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta. Tutkimuksen tulosten mukaan eri uravaiheessa olevien assistenttien mielipiteet erosivat toisistaan, kuten liite 3 osoittaa. 52 prosenttia alle viisi vuotta assistenttina työskennelleistä oli sitä mieltä, että urakehitysmahdollisuuksilla on erittäin paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta, kun taas yli 11 vuotta assistenttina työskennelleistä vain 16 prosenttia oli vastannut samaa. Yli 11 vuotta assistenttina työskennelleistä 41 prosenttia oli sitä mieltä, että urakehitysmahdollisuuksilla on vain vähän merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta, kun vastaava luku alle viisi vuotta työskennelleiden osalta oli 14 prosenttia (liite 3).

Tutkimuksen tulosten mukaan 45 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilön antamalla myönteisellä palautteella on erittäin paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta ja 39 prosenttia oli samaa mieltä kollegoilta saatavan palautteen osalta, kuten kuva 12 osoittaa. Lähes puolet eli 49 prosenttia assistenteista koki, että esihenkilöltä ja kollegoilta saadulla myönteisellä palautteella on paljon merkitystä työmotivaation kannalta. 11 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että kollegoilta saadulla myönteisellä palautteella on vain vähän merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta, kun samaa mieltä esihenkilöltä saadun palautteen osalta oli kuusi prosenttia. Yksi prosentti vastaajista ei kokenut

kollegoiden palautteella olevan lainkaan merkitystä työmotivaatioon (kuva 12). Yksi assistentti nosti avoimessa kommentissa esiin, että hänelle on työssä merkityksellistä saada sekä myönteistä että rakentavaa palautetta kollegoilta ja esihenkilöiltä.

”Oli se sitten rakentavaa tai vain kehuja, koen että assistentintyön huomioiminen kollegoiden ja esihenkilöiden toimesta kasvattaa motivaatiota omassa työssä.”



Kuva 12. Palautteen ja sosiaalisten verkostojen merkitys assistenttien työmotivaatioon (n=140)

45 prosenttia tutkimukseen osallistuneista assistenteista oli sitä mieltä, että esihenkilön tuella on työmotivaation kannalta erittäin paljon merkitystä ja samaa mieltä kollegoiden tuen osalta oli 40 prosenttia assistenteista, kuten kuva 12 osoittaa. Yli puolet eli 51 prosenttia oli sitä mieltä, että kollegoiden tuella on paljon merkitystä työmotivaation kannalta ja samaa mieltä esihenkilön tuen osalta oli 45 prosenttia vastaajista. Joka kymmenes oli sitä mieltä, että esihenkilön tuella on vain vähän merkitystä työmotivaation kannalta ja samaa mieltä kollegoiden tuen osalta oli yhdeksän prosenttia vastaajista (kuva 12).

4.4 Toimenpiteet assistenttien aineettoman palkitsemisen lisäämiseksi

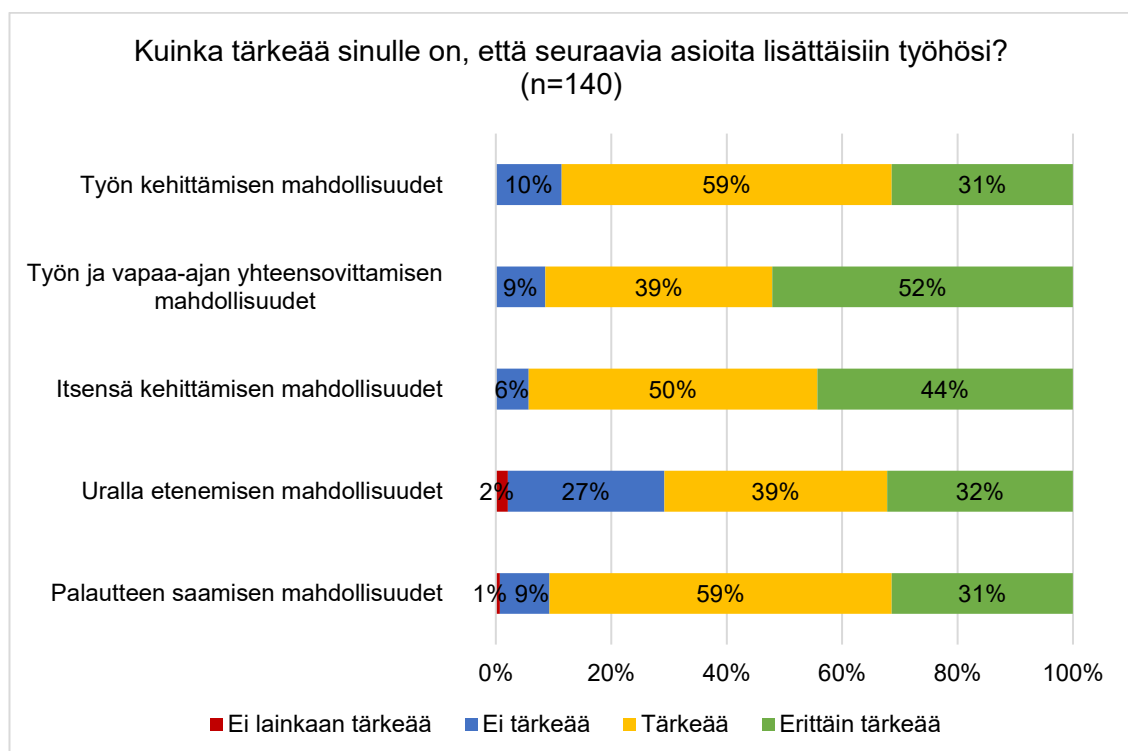
Tutkimuksen tulosten mukaan yli puolet eli 52 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksien lisääminen työhön on heille erittäin tärkeää ja 39 prosenttia oli sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksien lisääminen työhön on heille tärkeää, kuten kuva 13 osoittaa. Yhdeksän prosenttia vastanneista assistenteista ei pitänyt työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen

mahdollisuuksien lisäämistä työhönsä tärkeänä. 44 prosenttia tutkimukseen osallistuneista assistenteista oli sitä mieltä, että itsensä kehittämisen mahdollisuuksien lisääminen työhön on heille erittäin tärkeää ja puolet oli sitä mieltä, että tällaisten mahdollisuuksien lisääminen on heille tärkeää (kuva 13). Kuusi prosenttia oli sitä mieltä, että itsensä kehittämisen mahdollisuuksien lisääminen työhön ei ole tärkeää.

