

## Kansanedustajien avustajien työmotivaatio eduskuntaryhmässä

Mikko Kiuttu

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



# Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 1  |
| 2   | Motivaation teorettinen viitekehys.....                           | 2  |
| 2.1 | Motivaatio ja työmotivaatio .....                                 | 2  |
| 2.2 | Maslow´n tarvehierarkia .....                                     | 3  |
| 2.3 | Herzbergin kaksifaktoriteoria (motivaatio – hygieniateoria) ..... | 5  |
| 2.4 | Hackmanin & Oldmanin työn muotoilumalli .....                     | 7  |
| 2.5 | Vroomin odotusarvoteoria.....                                     | 8  |
| 2.6 | Oikeudenmukaisuusteoria .....                                     | 9  |
| 3   | Motivoiva ja palkitseva työ.....                                  | 10 |
| 3.1 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....                             | 11 |
| 3.2 | Palkitsemisen merkitys.....                                       | 12 |
| 3.3 | Positiivinen työn psykologia ja palautteenanto .....              | 13 |
| 3.4 | Merkityksellinen työ ja työn imu .....                            | 15 |
| 3.5 | Teorettinen viitekehys.....                                       | 17 |
| 4   | Kansanedustajan avustajan työ.....                                | 18 |
| 4.1 | Avustaja perinteisessä mallissa eli ns. edustajamallissa.....     | 19 |
| 4.2 | Avustaja ryhmäkansliamallissa.....                                | 20 |
| 4.3 | Työhyvinvointi eduskunnassa.....                                  | 22 |
| 4.4 | Työtyytyväisyyskyselyn tulokset eduskunnassa .....                | 23 |
| 5   | Tutkimus .....  | 25 |
| 5.1 | Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä .....                        | 25 |
| 5.2 | Tutkimusprosessi.....   | 26 |
| 5.3 | Haastattelujen käytännön toteutus.....                            | 26 |
| 5.4 | Tutkimuksen luotettavuus.....                                     | 27 |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Tekijä</b><br/>Mikko Kiuttu</p>  | <p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b><br/>2010</p> |
| <p><b>Raportin nimi</b><br/>Kansanedustajien avustajien työmotivaatio eduskuntaryhmässä</p>  | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>42 + 1</p>    |
| <p><b>Opettaja</b><br/>Mari Takko</p>  |   |
| <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on kansanedustajien avustajien työmotivaatio eduskuntaryhmässä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät motivoivat erään eduskuntaryhmän kansanedustajien avustajia. Työn tavoitteena on myös etsiä ratkaisuja, joilla työmotivaatiota voidaan lisätä. Opinnäytetyön tulokset auttavat osaltaan vielä paremman esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden luomisessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on työmotivaation eri osa-alueita. Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin motivaatio – hygieniateoria sekä Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumalli muodostavat tämän opinnäytetyön tärkeimmän viitekehyksen. Näiden lisäksi käsitellään myös sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä työn imua ja palkitsemista.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Työmotivaation selvittämiseksi tutkimuksessa haastateltiin viittä kansanedustajan avustajaa. Tutkimukset toteutettiin teemahaastatteluin toukokuussa 2014. Haastateltavat ovat saaneet tuoda omia tunteuksiaan ja näkemyksiään tekijöistä, jotka vaikuttavat omaan työmotivaatioon.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että työntekijät ovat hyvin motivoituneita ja melko tyytyväisiä. Erityisesti sisäiset motivaatiotekijät, kuten työyhteisön hyvä ilmapiiri, työn merkityksellisyys ja mielekkyys lisäävät työssä viihtymistä. Kansanedustaja ja avustaja muodostavat esimies-alaissuhteen ja tämä koettiin enimmäkseen toimivaksi.</p> <p>Työntekijöiden työmotivaatiota voitaisiin tutkimustulosten perusteella kehittää panostamalla esimiehen kanssa käytäviin säännöllisiin kehityskeskusteluihin riittävän palautteen saamiseksi aikaisemmista tai työn alla olevista asioista. Työyhteisön avustajien välistä yhteistyötä, tiedon ja taidon jakamista toivotaan lisää. Tärkeää olisi tehostaa koko eduskuntaryhmän tiiveyttä.</p> |   |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>Motivaatio, työmotivaatio, työtyytyväisyys, työilmapiiri, esimiestyö.</p>  |   |

Bachelor's degree programme in business

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Authors</b></p> <p>Mikko Kiuttu</p>   | <p><b>Group or year of entry</b></p> <p>2010</p>           |
| <p><b>The title of thesis</b></p> <p>The work motivation of MPs' advisors in a parliamentary group</p>  | <p><b>Number of pages and appendices</b></p> <p>42 + 1</p> |
| <p><b>Supervisor(s)</b></p> <p>Mari Takko</p>   |  |
| <p>The focus of this thesis is work motivation as experienced by the MPs' advisors in a parliamentary group. The purpose of the research is to find out what motivates advisors of the MPs. The aim is also to investigate, how their motivation can be improved and how to create a better working atmosphere.</p> <p>The theoretical framework of the study consists of components that affect motivation. Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's motivation-hygiene theory and Hackman and Oldham's working model are the most important in the study. In addition to these, the study presents also other different motivational factors such as inner and outer motivation, a suction of work and remuneration of work.</p> <p>As a research method a qualitative one has been used. The study includes theme interviews. Five advisors of MPs were interviewed about their work motivation in May 2014. The structure of the interview was based on the open questions.</p> <p>The results of the study show that the personnel of the advisors are motivated and quite satisfied with their jobs. Especially so called internal motivational factors, such as a good atmosphere and the meaningfulness of the work were highly ranked. Every one of them highly respected the relationship between the MP and advisor.</p> <p>The study shows that the motivation could be developed by increasing the time reserved for the meetings with the superior. Most of the advisors also hoped for a closer cooperation with colleagues. It would be important to have more feedback. The employees would also welcome informal encounters with colleagues outside the working hours, which could bring the community even closer together.</p> |  |
| <p><b>Key words</b></p> <p>Motivation, work motivation, occupational satisfaction, work atmosphere, superior</p>  |  |

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään erään eduskuntapuolueen kansanedustajien avustajien työmotivaatiota ja heidän työtyytyväisyyttään. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä asiat lisäävät ja mitkä toisaalta vähentävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tarkoituksena on myös löytää mahdollisia työhön liittyviä kehittämisen kohteita työmotivaation ylläpitämiseksi.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla erikseen viittä erään puolueen eduskuntaryhmän avustajaa henkilökohtaisesti. Tulosten uskotaan antavan puolueelle kiinnostavaa tietoa avustajien työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan entisestään parantaa edustajien ja avustajien eli esimiehen ja alaisen yhteistyön toimivuutta. Tavoitteena on myös kerätä tietoa, jota hyödyntämällä pystyttäisiin kehittämään avustajien keskinäistä yhteistyötä ja sitä kautta koko eduskuntaryhmän toimintaa.

Motivoitunut ja työssään viihtyvä työntekijä on suuri voimavara niin julkisen hallinnon alan työnantajille kuin yrityksillekin. Työmotivaatio ja hyvinvointi ovat jatkuvasti esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Motivaatiosta onkin tullut keskeinen käsite työelämässä. Minkälainen tilanne on eduskunnassa kansanedustajien avustajilla? Mitkä ovat niitä keskeisimpiä tekijöitä motivaatioon liittyen, koska niin moni haluaa avustajan työhön? Työnhakijoita ei yleisen tietämyksen mukaan ainakaan palkkataso houkuttele, vaan aivan muut tekijät, mutta mitkä?