Vastaajista vähän yli kolmasosa eli 31 prosenttia oli sitä mieltä, että palautteen saamisen ja työn kehittämisen mahdollisuuksien lisääminen työhön on heille erittäin tärkeää, kuten kuva 13 osoittaa. Yli puolet eli 59 prosenttia vastaajista piti molempien asioiden lisäämistä assistenttityöhön tärkeänä. Joka kymmenes vastaajista ei pitänyt työn kehittämisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön tärkeänä ja yhdeksän prosenttia ei pitänyt palautteen saamisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön tärkeänä. Yksi prosentti ei pitänyt palautteen saamisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön lainkaan tärkeänä (kuva 13). Avoimissa kommentteissa kaksi assistenttia toivoi saavansa lisää palautetta työstään ja heistä yksi nosti esiin myös kehittävän palautteen tärkeyden. Lisäksi avoimissa kommentteissa monet korostivat assistenttityön asiantuntijuuden ja arvostuksen lisäämisen tärkeyttä.

”Kehittävän palautteen saaminen kiitosten ohella olisi minulle tärkeää. Se osoittaisi, että työlläni ja minulla on merkitystä ja motivoisi entisestään.”

”Koen, että haluaisin edustaa assistenttiroolissani asiantuntijaa, eikä minulle tulisi tunnetta siitä, että joku ylempää käskää.”



Kuva 13. Aineettomien palkitsemistapojen lisäämisen tärkeys assistenteille (n=140)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan uralla etenemisen mahdollisuuksien lisääminen työhön jakoi tutkimukseen vastanneiden assistenttien mielipiteitä, kuten kuva 13 osoittaa. Vaikka 32 prosenttia assistenteista piti uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön erittäin tärkeänä, 27 prosenttia assistenteista ei pitänyt tätä tärkeänä. Kaksi prosenttia ei pitänyt uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä lainkaan tärkeänä. Kuitenkin 39 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista piti uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön tärkeänä (kuva 13). Tulosten perusteella eri uravaiheessa olevien vastaajien mielipiteet erosivat toisistaan, kuten liite 4 osoittaa. Alle viisi vuotta assistenttina työskennelleistä yli puolet eli 55 prosenttia piti uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön erittäin tärkeänä, kun yli 11 vuotta assistenttina työskennelleistä vain lähes viidesosa eli 19 prosenttia piti tätä tärkeänä. Yli 11 vuotta assistenttina työskennelleistä 38 prosenttia ei pitänyt uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön tärkeänä, kun taas vain kolme prosenttia alle viisi vuotta työskennelleistä oli samaa mieltä (liite 4). Eli vastaajista ne, joilla oli vähemmän kokemusta assistenttityöstä, toivoivat enemmän urakehitysmahdollisuuksien lisäämistä kuin kokeneemmat assistentit. Avoimissa kommentteissa uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämisen tärkeys assistenttityöhön korostui erittäin vahvasti. Monet assistentit kokivat, että niillä on suuri merkitys työmotivaatioon. Eräs assistentti kertoi etsivänsä uutta työpaikkaa urakehitysmahdollisuuksien puuttumisen takia.

"Mielestäni erityisen tärkeää olisi miettiä uralla etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia assistenttin työn näkökulmasta. Useinkaan toimenkuvassa ei ole mahdollisuuksia kehittyä niin, että kehitys näkyisi ulospäin. Esimerkiksi titteli pysyy ennallaan, vaikka kokemusvuodet ja osaaminen on lisääntynyt valtavasti. Tähän tulisi mielestäni organisaatioissa kiinnittää huomiota motivaation säilyttämiseksi."

"Assistenttien urapolkujen systemaattisempi kehittäminen olisi monessa yrityksessä paikallaan. Johdon assistentin tehtävä on aika monelle päätepyssäkki, josta ei tunnu etenevän minnekään."

"Vakituisessa työssäni ei ole urakehitysmahdollisuuksia työpaikan sisällä, vaikka uusia osajia palkataan jatkuvasti. Sama koskee itsensä kehittämistä assistenttiasemassa työskentelevillä. Koska organisaatiossa osaaminen on siiloutunut, ei työnkuvan muutosta nähdä mahdollisuutena. Motivaation kannalta tämä on iso ongelma."

"Organisaatiossa ei ole kuin yksi assistentti (minä), joten sisäisesti ei ole etenemismahdollisuuksia esim. assistenttitiimin vetäjäksi. Toisaalta en haluakaan edetä "ylöspäin" mikä yleensä tarkoittaa esimiesasemaa. Mieluummin kehittäisin osaamistani laaja-alaisemmaksi, esim. viestinnän tai HR:n parissa."

"Uralla etenemisen mahdollisuuksia ei ole ja nyt haen uutta työpaikkaa sen vuoksi."

4.5 Yhteenveto

Tutkimuksen tulosten mukaan erilaisista aineettomasti palkitsevista asioista varsinkin joustavuus työn tekemisessä, työn itsenäisyys ja työyhteisön ilmapiiri motivoivat assistentteja työssä. Kuten kuva 7 osoittaa, yli puolet eli 54 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että joustavuus työn tekemisessä motivoi heitä heidän työssään erittäin paljon. Yhteensä 97 prosenttia piti tätä joko paljon tai erittäin paljon motivoivana työssään. Kaiken kaikkiaan 93 prosenttia assistenteista oli myös sitä mieltä, että työn itsenäisyys motivoi heitä heidän työssään joko paljon tai erittäin paljon, kuten kuva 7 osoittaa. Lisäksi yhteensä 92 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri motivoi heitä heidän työssään joko erittäin paljon tai paljon, kuten kuva 9 osoittaa. Jopa 62 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri motivoi heitä heidän työssään erittäin paljon (kuva 9).

Tutkimustulosten mukaan assistenteille on merkityksellistä, että heillä on työssään aineettomasti palkitsevia alueita ja valtaosa assistenteista kokee työmotivaationsa kannalta merkitykselliseksi, että voi työssään hyödyntää omaa osaamistaan, vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja saada myönteistä palautetta esihenkilöltä. Lähes kaikki eli 99 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että oman osaamisen hyödyntämisellä on joko erittäin paljon tai paljon merkitystä työmotivaation kannalta, kuten kuva 11 osoittaa. Vastaajista yli puolet eli 56 prosenttia oli sitä mieltä, että tällä on erittäin paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta. Kaikkiaan 95 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että mahdollisuudella vaikuttaa työn tekemisen tapoihin on joko erittäin paljon tai paljon merkitystä heidän työmotivaatioonsa, kuten kuva 10 osoittaa. Yhteensä 94 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista oli myös sitä mieltä, että esihenkilöltä saadulla myönteisellä palautteella on joko paljon tai erittäin paljon merkitystä heidän työmotivaatioonsa, kuten kuva 12 osoittaa.