Opinnäytetyön asiasanoja ovat muun muassa motivaatio, työn palkitsevuus-, työtyytyväisyys ja työnimu, eduskunta ja kansanedustajan avustaja. Aihealueet luovat opinnäytetyölle viitekehyksen, joita vasten tarkastellaan tutkimuksen pääkysymyksiä. Työssä esitellään myös jo tehtyjä tutkimuksia koskien kansanedustajien avustajia, jotka on teetetty eduskunaan omina toimeksiantoina sisäisesti. Aiempia tutkimuksia työmotivaatiosta on tehty useita, mutta harvemmin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmä ja haastattelut on käsitelty määritellyn viitekehyksen pohjalta omana osionaan. Lopuksi opinnäytetyössä tarkastellaan tuloksia ja pohditaan saatuja vastauksia.

## 2 Motivaation teorettinen viitekehys

Seuraavissa luvuissa käsitellään opinnäytetyön kannalta olennaisimpia motivaatioteorioita, joista kolmea tärkeintä teoriaa käytetään myöhemmin haastattelujen ja tutkimustulosten teoreettisena viitekehysenä. Maslowin tarvehierarkian avulla voidaan parhaiten ymmärtää ihmisen motivaatiokäyttäytymistä. Pyramidi kuvaa eri tarpeiden saavuttamisen tasoja, joilta pyritään siirtymään kohti seuraavaa porrasta. Herzbergin teoriassa pohjataan tutkimustuloksiin, jossa hän havaitsi itse työhön liittyvien seikkojen olevan voimakkaampia työtyytyväisyystekijöitä kuin palkka ja työolosuhteet. Hackmanin ja Oldmanin työn muotoilumallia pystyy myös hyvin hyödyntämään taustateorianaan. Heidän mukaansa ihminen pyrkii yrittämään parhaansa sisäisten palkkioiden siivittämänä. Tällä on keskeinen merkitys työsuoritukseen ja itse työn tekemiseen osallistumisen haluun.

### 2.1 Motivaatio ja työmotivaatio

Ihminen pyrkii etsimään tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Motivaatio on voima, joka saa meidät toimimaan. (Surakka & Laine 2011, 34.) Motivaatiota tarkasteltaessa nousee vahvasti esiin peruskysymys: miksi? Motivaatiota on pidetty avainsanana, jotta työntekijät toimisivat laadukkaasti ja tehokkaasti. Ihminen viihtyy työssään, mikäli erilaiset tarpeet täyttyvät. Työnantajien piirissä on laajasti huomattu, että koko yrityksen kehittymiseen vaikuttaa olennaisesti työntekijät, joilla on tahtoa eli motivaatiota. (Viitala 2009, 16.)

Motivaatio on lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatiolla on alettu tarkoittaa käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on pidetään motiivina. Tästä syystä nykyään motivaatiosta puhuttaessa viitataan motiivien aikaansaamaan tilaan. (Kauhanen 2006, 107.) Motivaatio vaikuttaa ihmisiin eri tavoilla ja saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla. Kussakin tilanteessa yksilö arvioi toimintaympäristön, oman pätevyytensä ja yksittäisen tilanteen merkitystä itselleen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11-12.)

Erilaisia motivaatioteorioita kehitettiin erityisesti Yhdysvalloissa 1950-luvulla. Kirjallisuudessa niitä on esitetty yli kolmekymmentä. Yhtä yhteistä teoriaa ei ole onnistuttu löytämään motivaation ymmärtämiseen. Motivaation määrittely ja sovellutukset kulkevat eri tavoin eri tilanteissa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 5, 15, 17.) Keskeisimpiä motivaatioteorioita ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia, Douglas X ja Y-teoria sekä Frederick Herzbergin motivaatio-hygieniateoria, joka tunnetaan yleisemmin kaksi - faktoriteorian. (Kauhanen 2006, 107.)

Motivaatio voidaan jakaa kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Työntekijällä on usein tarve ansaita rahaa tai saada työ valmiiksi sovitulta osin. Eli motiivit voivat olla tilannesidonnaisia ja kestoltaan rajattuja. Yleismotivaatio on tila, joka on yksilöllinen, melko pysyvä ja hitaasti muuttuva. Yleismotivaatiota voidaan edelleen verrata asenteeseen, joka taas vaikuttaa vahvasti tilannemotivaatioon. (Viitala 2004, 153.) Yksilön asenne voidaan nähdä pysyvänä ja johdonmukaisena. Asennetutkimuksen mukaan asenteella tarkoitetaan yksilön tapaa suhtautua tiettyyn asiaan tai kohteeseen. Juutin (2006, 23) mukaan ”asenne on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus.”

Asenteet muuttuvat hitaammin kuin motivaatio, mutta nopeammin kuin yksilön arvot. Asenteet ohjaavat vahvasti yksilön käyttäytymistä ja niiden avulla yksilöllä on valmiuksia reagoida johonkin myönteisesti tai kielteisesti. Motivaatio on lyhytaikaista ja siksi se liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa erityisesti toiminnan laatuun ja motivaatio siihen vireystilaan millä toimintaa tehdään. Yksilöiden asenteet luovat lähtökohdan muutostilanteille, joita jokainen kohtaa työpaikasta riippumatta. (Juuti 2006, 23-24.)

## **2.2 Maslow'n tarvehierarkia**

Abraham Maslow päätteli ihmisten käyttäytyvän tarvelähtöisesti. Tämän pohjalta Maslow esitti tarveteorian, joka on tunnetuin motivaatioteorioista (Juuti 2006, 45). Hänen esittämän tarvehierarkian mukaan ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet. Ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisesti järjestäytyneet. Eli toiset tarpeista ovat voimakkaampia kuin toiset. Maslow jakoi nämä ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan: fysiologiset -,

turvallisuuden -, sosiaaliset -, arvostuksen – ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Alimman tason tarpeet tulisi olla ensin tyydyttyneitä ennen seuraavien tasojen tyydytystä. (Sundvik 2006, 124 – 125; Viitala 2004, 154)



KUVIO 1. Maslow`n tarvehierarkia, tarpeet organisaatiotekijöinä (Mukaien Grönfors ym. 1996, 93-94)

Maslowin tarvehierarkian avulla voidaan parhaiten ymmärtää ihmisen motivaatiokäyttäytymistä. Kun tarveportaikon jokin tarve on tyydytetty, kuten kuvio 1 sen hyvin havainnollistaa, muuttuu tarpeiden rakenne. Samalla jokin toinen tarve alkaa hallita käyttäytymistä. Suomalaisessa yhteiskunnassa yksilön perustarpeet eli fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat tyydytettyjä melko yleisesti. Työpaikalla fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat Maslowin mukaan esimerkiksi ruoka ja lepotauot. Turvallisessa koetussa työympäristössä tulee turvallisuuden tarpeet tyydytetyiksi. Samoin myös palkka luo turvallisuutta. (Viitala 2004, 82.)



Työmotivaation kannalta tarveteoria on merkittävä, koska sen mukaan työn tulee tarjota työntekijöille heidän tarpeitaan vastaavia kannusteita. Esimiehen tulisi tuntea, miten hänen alaisensa tarverakenteet ovat jäsentyneet. Työntekijöiden arvostuksen tarpeita pystytään tyydyttämään tavoitteiden, palautteen ja palkitsemisen avulla. Työn tulisi olla pääsääntöisesti antoisaa, jotta työntekijän itsensä toteuttamisen tarpeet voisivat täytyä. Muussa tapauksessa oma osaaminen ja luovuus eivät pääse oikeuksiinsa lainkaan. Itsensä kehittäminen ei tällöin onnistu. (Viitala 2004, 82.)

### **2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria (motivaatio – hygieniateoria)**

Amerikkalainen työpsykologi Frederick Herzberg tutki muun muassa suomalaisia työnjohtajia ja heidän motivoitumistaan työhönsä. Herzberg kehitti teoriansa 1940- ja 1950-luvuilla kerätyn tutkimusaineiston perusteella. Merkittävin johtopäätös oli se, että samat tekijät työssä voivat olla sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä aiheuttavia. Tutkimustulostensa pohjalta Herzberg havaitsi itse työhön liittyvien seikkojen olevan voimakkaampia työtyytyväisyystekijöitä kuin palkka ja työolosuhteet. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 7, 107, 111.) Edellämainituilla työhön liittyvillä seikoilla hän tarkoitti aikaansaannoksia, työstä saatua tunnustusta, työtä sinänsä, vastuullisuutta ja eteenpäin pääsyn mahdollisuutta. Toisin sanoen, Herzbergin mukaan ihannetilassa työ on motivaation ensisijainen lähde. (Surakka & Laine 2011, 35.)

Työympäristössä olevat tekijät voivat vaikuttaa motivaatioon myös heikentävästi. Näitä ovat muun muassa työolosuhteet, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto tai hallinto. Joku voi esimerkiksi kokea saavansa pienempää palkkaa kuin kollega, jonka työpanos on sama. Tämän seurauksena motivaatio voi laskea. Työntekijää motivoi se, että tehdystä työstä seuraava palkkio vastaa omia odotuksia. Palkkio voi olla oma tyytyväisyys, oman itsensä ylittäminen, esimiehen antama kehu tai ylennys. Omien odotusten toteutuminen ei yleensä motivoi kauaa ja tästä syystä tarvitaan kestäviä motivaation lähteitä. (Surakka & Laine 2011, 36.)

Herzberg määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta: Toinen on itse työ eli motivaatiotekijät ja toinen on työn ulkoiset olosuhteet eli hygieniatekijät. Työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät jaetaan tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Työtytymättö-

myyttä lisäävät tekijät liittyvät ihmisen tarpeeseen vältellä epämiellyttäviä tilanteita. Hänen mukaansa ne liittyvät työympäristöön, jossa työsuoritus tapahtuu. Tällaisia tyytymättömyyttä selittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi ihmissuhteet, fyysiset työolot, palkka, hallinnolliset käytännöt sekä etuisuudet. Näiden tekijöiden alittaessa tietyn tason, syntyy työntekijöissä tyytymättömyyttä. (Herzberg ym. 2010, 113-114.)

Tyytyväisyyttä parantavat tekijät liittyvät Herzbergin mukaan pääsääntöisesti itse toteutettuihin. Keskeistä on toteutettujen suoriutumisen kautta saatavien onnistumisen kokemukset ja ammatillinen kasvu. Toimintaan motivoimalla viitataan ihmisen tarpeeseen saavuttaa pyrkimyksensä. Motivaatiotekijöitä ovat mielenkiintoinen työtehtävä, vastuullisuus, itsenäisyys tehtävän suorittamisessa, ammatillinen kasvu sekä saavutukset ja työstä saatava tunnustus. Ihmisen itsensä toteuttamisen tarve tulee tyydytetyksi. Motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä ja työtehoa. (Herzberg ym. 2010, 113-114, 116-118.)

Herzbergin mukaan tyytyväisyyden vastakohtana ei ole tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden menetys. Päinvastoin taas tyytymättömyyden vastakohtana ei ole tyytyväisyys, vaan tyytymättömyyden menetys. Organisaation menestymisen kannalta motivaatiotekijöiden kehittäminen on järkevintä, mutta hygieniatekijöitäkään ei sovi unohtaa. Työntekijöiden tyytyväisyydestä motivaatiotekijät selittävät jopa 81 prosenttia ja tyytymättömyydestä 31 prosenttia. Hygieniatekijöiden kohdalla vastaavat luvut ovat tyytymättömyyden kohdalla 69 prosenttia ja tyytyväisyyden 19 prosenttia. (Harisalo 2008, 107.)

Tutkimusten johtopäätöksenä Herzbergillä oli, että tyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin. Sen sijaan, tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pyrkiä poistamaan. Herzbergin tutkimuksia on kritisoitu muun muassa siksi, että tutkimuksesta on jo lähes viisikymmentä vuotta ja se koski amerikkalaisia työyhteisöjä. Motivaatioperusteet ovat varmasti osin muuttuneet ajan, arvostusten muutoksen ja taloudellisen toimeentulon tason nousun seurauksena. Kaikesta huolimatta, Herzbergin päätelmien perussanoma on edelleen melko validi. (Kauhanen 2006, 108-109.)

## 2.4 Hackmanin & Oldmanin työn muotoilumalli

Hackmanin & Oldmanin laatimassa mallissa kerrotaan työn ominaisuuksien vaikutuksesta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Muotoilumalli pohjautuu heidän tutkimuksilleen, joissa tietyt työn ominaisuudet johtavat tietynlaisiin subjektiivisiin kokemuksiin työssä. Mallin mukaan näitä kokemuksia kutsutaan kriittisiksi psyykkisiksi tiloiksi. Kriittisten psyykkisten tilojen kokemukset työssä ruokkivat ihmistä yhä parempaan työviihtyvyyteen ja työ itsessään antaa sisäisiä palkkioita. Ihminen pyrkii yrittämään parhaansa näiden sisäisten palkkioiden siivittämänä. Tällä on keskeinen merkitys työsuoritukseen ja itse työn tekemisen osallistumisen haluun. (Juuti 2006, 70.)

Työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen keskeisesti vaikuttavia asioita ovat työn vaihtelevuus, työn yhtenäisyys, työstä saatava palaute sekä tehtävän merkitys ja eheys. Näiden pohjalta työn tulee aina täyttää tietyt vaatimukset. Työn vaihtelevuudella tarkoitetaan itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia eli sitä, missä määrin ihminen pääsee tuomaan työssään erilaisia taitoja ja kykyjä esille. Työn on oltava tarpeeksi vaativaa siten, että kyvyt ja taidot ovat aivan maksimaalisella tasolla. Työ koetaan toisaalta mielekkäänä kun työ ei ole liian yksinkertaista tai monimutkaista. Jos työnteolla voidaan vaikuttaa toisten ihmisten elämään, silloinkin työn mielekkyys ja sitä kautta työn merkityksellisyys toteutuu. (Juuti 2006, 70; Peltonen & Ruohotie 1987, 75.)