Tutkimuksen tulosten mukaan valtaosalle assistenteista on tärkeää, että heidän organisaationsa pystyisi lisäämään heidän työhönsä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia. Tällaisten mahdollisuuksien lisäämistä piti erittäin tärkeänä yli puolet vastaajista eli 52 prosenttia, kuten kuva 13 osoittaa. Kaiken kaikkiaan 91 prosenttia vastaajista piti tätä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tämän lisäksi 94 prosenttia vastaajista piti joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä, että heidän työhönsä lisättäisiin itsensä kehittämisen mahdollisuuksia (kuva 13). Kuten kuva 13 osoittaa, valtaosa vastaajista piti myös työn kehittämisen mahdollisuuksien lisäämistä, palautteen saamisen lisäämistä ja uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhönsä joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Erityisesti alle viisi vuotta assistenttina työskennelleet pitivät uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhön tärkeänä, ja kuten liite 4 osoittaa, yli puolet eli 55 prosenttia heistä piti tätä erittäin tärkeänä.

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia sekä pohditaan omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

5.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia sitä, mikä on aineettoman palkitsemisen merkitys assistenttien sisäiseen työmotivaatioon. Decin ja Ryanin (2000c, 68) mukaan sisäinen motivaatio muodostuu kolmen psykologisen perustarpeen eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden pohjalta. Psykologisia perustarpeita voidaan työssä tukea erityisesti aineettomiin palkitsemistapoihin pohjautuvan palkitsemisjärjestelmän avulla (Deci & Ryan 2020, 6). Aineettomat palkitsemistavat on havainnollistettu kuvassa 3. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella valtaosaa assistenteista motivoi työssä monet aineettomasti palkitsevina ja sisäisesti motivoivina koetut asiat ja kyselyyn vastanneista assistenteista suurin osa piti varsinkin joustavuutta työn tekemisessä, työn itsenäisyyttä, työyhteisön ilmapiiriä ja oman osaamisen hyödyntämistä työssään motivoivana, kuten kuvat 7, 8 ja 9 osoittavat. Viitalan ja Jylhän (2019, 231) mukaan motivaation lähteet työssä ovat yksilöllisiä ja syntyvät muun muassa työntekijän arvojen, elämäntilanteen, persoonallisuuden sekä työyhteisön ja työtehtävän yhteisvaikutuksessa. Tulosten mukaan assistenttien näkemys työssä motivoivista asioista vaihtelee jonkin verran. Esimerkiksi vaikka tulosten mukaan suurin osa vastaajista pitää työnsä sisältöä joko paljon tai erittäin paljon motivoivana, koki 16 prosenttia vastaajista nykyisen työnsä sisällön vain vähän motivoivana, kuten kuva 7 osoittaa.

Fornerin ym. (2020, 82) mukaan autonomia tarkoittaa työntekijöiden tarvetta kokea itsenäisyyttä työn tekemisen suhteen. Kontrollit ja puuttuminen yksityiskohtiin laskevat autonomian tunnetta (Martela & Jarenko 2014, 29). Vuoren (2009, 13) tutkimuksessa ilmeni, että assistentit kokevat erityisesti työn itsenäisen osuuden motivoivaksi. Myös tässä tutkimuksessa suurin osa eli 93 prosenttia assistenteista koki työn itsenäisyyden joko paljon tai erittäin paljon motivoivana työssään, kuten kuva 7 osoittaa. Koiviston ym. (2021, 106) tutkimuksessa kokemus autonomiasta ja sisäisestä motivaatiosta liittyi vahvasti työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuuteen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan joustavuus työn tekemisessä on tärkeä motivaatiotekijä assistenteille ja kaiken kaikkiaan 97 prosenttia assistenteista koki joustavuuden työn tekemisessä joko erittäin paljon tai paljon motivoivana työssään (kuva 7). Martelan ja Jarenkon (2014, 30-31) mukaan hyvä työilmapiiri on ratkaisevan tärkeä sisäisen motivaation ja yhteenkuuluvuuden elementti. Koiviston ym. (2021,

107-108) tutkimuksessa henkilöstön sisäinen motivaatio välittyi työyhteisön ilmapiiriin ja motivoi työntekijöitä esimerkiksi yhteistyöhön ja toisten auttamiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisön ilmapiiri koetaan assistenttien keskuudessa motivoivana, sillä valtaosa tutkimukseen osallistuneista assistenteista piti työyhteisön ilmapiiriä joko paljon tai erittäin paljon motivoivana työssään (kuva 9). Jopa 62 prosenttia kyselyyn vastanneista assistenteista oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri motivoi heitä heidän työssään erittäin paljon (kuva 9). Työilmapiirin motivoivaa merkitystä assistenteille voi selittää se, että assistentin työnkuvassa sosiaalinen puoli on usein merkittävässä osassa, kuten Jalonen ym. (2019, luku 5.3) korostavat.

Martelan ym. (2017, 110) mukaan sisäisen motivaation edellytys työssä on, että henkilön työtehtävät vastaavat hänen osaamistaan. Decin & Ryanin (2020, 1) mukaan kyvykkyyden tarve täyttyy parhaiten työympäristössä, jossa on sopivasti haasteita, positiivista palautetta ja mahdollisuuksia kehittyä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kyvykkyyttä vahvistavat työympäristöt motivoivat assistenteja, sillä 91 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että oman osaamisen hyödyntäminen työssä motivoi heitä joko paljon tai erittäin paljon, kuten kuva 8 osoittaa. Koiviston ym. (2021, 107) tutkimuksen mukaan sisäisen motivaation kannalta on tärkeää saada palautetta työstä. Palaute on myös keskeinen aineettoman palkitsemisen tapa, kuten kuvasta 3 nähdään. Tässä tutkimuksessa kaikki assistentit pitivät myönteisen palautteen saamista ainakin jollain tasolla työssään motivoivana ja valtaosa piti tätä joko paljon tai erittäin paljon motivoivana, kuten kuva 9 osoittaa. Decin ja Ryanin (2000a, 231) mukaan sisäisesti motivoitunut tekeminen on oppimiseen ja kehittymiseen tähtäävää. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan 91 prosenttia assistenteista koki uuden oppimisen työssään joko paljon tai erittäin paljon motivoivana (kuva 8). Tätä tulosta voi selittää se, että assistentin halu uuden oppimiseen on työssä onnistumisen kannalta keskeistä, kuten Jalonen ym. (2019, luku 5.3.) tuo esiin.