Työn yhtenäisyydellä ohjataan itsenäiseen toimintaan, jossa työntekijä kokee vastuun kasvamisesta. Palaute työn tuloksista ja onnistumisista on ihmiselle tärkeää. Palautteella tarkoitetaan esimiehen antaman palautteen lisäksi myös mahdollisuutta nähdä oman työnsä tulokset. Työn merkityksellisyys rakentuu siis työn tärkeydestä, arvokkuudesta ja jostakin sellaisesta, jonka puolesta kannattaa ponnistella. Ihminen kokee saavansa palkintoja yleensä työssä, jossa vaaditaan monipuolista omien kykyjen käyttämistä ja työkokonaisuuden hallintaa. Palaute työn tuloksista on tärkeää siksi, että se auttaa ihmistä ymmärtämään työsuorituksen aikaansaannokset. Työn merkityksellisyys toisten ihmisten kannalta tuottaa myös palautetta. (Juuti 2006, 70-71; Peltonen & Ruohotie 1987, 75-76)

Ihmisten työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat merkittävästi työn ominaisuudet kuten työntekijän oma käsitys omasta työympäristöstään, työn sisällöstä ja työn kokemisesta. Hackmanin ja Oldmanin esittämän mallin odotetaan toimivan kaikkien neljän edellä mainitun tulosmuuttujan osalta. Työn kannustavuutta kuvaa se, miten myönteisiä ovat sisäisen motivaation, työtyytyväisyyden, työsuorituksen sekä vaihtuvuuslukujen tulokset. Työn muotoilu antaa parhaan tuloksen oikein toteutettuna, jolloin ihmisen kyvyt ja taidot hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. (Juuti 2006, 73; Peltonen & Ruohotie 1987, 78.)

## 2.5 Vroomin odotusarvoteoria

Victor H. Vroomin esitteli oman odotusarvoteoriansa vuonna 1964. Siinä pyritään etsimään vastauksia niihin tekijöihin, joiden varaan motivaatio useimmiten rakentuu. Pohjana ajattelulle on se, että Vroomin mielestä ihmisen motivaatioon vaikuttaa niin monia tekijöitä, ettei yhteneväistä sisällöllistä teoriaa motivaation rakenteesta ole mahdollista luoda (Juuti 2006, 49). Odotusarvoteorian mukaan ihminen pyrkii tietoisilla valinnoillaan aina minimoimaan harmillisia seurauksia. Vastaavasti ihminen valitsee ja toimii sen vaihtoehdon puolesta, jolla maksimoidaan hyödyt ja nautinto. Ihmisen käyttäytymistä pidetään Vroomin mukaan siis hyvin syy-seuraussuhde- prosessoituna ja tarkoituksenmukaisena. (Lämsä & Huhtala 2004, 84.)

Odotusarvoteorian mukaan on olemassa kolme keskeistä työmotivaatiota määräävää tekijää, jotka ovat odotukset, valenssi ja välineellisyys. Ihmisen työsuoritusten ja ponnistusten taustana ovat odotukset siitä, kuinka todennäköisenä yksilö pitää sitä, että hän voi onnistua tehtävässään (Viitala 2009, 165). Vroom tarkoittaa valenssilla sitä, miten haluttavaksi henkilö kokee jonkin vaihtoehdon henkilökohtaisesti. Vaihtoehtoinen nimitys valenssille on myös arvo tai odotettavissa oleva hyöty. Valenssin arvo voi olla positiivinen jos vaihtoehto saa henkilön arvostusta ja negatiivinen mikäli suhtautuminen on välinpitämätöntä. Välineellisyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin yksilö arvioi työsuorituksen edistävän palkkioiden saamista, kuten kannustusta, urakehitystä tai palkkaa. (Juuti 2006, 49.)

Työmotivaation kannalta on syytä tarkastella odotusarveteorian avulla myös sitä, millaisia seurauksia työntekijä kokee työskennellessään. Keskeistä on se, onko työntekijän kokema arvio saadusta palautteesta ja palkkioista enimmäkseen myönteistä vai kielteistä. Työntekijä pystyy toimimaan työn vaatimusten ja tavoitteiden mukaisesti, mikäli työntekijä kokee esimerkiksi riittävää turvallisuutta ja mahdollisuuksia kehittää itseään. Jos taas negatiiviset seuraamukset työstä valtaavat työntekijän, on vaarana se, ettei hän toimi organisaation ja työtavoitteiden mukaisesti. Ihminen siis säätelee työtahtiaan sen perusteella, onko lisäponnistuksilla odotettavissa parempaa tulosta ja suorituksen kasvua. Samalla tavalla työntekijän motivointiin toimii ponnisteluista saatava mahdollinen palkkio, jolla on ihmiselle merkitystä. (Juuti 2006, 49-51.)

Työntekijät arvostavat asioita eri tavalla, jolloin niillä on erilainen vaikutus palkkion tavoittelemiseen. Toisia motivoivat säännölliset työajat ja pysyvyys, toisia taas arvostus ja uralla eteneminen. Työn motivoivuus on tutkimusten mukaan todettu olevan korkeimmillaan silloin kun työ on sopivan vaikeaa tai siihen liittyy sekä epäonnistumisen että onnistumisen mahdollisuus. Vastaavasti työntekijän motivaatio heikentyy, jos työntekijä kokee työn liian vaikeaksi tai liian helpoksi. Sama yhtäläinen havainto löytyy myös Hackmanin & Oldmanin teoriasta. (Viitala 2004, 158.)

## **2.6 Oikeudenmukaisuusteoria**

J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian kehittymisen pohjana on ollut sosiaalinen vuorovaikutusteoria. Oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten, kuten työtovereidensa vastaaviin suhteisiin. Työpanos-palkkio-suhdetta ihminen voi verrata myös aikaisempiin kokemuksiinsa vastaavanlaisissa tilanteissa. Ihminen siis pyrkii sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tasapainoon siihen liittyvien palkkioiden ja panosten osalta. Tasapainotilanne johtaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen, epätasapainotilanne koetaan sen sijaan epäoikeudenmukaisena (Lämsä & Hautala 2004, 87). Palkkioita ovat vuorovaikutuksessa saatava mielihyvä, tyydytys, hyväksyntä ja arvostus. Panos tarkoittaa vuorovaikutukseen käytettyä aikaa, työpanosta, työssä käytettyjä tietoja ja taitoja sekä työmäärää. (Juuti 2006, 55-56)

Työntekijät vertaavat työpaikallaan joko itseään muihin työntekijöihin tai omaa ryhmäänsä muihin ryhmiin (Harisalo 2008, 114). Jos työntekijä kokee hyötyvänsä joko enemmän tai vähemmän palkkioista kuin muut vastaavassa tilanteessa, hän pyrkii toiminnallaan muuttamaan epäsuhtaa. Eli esimerkiksi koettua epäoikeudenmukaisuutta työntekijät pyrkivät korjaamaan, kun taas työntekijöiden panostuotossuhteiden ollessa lähellä toisiaan, ei tilanteen koeta yleensä aiheuttavan jännitteitä. Työntekijä on usein tyytyväinen tasapainoiseen tilanteeseen (Juuti 2006, 56). Ideaali tilanne on silloin, kun työntekijä tuntee olevansa kohtuullisesti ja oikeudenmukaisesti palkittu, huomioiden sen, että työntekijät arvostavat palkkioita eri tavoin. (Viitala 2004, 159.)

### **3 Motivoiva ja palkitseva työ**

Tässä luvussa tarkastellaan työnteon motivaation ja palkitsemisen välistä yhteyttä lähemmin. Tarkastelussa on myös se, mikä merkitys sisäisillä ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä on työntekijälle. Näiden lisäksi tässä luvussa mennään eritellysti tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin perusteisiin.

Motivaatiolla on suuri merkitys työn tuloksellisuudelle ja laadulle. (Surakka & Laine 2011, 34.) Työ on suomalaisille yleisesti ottaen erittäin tärkeä asia. Hyvän työpaikan löytäminen on nuorten toiveissa edelleen hyvin korkealla, josta osoituksena on esimerkiksi Suomessa säännöllisesti tehtävä nuorisotutkimus. (Viitala 2009, 16)

Työ on palkitsevaa, kun työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä. Työmotivaation perustan tulee olla kunnossa, jolloin myös töihin meneminen on mukavaa. Työntekijät ovat yksilöitä ja kukin omia persooniaan. Tästä syystä jokaista on myös käsiteltävä omalla tavallaan. Esimies on paljon vastuussa siitä, ettei työmotivaatio vähene tai katoa kokonaan, jolloin työpanos heikkenee ennen pitkää. Työ on koettava palkitsevaksi, työyhteisön ilmapiirillä ja arvoilla on myös iso merkitys motivoivan työympäristön aikaansaamiseksi. (Hämäläinen 2005, 79.)

### 3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihmisen motivaatioon voidaan vaikuttaa kannusteilla ja palkkioilla. Palkkiot voivat olla joko sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että henkilö saa tekevästään työstä, sen kiinnostavuudesta ja aikaansaannoksistaan tyydytystä. Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa, viitataan sen liittyvän ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseen. (Viitala 2004, 153.)

Sisäisestä motivaatiosta lähtenyt toiminta on harrasteluontoista, niin sanotusti itseisarvoista ja siihen liittyy vahvoja itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. Työntekijä saattaa tehdä tiettyä työtä itse työn takia, ilman odotuksia mistään ulkoisista palkkioista. Melko suuri osa ihmisen käyttäytymisestä on sisäisesti motivoitua. Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen aidosta halusta sitoutua johonkin itselleen tärkeään asiaan. Käskeillä ei synny sisäistä motivaatiota. (Juuti 2006, 61.)

Sisäiseen motivaatioon voidaan liittää neljä motivaatiotekijää: tunne valinnanmahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta, tunne merkityksellisyydestä ja tunteen edistymisestä. (Salmela-Aro ym. 2002, 41,190.) Sisäisesti pohjautunut käyttäytyminen perustuu Decin mukaan siihen, että henkilö hakee itselleen tietyn tason haasteita, jotka hän pyrkii kohtaamaan ja pienentämään niiden haittoja. Käyttäytyminen, joka on sisäisesti motivoitunutta, voidaan määritellä seuraavasti: Toiminta, johon henkilö ryhtyy tunteakseen itsensä itsenäiseksi ja työskentelyn luontevaksi ja motivoivaksi. (Juuti 2006, 61.)

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen. Ulkoisessa motivaatiossa toiminta itsessään ei aiheuta mielihyvää tai synnytä kiinnostusta. Työtä tehdään palkkioiden, kuten rahan tai muun taloudellisen hyödyn, arvostuksen tai turvallisuuden tunteen toivossa. Ulkoisilla palkkioilla voidaan tyydyttää alinta tasoa, kuten viimeksi mainittuja turvallisuuden tarpeita. Työelämässä tärkeitä motivaationlähteitä ovat myös fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet. Ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu erityisesti silloin jos työ itsessään on hyvin rutiininomaista, eikä herätä mielenkiintoa juurikaan. Työntekijä voi kuitenkin kokea ulkoiset palkkiot niin houkutteleviksi, että

motivaatio kasvaa voimakkaasti ja silloin olennaista työntekijälle on ainoastaan työn lopputulos. (Viitala 2004, 153-154.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole täysin toisistaan erillisiä, erilaisista sisällöistä huolimatta. Niitä esiintyy yhtäaikaaisesti, vaikka toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Toisin sanoen, niiden voidaan ajatella olevan toisiaan täydentäviä. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia, jopa pysyvä motivaation lähde on mahdollinen. Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan yleensä lyhytaikaisia ja tarvetta niille voi olla toistuvasti. (Ruohotie 1998, 38.)

Ihmisiä vaikuttaisi kannustavan pitkäkestoisemmin ja tehokkaammin heidän sisäiset motivaatiotekijät. (Surakka & Laine 2011, 34.) Sen sijaan, lyhyellä tähtämellä ulkoinen palkitseminen voi olla hyvinkin tehokasta. Ihmiset kaipaavat arvostetuksi tulemistä omassa työympäristössään ja haluavat kokea tekemänsä työn tärkeäksi. Oikeudenmukainen palkka on tärkeää, muttei heidän pitkäaikainen ja perimmäinen motivaatiotekijä. (Salminen 2006, 99.)

### **3.2 Palkitsemisen merkitys**

Palkitsemisesta puhuttaessa ajatellaan usein vain rahallista eli aineellista palkitsemista. Tänä päivänä kuitenkin työn sisältö ja mielekäs työ ovat monille merkityksellisimpiä asioita työssä. Mahdollisuus oppia ja kehittää uusia taitoja koetaan työssä innostavaksi tekijäksi. (Hakonen 2011, 3.) Myös Moision, Sweinsin ja Salimäen (2006, 29) selvityksen mukaan moni arvostaa enemmän esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia tai joustavaa ajankäyttöä kuin rahallista palkitsemista. Aikoinaan jo Herzberg havaitsi itse työhön liittyvien seikkojen olevan voimakkaampia työtyytyväisyystekijöitä kuin palkka ja työolosuhteet.

Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan. Aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa jatkuvasti. Se johtuu siitä, ettei tulotason ja varallisuuden lisääntyessä raha ole enää ratkaisevin tekijä (Kauhanen 2010, 94). Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä keinoja. Työntekijöitä tulee motivoida heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan, koska työntekijöiden joukko on yhä moninai-



sempaa. Näin ollen heidän tarpeensa ovat erilaisia elämän ja työuran eri vaiheissa. Esi- miehen on tärkeää osata käyttää erilaisia palkitsemisen tapoja. Moni työntekijöistä toivo- voo aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä ja luottamusta. Aineettoman palkitsemisen muotoja ovat edellä mainitun kaltaiset tekijät, kuten haasteelliset työtehtävät, oppimis- ja koulu- tushmahdollisuudet sekä joustavat työaikajärjestelyt.

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan taloudellista palkitsemista. Taloudelliset palkit- semiskeinot jaetaan puolestaan kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen ja epäsuo- raan palkitsemiseen (raha). Viimeksi mainituilla tarkoitetaan erilaisia etuja: joko lakisää- teisiä tai vapaaehtoisia. (Kauhanen 2010, 97, 109.) Työsopimuslain mukaan palkka on yksi työsuhteen tunnusmerkeistä ja työtä voidaan tarvittaessa mitata ja arvottaa erilaisi- na panoksina. Palkka voi määräytyä silloin siitä, miten paljon aikaa, millaisia tietoja ja taitoja työntekijä luovuttaa työnantajansa käyttöön.

Työntekijän tehokkuudella ja työn tuloksilla voidaan mitata ja arvottaa työ. Raha mer- kitsee monelle toimeentuloa ja arjen toimivuutta, koska pystyy toteuttamaan itseään ja mahdollistamaan monia itselleen mieluisia asioita. Palkan kautta muodostuu monelle myös käsitys työssään onnistumisesta ja asemasta työyhteisössä. (Hakonen ym. 2005, 69.)