Viitalan ja Jylhän (2019, 232) mukaan työntekijä motivoituu työssään varsinkin niistä asioista, jotka hän kokee palkitseviksi. Tässä tutkimuksessa valtaosa assistenteista oli sitä mieltä, että erilaisilla aineettoman palkitsemisen alueilla on merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta ja tulosten mukaan assistentit kokevat työssä varsinkin oman osaamisen hyödyntämisen, vaikuttamisen työn tekemisen tapoihin ja esihenkilöltä saatavan myönteisen palautteen merkityksellisiksi, kuten kuvat 10, 11 ja 12 osoittavat. Tutkimuksen mukaan valtaosalle assistenteista myös uuden oppimisen ja työssä kehittymisen mahdollisuudet ovat työmotivaation kannalta merkityksellisiä aineettoman palkitsemisen alueita, kuten kuva 11 osoittaa. Tulosten perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että assistenteja motivoi työssä useat aineettoman palkitsemisen alueet ja niillä on paljon merkitystä heidän sisäiselle työmotivaatiolleen. On kuitenkin huomioitava, että tässä tutkimuk-

sessä alle viisi ja yli 11 vuotta assistenttina työskennelleiden mielipiteet urakehitysmahdollisuuksien merkityksestä erosivat huomattavasti toisistaan (liite 3). Tästä huolimatta enemmistö vastaajista piti myös urakehitysmahdollisuuksia merkityksellisinä työmotivaationsa kannalta.

Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 38) mukaan omaa osaamista ja kykyjä vastaava työ on monille palkitseva ja merkityksellinen tekijä työssä. Tutkimuksen tulosten mukaan lähes kaikki assistentit kokevat oman osaamisen hyödyntämisen työssä merkityksellisenä, kuten kuva 11 osoittaa. Ylikorkalan ym. (2018, 48) mukaan aineettoman palkitsemisen keinoista erityisesti vaikutusmahdollisuudet ovat tärkeitä sisäisen motivaation muodostumisessa, sillä ne lisäävät työn merkityksellisyyttä. Myös Hakosen ym. (2014, 233) mukaan vaikutusmahdollisuudet ovat vaikutuksiltaan merkittävimpiä palkitsemistapoja. Myös tässä tutkimuksessa vaikutusmahdollisuudet koettiin merkitykselliseksi ja kuten kuva 10 osoittaa, valtaosa eli 95 prosenttia tutkimukseen osallistuneista assistenteista oli sitä mieltä, että mahdollisuudella vaikuttaa työn tekemisen tapoihin on joko erittäin paljon tai paljon merkitystä heidän työmotivaationsa kannalta. Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 39) mukaan monet kokevat palautteen saamisen yhdeksi tärkeimmäksi vastineeksi hyvästä työsuorituksesta. Hakosen ym. (2014, 251) mukaan palautetta saadaan työssä monilta sidosryhmiltä, mutta silti usein juuri esihenkilöltä saatua tunnustusta arvostetaan eniten. Tässä tutkimuksessa palaute koettiin merkitykselliseksi aineettoman palkitsemisen alueeksi ja suurin osa eli 94 prosenttia assistenteista oli sitä mieltä, että juuri esihenkilöltä saadulla myönteisellä palautteella on joko erittäin paljon tai paljon merkitystä työmotivaation kannalta (kuva 12).

Viitala ja Jylhä (2019, 240) tuovat esiin, että palkitsemisen avulla pystytään luomaan otolliset olosuhteet sen syntymiselle, vaikka sisäistä työmotivaatiota ei voida varsinaisesti johdattaa. Tämän tutkimuksen mukaan valtaosalle assistenteista on tärkeää, että heidän organisaationsa pystyisi lisäämään heidän työhönsä erilaisia aineettoman palkitsemisen elementtejä, joista tärkeänä assistentit pitivät varsinkin itsensä kehittämisen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksien lisäämistä (kuva 13). Kuvasta 3 nähdään, että itsensä kehittäminen ja joustavat työajat ovat konkreettisia aineettoman palkitsemisen tapoja eli ne pystytään organisaatiossa rakentamaan selkeiksi järjestelmiksi (Ylikorkala & Sweins 2015, 36). Lisätäkseen aineettoman palkitsemisen elementtejä assistenttien työhön, organisaatiot voisivatkin varata assistenteille enemmän konkreettisia ja monipuolisia itsensä kehittämisen mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi mahdollisuuksia kehittää taitojaan ja laajentaa verkostojaan (Kauhanen 2015, 123). Vuoren (2009, 21) mukaan assistenttityön yksi haaste on, että työ ulottuu toisinaan yleisen virka-ajan ulkopuolelle. Koska tämän tutkimuksen tulosten mukaan 91 prosenttia vastaajista piti työn ja vapaa-ajan yhteensovit-

tamisen lisäämistä työhönsä joko erittäin tärkeänä tai tärkeänä, voisivat organisaatiot lisätä assistenttityöhön aineettoman palkitsemisen elementtejä esimerkiksi työajan joustoilla tai etätyömahdollisuudella (Ylikorkala ja Sweins 2015, 37).

Aineettoman palkitsemisen keinoista palaute on tärkeää itsensä kehittämisen kannalta ja se on lähes ilmainen palkitsemistapa organisaatioille (Hakonen ym. 2014, 252; Ylikorkala & Sweins 2015, 39). Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 39) mukaan henkilöstö kuitenkin usein kokee, ettei saa tarpeeksi palautetta työstään, vaikka sen saaminen tukee työmotivaatiota. Myös tähän tutkimukseen osallistuneista assistenteista valtaosa eli 90 prosenttia piti palautteen saamisen mahdollisuuksien lisäämistä työhönsä joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä, kuten kuva 13 osoittaa. Organisaatiot voisivat täten tukea assistenttien kokemusta aineettomasta palkitsemisesta lisäämällä monipuolisia palautteen saamisen mahdollisuuksia. Decin ja Ryanin (2017, 237) mukaan autonomiaa työssä lisää muun muassa se, että henkilöstölle tarjotaan enemmän mahdollisuuksia osallistua työn kehittämiseen liittyviin päätöksiin. Tässä tutkimuksessa työn kehittämisen mahdollisuuksien lisäämistä piti joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä 90 prosenttia vastaajista, kuten kuva 13 osoittaa. Työn kehittämistä tukevia aineettoman palkitsemisen elementtejä voidaan organisaatioissa lisätä pientenkin asioiden avulla, kuten esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteitään (Ylikorkala ym. 2018, 46). Työn kehittämisen mahdollisuutta voidaan edistää myös perustamalla sitä varten kehitystyöryhmiä (Hakonen ym. 2014, 234).