Taloudellisista palkitsemistavoista tulospalkkauksella on usein suuri painoarvo perus- palkkauksen lisäksi. Tulospalkkaukselle on määritelty yleisiä tavoitteita, jotka on määri- tely etukäteen. Se ei ole varsinaista palkkaa, koska palkkion maksaminen on riippuvai- nen tavoitteiden saavuttamisesta. Tulospalkkiojärjestelmän käyttö on yleistynyt varsin- kin yksityisellä sektorilla, muttei niinkään valtion organisaatiossa tai kuntasektorilla. Valtion organisaatiossa tulospalkkausjärjestelmää sovelletaan yleensä suurimpaan osaan henkilöstöä. (Kauhanen 2010, 110; Salimäki ym. 2009, 14)

### **3.3 Positiivinen työn psykologia ja palautteenanto**

Kansainvälisessä tutkimuksessa positiivinen psykologia on noussut merkittävästi esiin ja tehnyt läpimurtoa viimeisen vuosikymmenen aikana. Aiemmin mainittu Abraham Maslow halusi nostaa tutkimuksen kohteeksi ”kärsivien” ohella myös terveet ja hyvin-

voivat ihmiset. Maslow todennäköisesti kirjoitti ensimmäisenä positiivisesta psykologiasta. Positiivisessa psykologiassa fokus kiinnitetään työntekijöiden ja organisaatioiden vahvuuksiin ja potentiaaliin. (Hakanen 2009, 8.)

Positiivinen psykologia on määritelty 2000-luvulla tutkimukseksi ”niistä olosuhteista ja prosesseista, jotka myötävaikuttavat ihmisten, ryhmien ja instituutioiden kukoistukseen ja optimaaliseen toimintaan” (Gable & Haidt, 2005, 103). Toisen määritelmän mukaan positiivinen psykologia on ”tieteellisen tietoon perustuvia näkökulmia siihen, mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Sen huomion kohteena ovat ne inhimilliset olosuhteet, jotka johtavat onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen” (Journal of Positive Psychology, 2005). Huomio kiinnittyy positiivisessa psykologiassa ”tavalliseen ihmiseen” ja siihen, mikä hänen kohdallaan toimii ja voi muuttua paremmaksi. (Hakanen 2009, 8-9.)

Hyvään työelämään sovellettuna positiivisella psykologialla tarkoitetaan monella tavalla toisenlaista asennoitumista kun yleensä on tapana ajatella. Ei tyydytä pelkästään kartoittamaan riskitekijöitä ja altistumista, oireita ja uupumista. Keskitytään enemmän siihen, mikä työssä ihmisiä kannattelee, mikä tekee siitä mielekkään. Työntekijä voi jopa nauttia työstä myös silloin, kun työ on vaativaa ja muutoksessa tai kun taloudelliset suhdanteet koettelevat työpaikkoja. Kiinnostuneisuus tulisi suuntautua ihmisten, ryhmien ja instituutioiden, kuten työorganisaatioiden vahvuuksiin, voimavaroihin ja mahdollisuuksiin. (Hakanen 2009, 9.)

Positiivinen organisaatio-oppi (POS; Positive Organizational Scholarship; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003, 3) kohdistuu positiivisten tulosten ja prosessien sekä organisaatioiden ja niiden työntekijöiden positiivisten määreiden selvittämiseen, jotta niitä on sen jälkeen mahdollista vahvistaa. Perinteisesti on tutkittu ja keskitytty ongelmiin sekä niiden ratkaisemiseen. Työyhteisö ja työntekijä eivät välttämättä silti kukoista, vaikkei jotain ongelmaa esimerkiksi uupumusoireilua tai työpaikkakiusaamista esiintyisikään. Ymmärrys hyvinvointia ja motivaatiota ylläpitävistä ja vahvistavista tekijöistä on ollut puutteellista. Ongelmakeskeisistä toimintamalleista tulisi siirtyä työyhteisöjen kehittämisessä jo olemassa olevien uinuvien resurssien ja potentiaalien tunnistamiseen. Ottamalla

nämä käyttöön, työntekijöiden hyvinvointi ja menestys paranisivat entisestään. (Hakaniemi 2009, 10- 11.)

Hakasen mukaan nimetyn positiivisen työn psykologian lähestymistavan tavoitteena on työntekijöiden, työryhmien ja organisaatioiden voimavarojen sekä vahvuuksien varaan rakentuva optimaalinen toiminta ja hyvinvointi. Kukoistavien työpaikkojen kehittämiseksi on luotava työn energisoivia ja motivoivia piirteitä eli niin sanottuja työn voimavaroja. Tämän lisäksi on hyödynnettävä työntekijöiden vahvuuksia niin, että heidän luonnollisia vahvuuksiaan käytetään työtehtävissä mahdollisimman paljon. Fred Luthans (2002) on määritellyt positiivisen organisaatiotoiminnan kohteiksi sellaiset käsitteet ja ilmiöt, joita voidaan arvioida (mitata) ja kehittää. Näiden avulla on hyvällä johtamisella mahdollista parantaa työssä suoriutumista tämän päivän työpaikoilla. (Hakaniemi 2009, 11.)

Työssä kehittymiseen tarvitaan esimiehen ja muun työyhteisön palautetta. Palautetta monesti kuitenkin pelätään ja sillä on huono kaiku, vaikka varsinkin kannustavan palautteen saaminen on tosi tärkeää (Gustafsson 2013). Työyhteisöjen palautekäytännöissä on paljon kehitettävää ja palautteen antamista ja vastaanottamista kannattaa myös opiskella. (Puustinen, Motiivi 13/2013, 30)

Suurin osa työntekijöistä kokee saavansa liian vähän palautetta työssään. Tämä on todettu myös mittaamalla. Satu Berlinin väitöskirjan mukaan suomalaiset toimistoesimiehet käyttävät keskimäärin 0,4 prosenttia alaisen työsuorituksiin liittyvästä vuorovaikutuksesta palautteen antamiseen. Palautteen vähäiseen määrään vaikuttaa kansanluonne ja perisuomalainen puhumattomuus, mutta muitakin syitä on syytä työyhteisöissä pohdita. (Puustinen, Motiivi 13/2013, 30)

### **3.4 Merkityksellinen työ ja työn imu**

Työn imuksi kutsutaan suhteellisen pysyvää, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työntekijän kokiessa työn imua, hän on työssään yleensä tarmokas, omistautunut ja työhönsä uppoutunut. Tarmokkuudella tarkoitetaan halua panostaa työhön ja ponnistella myös vastoinkäymisten aikana. Omistautumisella tarkoitetaan työn kokemisen

merkityksellisyyttä, työssä koettua innostusta, inspiraatiota sekä sopivaa ylpeyttä ja haasteellisuutta. (Rauramo 2008, 17.)

Hyvinvoinnin käsite voidaan ymmärtää kahdesta yleisestä perspektiivistä käsin. Voidaan erottaa sekä hedoninen että eudaimoninen näkökulma. Ne ohjaavat käsityksiämme onnellisuudesta ja käsitykset juontavat juurensa aina antiikin filosofien aikoihin. Hedonisen hyvinvoinnin periaatteella (Aristippos) tarkoitetaan korkeinta hyvää. Tavoiteltavinta elämässä on mielihyvän saavuttaminen ja mielihänen välttäminen. (Hakanen 2009, 13- 14.)

Vastaavasti eudaimonisen käsityksen mukaan hyvä elämä on inhimillisten mahdollisuuksien ja oman tosiminän ja tarkoituksen toteutumista elämässä. Todellista onnea on sen mukaan arvokas tekeminen. Se ei välttämättä tuota välitöntä mielihyvää, vaan moni työntekijä kokee parhaiksi ja palkitsevimmiksi hetkikseen työssä jonkin hyvin haastavan ja vaikean tilanteen, josta on lopulta onnistunut pääsemään ainakin osittaiseen ratkaisuun. (Hakanen 2009, 13 - 14.)