Kauhasen (2015, 120) mukaan monia saattaa motivoida sama työ pitkäänkin, mutta monille on myös tärkeää saada uusia haasteita muutaman vuoden välein. Kuten kuva 3 osoittaa, urakehitysmahdollisuudet ovat keskeinen osa aineetonta palkitsemista. Tämän tutkimuksen mukaan suurin osa assistenteista eli 71 prosenttia piti uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä työhönsä tärkeänä tai erittäin tärkeänä, kuten kuva 13 osoittaa. Hakosen ym. (2014, 264) mukaan erityisesti työuran alkuvaiheessa olevat, nuoremmat sukupolvet toivovat usein työltään ainakin osin eri asioita kuin jo työelämässä pitkään olleet vanhemmat sukupolvet. Kuten liite 4 osoittaa, tässä tutkimuksessa erityisesti alle viisi vuotta assistenttina työskennelleet pitivät uralla etenemisen mahdollisuuksien lisäämistä tärkeänä. Tulosten perusteella organisaatiot voisivat lisätä aineettoman palkitsemisen elementtejä assistenttien työhön mahdollistamalla heidän uralla etenemisensä kunkin yksilöllisten toiveiden mukaan. Vaikka ylöspäin etenevä urakehitys ei ole syystä tai toisesta organisaatiossa mahdollista toteuttaa, pystytään työssä kehittymistä Hakosen ym. (2014, 267) mukaan lisäämään esimerkiksi kehittämällä työntekijän työnkuvaa tämän kykyjä ja kehittymishalukkuutta vastaavammaksi, ja näin voitaisiin organisaatioissa myös assistenttityön osalta tehdä. Kuten Martela ym. (2017, 110-111) tuovat esiin, työnkuvan ke-

hittäminen on tärkeää myös sisäisen motivaation kannalta, sillä se lisää hallinnan tunnetta. Haastavampien työtehtävien tarjoaminen voi myös lisätä henkilöstön arvostuksen tunnetta (Armstrong & Brown 2019, 101).

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeisiä ovat tutkimusprosessin aikana tehdyt valinnat. Tutkimuksen luotettavuus rakentuu koko tutkimuksen eli tutkimustekstin, tutkimusaineiston- ja tulosten sekä johtopäätösten laadun pohjalta. (Vilka 2021a, 187.) Vehkalahti (2014, 40) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa erotetaan yleensä kaksi perustetta, jotka ovat validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. Vehkalahti (2014, 40) mukaan nämä käsitteet keskittyvät tarkastelemaan mittauksen onnistumista ja tarkkuutta. Validiteetti on mittauksen luotettavuuden edellytys ja tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin eli tutkimuksella on saatu ratkaisu tutkimuskysymyksiin. (Vehkalahti 2014, 40-41.) Heikkilän (2014, 27) mukaan tutkimuksen validius tulee varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkalla tiedonkeruulla. Validin tutkimuksen toteutumista edesauttavat perusjoukon ja käsitteiden tarkka määrittely sekä edustavan otoksen saaminen. (Heikkilä 2014, 27.) Vilkan (2021b, luku 7) mukaan tutkimus on validi, mikäli tutkija on onnistunut välttämään systemaattisia virheitä ja siirtämään tutkimuksen teorian käsitteet kyselylomakkeeseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija on onnistunut yksiselitteisen kyselylomakkeen ja kysymysten määrittelyssä. (Vilka 2021b, luku 7.) Reliabiliteetti viittaa tulosten tarkkuuteen eli siihen, kuinka tarkkoja ja luotettavia tutkimustulokset ovat. Tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia ja tutkimus pitäisi pystyä toistamaan samanlaisin mittaustuloksien tutkijasta riippumatta. Luotettava tutkimusprosessi edellyttää tutkijalta kriittisyyttä ja tarkkuutta. Tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa ei saisi tapahtua virheitä. (Heikkilä 2014, 28.)

Tämän tutkimuksen tietoperustassa ja kyselytutkimuksessa pitäydettiin rajatussa viitekehityksessä. Relevantteja tutkimuslähteitä kerättiin kriittisesti ja niiden laatuun panostettiin. Tietoperustassa määriteltiin tutkittavat käsitteet tarkasti. Liitteen 2 mukainen kyselylomake muotoiltiin useaan kertaan tutkimuksen validiuden parantamiseksi ja lomakkeen kysymykset muotoiltiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Niin sanottu pakkovastaamisen ongelma ohitettiin tekemällä kaikista kysymyksistä vapaaehtoisia. Vastaajalla oli täten halutessaan mahdollisuus jättää vastaamatta kohtiin, joihin hänellä ei ole mielipidettä. (Valli 2015, 57.) Väärinymmärrysten välttämiseksi ja yksiselitteisyyden parantamiseksi kysymyksissä ei lainkaan käytetty aineettoman palkitsemisen tai sisäisen motivaation käsitteitä. Tutkimuksella saatiin tietoa, että monella aineettoman palkitsemisen alueella on valtaosalle assis-

tenteista paljon merkitystä sisäisen työmotivaation kannalta. Kolmannen alatutkimuskysymyksen ja liitteen 2 mukaisen kyselylomakkeen viidennen kysymyksen osalta muotoilua olisi voinut kuitenkin miettiä pidemmälle yksiselitteisyyden varmentamiseksi. Tutkimuskysymykseen osoittautui hankalaksi saada yksiselitteistä ratkaisua kyselyn avulla. Analysoinnin aikana ilmeni, että kaksi avoimen kommentin jättänyttä vastaajaa koki viidennen kysymyksen epäselväksi, sillä he eivät kokeneet tärkeäksi, että heidän työhönsä lisättäisiin yhtäkään kysymyksessä mitattua asiaa.

Tutkimuksen validiteetti kärsi osittain käsitteiden rajaamisen haasteellisuudesta. Heikkilän (2014, 177) mukaan abstraktien käsitteiden mittaamiseen tulisi löytää rajallinen määrä kysymyksiä, jotka kattavat koko käsitteen. Kuten tietoperustassa tuotiin esiin, osa palkitsemiskeinoista on abstrakteja ja tämä hankaloitti käsitteiden rajaamista ja mittaamista. Mittaamisen luotettavuutta vaikeutti myös se, että vastaajat eivät välttämättä tiedostaneet omia motivaatiotekijöitään, sillä motivaatio voi olla tilannesidonnaista (Viitala & Jylhä 2019, 231). Tässä tutkimuksessa ei pystyttykään tutkimaan kaikkia mahdollisia assistentteja työssä motivoivia tai aineettomasti palkitsevia asioita, sillä kyselystä olisi tullut liian pitkä. Tutkimuksella onnistuttiin kuitenkin selvittämään useita assistenteille työmotivaation kannalta merkityksellisiä asioita. Avointen vastausten osaltaan tukivat asteikollisten kysymysten vastauksia. Avointen vastausten analysoinnin luotettavuutta parannettiin lisäämällä osa vastauksista suorina katkelmina tutkimusraporttiin. Kaiken kaikkiaan koko tutkimusprosessin aikana pyrittiin tarkkaan, laadukkaaseen ja kriittiseen tutkimukseen. Aineiston käsittelyssä pyrittiin välttämään virheitä. Tutkimus pyrittiin toteuttamaan objektiivisesti ja kaikki tutkimuksessa esitetty aineisto perustuu todelliseen tietoon.