Hakasen (2009) mukaan hyvän työelämän kehittämisessä on harvoin otettu lähtökohdaksi hedoninen periaate mielihyvän maksimoinnista työssä. Hänen mukaansa siihen sisältyvä ajatus mielihänen ja kivun minimoimisesta kuvaa hyvin perinteistä ja edelleen vallitsevaa työhyvinvoinnin ja – terveyden ajattelutapaa sekä toimintamallia. Erilaisia riskitekijöitä, epäkohtia ja oireita pyritään tunnistamaan, tavoitteena suhteellisen terve työntekijä, joka on kohtuullisen vähän poissa töistä.

Hyvän työn ja hyvinvoinnin edellytykselle kaikki edellä mainittu ei ole ainoa vaihtoehto. Työn imu on nimenomaan eudaimonista hyvinvointia työssä kuvaava käsite. Tutkimusten mukaan (Hakanen 2009 ym.) työntekijä on aloitteellinen ja uudistushakuinen kokiessaan työn imua eli tarmokkuutta, sinnikkyyttä ja omistautumista. Työntekijä suoriutuu hyvin muodollisten vaatimusten lisäksi myös vapaaehtoisesta, altruistisesta toiminnasta (”alastaidoista”) työpaikan hyväksi. (Hakanen 2009, 14 – 15.)

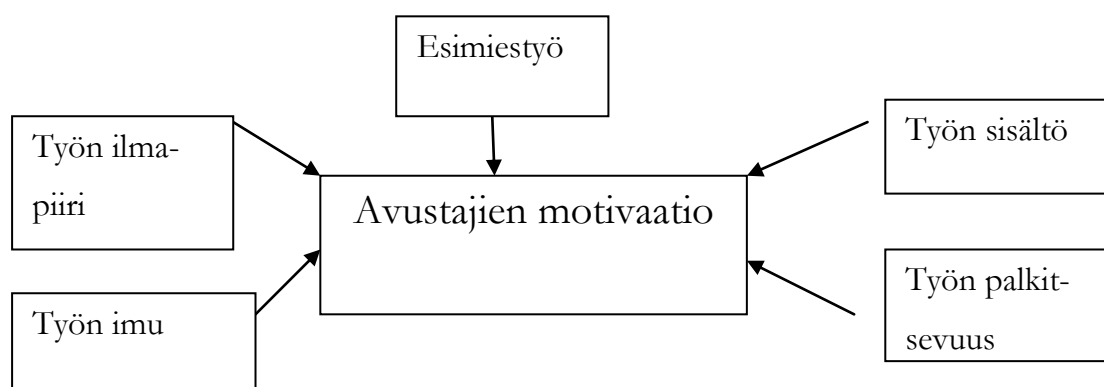
Työ ei itsessään voi tyydyttää kaikkia inhimillisiä tarpeita. On selvää, että eri töissä on mahdollista toteuttaa eriasteisesti potentiaaliaan. Jokaisessa työssä tulisi nähdä kuitenkin

ainekset ja mahdollisuudet työn palkitsevuuteen, arvostukseen, omien vahvuuksien hyödyntämiseen ja itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työntekijäksi kokemiseen. (Hakanen 2009, 15)

Työhyvinvointia voidaan lisätä henkilöstön ”läsnäoloa” eli viihtymistä työpaikalla lisäämällä. Tällöin työntekijät todennäköisemmin toimivat vapaaehtoisesti työyhteisönsä ja työpaikkansa tavoitteiden hyväksi. Pelkäämään sairauspoissaoloja vähentämällä edustetaan negatiivista, hedonisen mielipahan välittämisen tavoitetta. Työn imu lähtee perusoleuksesta, jossa on otettava eudaimoninen, ihmisen potentiaaleja, vahvuuksia ja perustarpeiden tyydyttämistä tukeva työ ja sen mukainen johtamiskulttuuri. (Hakanen 2009, 15.)

### 3.5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostaa perustan empiiriselle tutkimusosiolle ja tutkimukseen valitut teemat perustuvat siihen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu motivaatioteorioiden osalta erityisesti Maslow’n, Herzbergin ja Hackman & Oldmanin edellä esiteltyihin teorioihin.



Kuvio 3. Avustajien motivaation teoreettinen viitekehys.

Kansanedustajien avustajien motivaation teoreettinen viitekehys (kuvio 3) muodostuu viiden eri osa-alueen ympärille. Niitä ovat työn sisältö, työn palkitsevuus, esimiestyö, työn imu ja työilmapiiri. Työn sisältö itsessään lisää työmotivaatiota. Työ palkitsee itse-refleктоivan palautteen avulla onnistumisten myötä. Esimiestyö on erittäin keskeisessä asemassa avustajan työssä työmotivaation kannalta. Hyvä esimies rohkaisee, luottaa,

antaa palautetta ja on tietoinen avustajansa tarpeiden tyydytyksen tasoista. Työn imussa työ koetaan merkityksellisenä, innostuneena, inspiroituneena. Avustaja kokee myös sopivaa ylpeyttä ja haasteellisuutta työtehtävistään. Tärkeitä motivaationlähteitä ovat fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet. Näistä viimeksi mainitut liittyvät määrittävät pitkälti myös työilmapiiriin.

## **4 Kansanedustajan avustajan työ**

Suomen Eduskunnassa työskentelee 200 kansanedustajaa, joilla jokaisella on oikeus henkilökohtaiseen avustajaan. Todellinen avustajien määrä on noin 180, koska jotkut avustajat avustavat kahta edustajaa. Avustajan toimenkuvaan kuuluu kansanedustajan avustaminen valtiopäivätoimintaan liittyvissä valmistelu- ja suunnittelutehtävissä sekä tausta-aineiston kokoamisessa. Työntekijä avustaa kansanedustajaa viestinnässä, yhteydenpidossa sekä sihteerij- ja toimistotehtävissä. Käytännössä tämä tarkoittaa tiedotteiden tekemistä, mediaseurantaa ja kirjallisten kysymysten valmistelua kansanedustajan puolesta. Toimenkuva vaihtelee edustajittain ja painottuu kansanedustajan tarpeiden mukaan. (Eduskunnan intranet 2014.)

Kansanedustajan avustajan työsuhteessa noudatetaan työsopimuslakia ja valtion yleistä työ- ja virkaehtosopimusta. Avustajan on oltava vähintään 18 vuotta täyttänyt ja hänellä tulee olla tehtävään soveltuva koulutus. Käytännössä avustajien keski-ikä on noin 35 vuotta ja yli puolella heistä on korkeakoulututkinto. Työntekijän aikaisemman toiminnan on osoitettava tehtävän hoitamisen edellyttämät riittävät taidot ja kyvyt. Työsopimus solmitaan yleensä vaalikaudeksi, kuitenkin enintään avustettavan kansanedustajan edustajakauden loppuun. Työsopimukset voivat olla myös lyhyempiä ja niitä voidaan solmia kesken vaalikauden. Työsuhde voi olla joko kokoaikainen tai osa-aikainen. (Eduskunnan intranet 2014.)

Avustajien säännöllinen työaika on 36 tuntia 15 minuuttia viikossa. Työaikaan sovelletaan liukuvan työajan periaatteita, jotka eduskunnan kanslia määrittelee. Ylityön teettäminen, josta aiheutuu työantajalle kustannuksia, ei ole mahdollista. Avustaja voidaan määrätä työskentelemään kotimaassa enintään kahtenatoista työpäivänä vuodessa muu-

alla kuin eduskunnassa. Työmatkoista on mahdollisuus saada matkakorvaukset ja päivärahoja. (Eduskunnan intranet 2014.)