Tutkimuksen otannalla sekä analysointi- ja aineistonkeruumenetelmillä oli merkittävä vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuteen laskevasti vaikutti se, että tutkimuksen perusjoukkoa ei määritetty tarkasti. Tutkimuksen otanta oli itsevalikoitunut näyte ja aineisto kerättiin vapaasti saatavilla olevana internetkyselynä. Tästä syystä kyselylle ei voida luotettavasti laskea todellista vastausprosenttia. Tässä tutkimuksessa ei käytetty myöskään syvällisiä analysointimenetelmiä tulosten luotettavuuden parantamiseksi. Heikkilän (2014, 177) mukaan systemaattinen virhe aineistossa syntyy usein valehtelun kautta. Kyselyn anonyymi vastaustapa edisti rehellisten vastausten saamista ja vähensi systemaattisten virheiden mahdollisuutta. Valehtelun mahdollisuutta kuitenkin lisäsi se, että kysely oli vapaasti saatavilla internetissä. Systemaattisia virheitä pyrittiin vähentämään siten, että kysely kohdistettiin perusjoukolle assistenttien ammatillisen verkoston kautta. Lisäksi liitteen 2 mukaisen kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin suodattamaan perusjoukkoon kuulumattomia vastaajia lisäämällä ”Ei lainkaan” -vastausvaihtoehto kysyttäessä kokemusvuosista. Vain yksi vastaaja oli valinnut kyseisen vaihtoehdon. Tästä syystä voi-

daan todeta, että kysely onnistuttiin kohdistamaan perusjoukkoon kuuluville ja tämä paransi tulosten tarkkuutta. Heikkilän (2014, 28) mukaan tulosten luotettavuutta parantaa keskeisesti se, että otos edustaa koko perusjoukkoa. Tähän tutkimukseen vastasi eri työantajasektorilla työskenteleviä ja eri kokemusvuosia omaavia assistentteja eli perusjoukosta saatiin kerättyä edustava näyte. On kuitenkin hyvä huomioida, että itsevalikoituneen näytteen pohjalta ei voida tehdä tarkkaa tilastollista päättelyä (Heikkilä 2014, 39).

Tutkimuksen ulkoisella luotettavuudella tarkoitetaan Heikkilän (2014, 178) mukaan sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa. Pieni otoskoko on keskeinen tekijä, joka laskee tulosten tarkkuutta ja lisää sattumanvaraisuutta. Tarkkuuden kannalta on tärkeää, että tuloksia ei yleistetä niiden pätevyytensä ulkopuolelle. (Heikkilä 2014, 178.) Kyselytutkimus tavoitti yhteensä 140 assistenttia, mutta vielä laajempi aineisto olisi antanut tarkemman tuloksen. Vaikka tutkimusaineiston käsittelyssä oltiin tarkkoja, pienen vastausmäärän takia tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koko perusjoukkoon ja tuloksiin on hyvä suhtautua varauksellisesti. Tämän tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttaa keskeisesti se, että vastaajat vastasivat kyselyyn senhetkisen työnsä ja aiempien kokemustensa mukaan. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen kenen tahansa tekemänä, mutta mielipiteiden tilannesidonnaisuuden takia tulokset eivät välttämättä olisi täysin samoja. Heikkilän (2014, 28) mukaan tutkimuksen luotettavuutta heikentää myös vastausten kato, jolla viitataan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrään. Tässä tutkimuksessa katoa ei esiintynyt juuri lainkaan. Kaikki kyselyn aloittaneet eli 141 henkilöä palauttivat täytetyn kyselylomakkeen. Alkuperäisistä vastaajista vain yksi jouduttiin poistamaan, koska hän ei kuulunut kohderyhmään.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tuotiin esille useita assistenteille merkityksellisiä ja heitä työssä motivoivia asioita. Johtopäätöksenä todettiin, että assistentteja motivoi useat aineettoman palkitsemisen alueet ja niillä on paljon merkitystä heidän sisäiselle työmotivaatiolleen.

Jos assistenttityön aineettoman palkitsemisen muotoja haluttaisiin kehittää jossain tietyssä organisaatiossa, vastaavanlainen tutkimus voitaisiin kohdistaa tämän organisaation assistenteille. Tällöin tutkimusnäkökulmaa pystyttäisiin myös rajaamaan sellaisiin aineettomiin palkitsemistapoihin, joiden toteuttaminen ja lisääminen on organisaatiossa mahdollista. Mikäli asiaa halutaan tutkia anonymisti, voidaan tässä tutkimuksessa käytettyä kyselylomaketta hyödyntää muokkaamalla taustamuuttujakysymyksiä. Vaihtoehtoisesti tutkimusaihetta voisi lähestyä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta.

Koska tässä tutkimuksessa ei saatu tarpeeksi yksilöityä tietoa aloittelevien ja kokeneempien assistenttien näkemyksistä, yhtenä jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan tutkittavaksi, että miten aloittelevien ja kokeneempien assistenttien näkemykset mahdollisesti eroavat eri ulkoisten ja sisäisten sekä aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen osalta, jotta voitaisiin pohtia eri uravaiheessa olevien assistenttien palkitsemista ja niiden huomioimista johtamiskäytännöissä. Koska tämän tutkimuksen tulosten mukaan monet assistentit toivovat lisää aineettoman palkitsemisen alueita työhönsä, voitaisiin myös tutkia assistenttien esihenkilöiden näkemyksiä siitä, miten he kokevat eri aineettomien palkitsemistapojen toteutuvan assistenttityössä ja tehdä organisaatioille kehitysideoita sen pohjalta, miten heidän mielestään assistenttityöhön voidaan lisätä aineettoman palkitsemisen alueita. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena ehdotetaan tutkittavaksi, missä määrin sisäisen motivaation kannalta keskeiset autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet toteutuvat assistenttien työssä esimerkiksi jossain tietyssä organisaatiossa ja miten johtamiskäytäntöjä voitaisiin kyseisessä organisaatiossa kehittää assistenttien sisäistä työmotivaatiota tukevammaksi.

5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin tutkimussuunnitelman tekemisellä syyskuussa 2021. Suunnitelman jälkeen tutkimus eteni tietoperustaosuuden kirjoittamisella, jonka jälkeen tehtiin kyselylomake. Kysely oli auki 28.2.-7.3.2022 aikana. Kyselyn sulkeuduttua tutkimus eteni tulosten analysoinnilla ja johtopäätösten kirjoittamisella.

Päivätyön ohella opinnäytetyöprosessin aikatauluttaminen on ollut vaativaa, mutta tästä huolimatta opinnäytetyö on edennyt tasaisesti ja pysynyt suunnitelman mukaisissa tavoitteissa. Vaikka alkuperäiset tavoitteeni eivät olleet korkealla, huomasin prosessin aikana pyrkiväni laadukkaaseen työskentelyyn. Opinnäytetyöprosessin kannalta keskeisin päätös oli itselle merkityksellisen aiheen valitseminen, sillä aiheen mielekkyys ylläpiti omaa sisäistä motivaatiota tutkimuksen tekemiseen.

Opinnäytetyön työläin vaihe oli tietoperustan tekeminen. Tämän opinnäytetyön tietoperusta on koottu pääosin kirjallaisista ja vertaisarvioituista artikkeleista. Tutkittavien aiheiden laajuuden takia lähteitä löytyi kattavasti, mutta tiedon kasaaminen ja jäsentely hidasti tietoperustan tekemistä. Tietoperustan kokoaminen oli kuitenkin hyvin mielekäs osa opinnäytetyöprosessia, sillä huomasin uppoutuvani aiheeseen. Koen, että onnistuin laadukkaan tietoperustan kokoamisessa ja lähteiden välisessä diskurssissa. Teoriaosuudessa tarkasteltiinkin kattavasti aineettoman palkitsemisen ja sisäisen motivaation käsitteitä.

Prosessin vaikein osuus oli kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tekeminen. Kyselyn tekeminen vei enemmän aikaa kuin olin alun perin ajatellut. Aiheen laajuuden takia kysymysten asettelu oli vaikeaa, mutta pyrin muokkaamaan siitä tarpeeksi selkeän ja lyhyen. Lomakkeen tekemiseen olisi kuitenkin voinut varata vielä enemmän aikaa. Vaikeuksista huolimatta koin, että onnistuin kuitenkin tekemään ytimekkään kyselyn liitteen 2 mukaisesti. Pyysin kyselyn levittämiseen apua assistenttien ammatillisesta verkostosta, ja tämä osoitautui kriittiseksi valinnaksi tutkimuksen hyvän vastausmäärän kannalta. Olenkin tyytyväinen kyselyn vastaajamäärään. Pidin todella paljon avointen kommenttien lukemisesta ja niiden kautta minulle välittyi kuva, että aihe koetaan assistenttien keskuudessa aidosti tärkeäksi.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa havainnollistettiin ja selitettiin kyselytutkimuksen avulla kerättyjä assistenttien näkemyksiä. Tuloksissa pyrittiin selvittämään assistentteja motivoivia ja heille merkityksellisiä asioita työssä. Opinnäytetyö toteutettiin ilman toimeksiantajaa, koska tutkimustieto haluttiin kerätä anonyymisti. Johtopäätöksiä kirjoittaessa kuitenkin pohdin, että monelle toimeksiantajalle aihe olisi voinut olla kiinnostava. Olen kuitenkin kaiken kaikkiaan tyytyväinen tähän opinnäytetyöprosessiin ja tekemääni työhön.

5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli haastava, mutta opettavainen kokemus. Työ oli laaja kokonaisuus ja opin lisää sekä itsestäni että tutkimastani aiheestani. Prosessi opetti teollisen tutkimuksen lisäksi myös ajanhallinta- ja projektityön taitoja.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut aikataulutuksen ja järjestelmällisen työskentelyn tärkeyttä. Huomasinkin, että loppua kohden tuli kiire ja aikataulupaine vaikutti omaan jakamiseen. Opinnäytetyön tekemisen aikana huomasin, että motivoitunut itsenäisestä työskentelystä ja siitä, että pääsen tekemään tutkimuksen, johon voin itse olla tyytyväinen. Prosessin aikana opin sietämään paremmin keskeneräisyyttä ja koenkin, että työn tekeminen tulee auttamaan minua työssäni projektiluontoisten työtehtävien hallinnassa. Tutkimuksen tekemisen lisäksi opin myös lähdekriittisyyttä. Prosessin aikana huomasin kehittyväni relevanttien lähteiden ja vertaisarvioitujen artikkeleiden etsimisessä. Toisaalta opin myös myötätuntoisempaa ajattelua ja sen, että kaikessa tekemisessä ei tarvitse pyrkiä täydellisyyteen.

Opinnäytetyön tekemisen kautta olen saanut syvempää ymmärrystä aineettomasta palkitsemisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Koen, että näiden aiheiden ymmärtäminen avasi itselleni enemmän sitä, mikä elämässä ylipäätään on merkityksellistä ja tavoittelemisen ar-

voista. Aiheiden moniulotteisuus yllätti minut ja aionkin syventyä aiheisiin myös tulevaisuudessa. Ammatillisen kehittymisen kannalta pidän erityisen tärkeänä sitä, että onnistuin analysoimaan kyselytutkimuksen tuloksia selkeään graafiseen muotoon sekä tulkitsemaan tuloksia. Koen, että analysointi on HR-työssä erittäin tärkeä taito. Kehittymistä kasvatti myös verkostoituminen assistenttien ammatillisen verkoston ylläpitäjän kanssa. Ammatillisen kehittymisen kannalta koin tärkeäksi, kun minua pyydettiin kirjoittamaan blogiteksti työni tuloksista assistenteille kuuluvan verkoston omaan blogiin.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. uudistettu painos. Human Interest. Espoo.

Armstrong, M. & Brown, D. 2019. Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. 6. uudistettu painos. Kogan Page. Lontoo.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications. New York.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000a. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 4, s. 227-268.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000b. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 1, s. 54-67.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000c. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55, 1, Special Issue: Positive Psychology, s. 68-78.

Deloitte 2020. *Global Human Capital Trends 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/vastaa-human-capital-trends-2020.html>. Luettu 10.1.2022.

Ennakkoperintälaki 20.12.1996/1118.

Forner, V.W., Jones, M., Berry, Y. & Eidenfalk, J. 2020. Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18, 2, s. 76-94.

Gagné, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, s. 331-362.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2021. Opinto-opas: Johdon assistenttityö ja kielet. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/vanhat-opinto-opaat-2020-2021>. Luettu: 4.4.2022.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, 65. Pole-Kuntatieto Oy. Helsinki. Luettavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2012/02/Hulkko_Nyman.pdf. Luettu 10.1.2022.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Hardré, P.L. & Reeve, J. 2009. Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13, 3, s. 165-184.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Herzberg, F. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65, s. 109-120.

Jalonen, V., Kärnä, E. & Tuomainen, T. 2019. Moniosaajasta jatkuvasti itseään kehittäväksi hybridiosaajaksi. Haaga-Helia. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/moniosaajasta-jatkuvasti-itseaan-kehittavaksi-hybridiosaajaksi/>. Luettu: 9.1.2022.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppamari. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. & Viitala, R. 2011. Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.). Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen – Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista, s. 202-218. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.

Koivisto, J., Multisilta, J. & Haavisto, E. 2021. Surgical nurses' experiences with intrinsic work motivation: A focus on autonomy, competence, and relatedness. *Hoitotiede*, 33, 2, s. 102-111.

Krabbe, K. 20.6.2019. Assistentti haastaa itseään. *Advokaatti*. Luettavissa: <https://advokaatti.fi/article-6.28.14788.fc079e0ed7>. Luettu 9.1.2022.

Kärnä, E. 14.9.2016. Assistentti on tärkeä strateginen toimija. *Aito*, 2–3/2016, s. 20–23.

Lawler, E.E. 1995. The new pay: A strategic approach. *Compensation & Benefits Review*, 27, 4, s.14-22.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. *Teknologiateollisuus ry*. Helsinki.

Martela, F. 2015. *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus Kustannus Oy. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Tulevaisuusvaliokunta*. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf Luettu: 9.1.2022.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*, s. 100-115. 3. uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Mitchell, T.R. 1982. Motivation: New directions for theory, research, and practice. *The Academy of Management Review*, 7, 1, s. 80-88.

Muse, L., Harris, S.G., Giles, W.F. & Feild, H.S. 2008. Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29, 2, 171-192.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. WSOY. Helsinki.

Rigby, C.S. & Ryan, R.M. 2018. Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20, 2, s. 133-147.

Rynes, S.L., Gerhart, B. & Minette, K.A. 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 4, s. 381-394.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet, 3. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Silverman, M. 2004. Non-financial recognition: The most effective of rewards? Institute for Employment Studies. Lontoo.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma.

Soenens, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Luyckx, K., Goossens, L., Beyers, W. & Ryan, R.M. 2007. Conceptualizing parental autonomy support: Adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental Psychology*, 43, 3, s. 633-646.

Tilastokeskus 2010. Ammattiluokitus 2010: Johdon sihteerit ja osastosihteerit. Luettavissa: https://www2.stat.fi/fi/luokitukset/ammatti/ammatti_1_20100101/code/3343/ Luettu 4.4.2022.

Uusikumpu, U. 10.6.2020. Assistenttityön uudet roolit ja muuttuva työ koronakriisin keskellä. *ToimistoSissit*, s. 2-8. Luettavissa: https://www.toimistosissit.fi/Koronan_vaikutukset_assistenttityohon_raportti.pdf. Luettu 10.1.2022.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. 2010. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 4, s. 981-1002.

Van Dyke, M. & Ryan, M. 2012. Changing the compensation conversation and the growing utility of noncash rewards and recognition. *Compensation and Benefits Review*, 44, 5, s. 276-279.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 4.4.2022.

Vuori, J. 2009. Johdon assistenttityön haasteet 2015. Teoksessa Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 - Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi, s. 7–23. Haaga-Helia tutkimuksia 1/2009. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Edita Helsinki.

WorldatWork. 2007. The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. E-Kirja. Luettu: 10.1.2022.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s. 21-40. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje assistenteille

Kirjeen otsikko: Motivaatiokysely assistenteille

Hei sinä assistentti!

Mikä sinua motivoi työssäsi? Entä miten työmotivaatiosi voitaisiin tukea paremmin?

Jaa arvokas näkemyksesi ja vastaa kyselyyni! **Vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti eikä sinua voida tunnistaa vastaustesi perusteella.**

Kyselyn tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössäni, joka kuuluu osaksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa suorittamaani liiketalouden tutkintoa. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia aineettoman palkitsemisen merkitystä assistenttien sisäiseen työmotivaatioon.

Vastaaminen vie noin 5 minuuttia aikaa. Vastausaikaa on 7.3.2022 asti. Pyydän, että valitset jokaisen kysymyksen kohdalla vaihtoehdon, joka kuvaa omaa näkemystäsi parhaiten. Kaikki kysymykset ovat vapaaehtoisia.

Valmis työ on luettavissa Theseus-tietokannassa. Mikäli sinulla herää kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen, voit olla yhteydessä minuun sähköpostitse: senjamjussila@gmail.com.

Kiitos paljon vaivannäöstäsi ja osallistumisestasi kyselyyni!

Pääset kyselyyn painamalla "Seuraava". Muistathan lopuksi painaa "Lähetä", niin vastauksesi tallentuvat onnistuneesti.

Ystävällisin terveisin, Senja Jussila

Liite 2. Kyselylomake assistenteille

Motivaatiokysely assistenteille

1. Kuinka monta vuotta sinulla on kokemusta assistenttityöstä?

- Ei lainkaan
 Alle yksi vuosi
 1-4 vuotta
 5-10 vuotta
 11-20 vuotta
 Yli 20 vuotta

2. Missä työskentelet?

- Yksityisellä sektorilla
 Julkisella sektorilla
 Kolmannella sektorilla (järjestö, säätiö, yhdistys tms.)
 En työskentele tällä hetkellä

3. Missä määrin seuraavat asiat motivoivat sinua nykyisessä työssäsi? Mikäli et työskentele, vastaa viimeisimmän työsuhteesi perusteella.

	Ei lainkaan	Vähän	Paljon	Erittäin paljon
Työn sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn itsenäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus työn tekemisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman osaamisen hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteisen palautteen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kuinka merkitykselliseksi koet seuraavat asiat työmotivaatiosi kannalta?

	Ei lainkaan merkitystä	Vähän merkitystä	Paljon merkitystä	Erittäin paljon merkitystä
Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus etätööhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet uuden oppimiseen työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä kehittymisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteinen palaute esihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteinen palaute kollegoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegoiden tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kuinka tärkeää sinulle on, että seuraavia asioita lisättäisiin työhösi? Mikäli et työskentele, vastaa viimeisimmän työsuhteesi perusteella.

	Ei lainkaan tärkeää	Ei tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää
Työn kehittämisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittämisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla etenemisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saamisen mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Vapaat kommentit

Liite 3. Urakehitysmahdollisuuksien merkitys alle viisi ja yli 11 vuotta työskennelleille

Kuinka merkitykselliseksi koet urakehitysmahdollisuudet työmotivaatiosi kannalta?

	Alle viisi vuotta työkokemusta assistenttityöstä	Yli 11 vuotta työkokemusta assistenttityöstä
Ei lainkaan merkitystä	0 %	1 %
Vähän merkitystä	14 %	41 %
Paljon merkitystä	34 %	42 %
Erittäin paljon merkitystä	52 %	16 %
Yhteensä	(n=140)	(n=140)

Liite 4. Urakehityksen lisäämisen tärkeys alle viisi ja yli 11 vuotta työskennelleille

Kuinka tärkeää sinulle on, että uralla etenemisen mahdollisuuksia lisättäisiin työhösi?

	Alle viisi vuotta työkokemusta assistenttityöstä	Yli 11 vuotta työkokemusta assistenttityöstä
Ei lainkaan tärkeää	0 %	3 %
Ei tärkeää	3 %	38 %
Tärkeää	41 %	40 %
Erittäin tärkeää	55 %	19 %
Yhteensä	(n=140)	(n=140)