Kansanedustajien avustajille sovittiin 5.12.2012 ensimmäinen työehtosopimus koko avustajajärjestelmän yli 16-vuotisen historian aikana. Työehtosopimus kattaa ajanjakson 1.1.2013-1.3.2014. Sopimuksen neuvottelivat eduskunnan akavalaiset, ammattiosasto ja kansliatoimikunta. Palkka kansanedustajan avustajille on noin 2360 euroa kuukaudessa. Avustaja, joka työskentelee kahdelle kansanedustajalle kerralla, ansaitsee palkkaa noin 3100 euroa kuukaudessa. Näistä palkoista sovittiin osana työehtosopimuksen kokonaisratkaisua. Palkankorotukset tulivat uudelleen neuvoteltaviksi sopimuskauden päättyessä, mutta tuloksetta. Kansanedustajan avustajat (lukuun ottamatta ryhmäkansliamallissa toimivia) ovat 1.3.2014 alkaen jälleen sopimuksettomassa tilassa, ilman työehtosopimusta. (Eduskunnan intranet 2014.)

Avustajien työaika ajoittuu suurimmaksi osaksi virka-aikaan. Työajat ovat joustavat yleensä klo 8-18 välillä edustajan tarpeiden tai määräysten mukaisesti. Normaalisti työaika on maanantaista perjantaihin, työpäivän pituus 7,15 tuntia, mutta tässä esiintyy monesti vaihtelua. Kansanedustajan työ on usein hyvin hektistä ja painottuu tiettyihin periodeihin eli kuukausiin ja viikkoihin vuoden aikana, joten osalla avustajista kertyy helposti ylimääräisiä tunteja työaikapankkiin. Avustajilla on myös leimausvelvollisuus aina töihin tullessa ja sieltä lähdettäessä, kyseessä on perinteinen kellokortti-systeemi. Vähemmän kiireisenä aikana kertyneitä tunteja voi pitää vapaina tietyin rajoituksin. Useimmat avustajat työskentelevät eduskunnassa, mutta edustajan ja avustajan on mahdollista sopia myös yhden (yleensä) etäpäivän tekemisestä viikossa kotoaan käsin. Avustaja voi olla myös kokonaan etättyötä tekevä, jolloin hänestä käytetään nimitystä maakunta-avustaja. (Eduskunnan intranet 2014.)

#### **4.1 Avustaja perinteisessä mallissa eli ns. edustajamallissa**

Kansanedustajan avustajan työnantaja on eduskunnan kanslia. Perinteisessä edustajamallissa kansanedustaja toimii avustajan esimiehenä. Työsopimus solmitaan silti työntekijänä toimivan avustajan ja työnantajana toimivan eduskunnan kanslian välillä. Kan-

sanedustaja määrittelee hyvin pitkälti avustajan työnkuvan työsopimusehtojen raameissa. (Eduskunnan intranet 2014.)

Työnkuva vaihtelee edustajittain, käytännössä katsoen kokonaan heidän tarpeidensa mukaan. Joillakin avustajilla työ painottuu enemmän avustaviin sihteerin töihin ja joillakin taas poliittisempaan rooliin. Enemmistöllä avustajista työnkuva on hyvin monipuolinen. Avustajan työnkuvaan vaikuttaa olennaisesti se, missä valiokunnissa tai työryhmissä edustaja työskentelee ja minkälaisia muita sidosryhmiä kansanedustajan työhön liittyy. (Eduskunnan intranet 2014.)

Kansanedustajilla on erilaisia vastuutehtäviä puolueensa eduskuntaryhmässä, joka vaikuttaa täysistuntotyöskentelyn aktiivisuuteen. Esimerkiksi eduskuntaryhmien puheenjohtajilla on vastuullaan muut ryhmän edustajat sekä täysistunnoissa puolueeryhmänsä edustaminen. Se onko kansanedustajan puolue hallituksessa vai oppositiossa luo myös oman merkityksensä avustajan työnkuvaan. Tyypillisesti opposition kansanedustajat ovat hallituksen kansanedustajia suuremmassa roolissa täysistuntojen keskusteluissa, koska opposition tehtävänä on haastaa hallitusta. Poikkeuksena ovat kansanedustajat, jotka ministerin ominaisuudessa vastaavat oman hallintoalueensa kysymyksistä eduskunnassa. (Eduskunnan intranet 2014.)

## **4.2 Avustaja ryhmäkansliamallissa**

Ryhmäkansliamallikokeilussa Sosialidemokraattisen eduskuntaryhmän kansanedustajan avustajat ovat oman ryhmänsä suorassa palveluksessa eduskunnan hallinnon sijaan. Avustajan esimies on tällöin eduskuntaryhmän pääsihteeri, ei kansanedustaja. Eduskuntaryhmä vastaa määräaikaisten avustajien palkkaamisesta kansanedustajien lukumäärän mukaan määräytyvän määrärahan puitteissa. Avustajien nimikkeet määräytyvät eduskuntaryhmän oman käytännön mukaisesti. Kansanedustajilla ei välttämättä ole henkilökohtaista avustajaa lainkaan, vaan ryhmän kansanedustajille turvataan mahdollisuus henkilökohtaisiin avustajapalveluihin sisäisesti sovittavien käytäntöjen mukaisesti. Palkkatasosta vastaa eduskuntaryhmä, sen noudattamat palkkausperiaatteet ja tehtävän vaativuus. (Eduskunnan intranet 2014.)



Avustajien toimenkuvat muotoillaan kansanedustajien ja eduskuntaryhmän tarpeita vastaavaksi. Edustajamallissa avustajat ovat usein moniin eri asioihin perehtyviä, mutta ryhmämallissa työt jaetaan eri painotusten ja asiantuntijuuden perusteella. Ryhmän sisällä on myös erilaisia rooleja selvemmin, esimerkiksi jollakin on vastuullaan jonkun valiokunnan asiat, toisella istuntotyöhön liittyvät asiat ja kolmannella edustajuus- ja sihteerityöt. (Eduskunnan intranet 2014.)

Ryhmämallikokeilun tavoitteena on tutkia, miten avustajien työsuhde eduskuntaryhmään muuttaisi työntekijöiden mahdollisuuksia käytännössä. Työntekijät voisivat erikoistua, voitaisiin palkata korkeatasoisia asiantuntijoita eduskuntaryhmään, tarjota mahdollisuudet ehkä parempaan urakehitykseen sekä nykyistä parempi tyytyväisyys. (Eduskunnan intranet 2014.)

Sosialidemokraattinen eduskuntaryhmä teetti sisäisen kyselyn avustajien tyytyväisyydestä. Ryhmän pääsihteerin haastattelussa esiin tulevista tuloksista kävi ilmi avustajien melko yhtenäinen suhtautuminen ainakin vaalikauden loppuun jatkuneeseen kokeiluun. Vastaajista lähes 80 prosenttia oli tyytyväisiä tai varsin tyytyväisiä ja täysin tyytymättömiä ei ollut lainkaan. Erityisesti avustajat kiittelivät parantunutta palkkatasoa, työntekijän asiantuntijuuden kehittymistä ja työn mielekkyyden lisääntymistä. Selkeät työroolit ja työnkuva koettiin pääosin myönteisenä. (Oktober 24.1.2014.)

Kehittämiskohteista isoimpana haasteena koettiin ilmiö ”kahden kerroksen väestä” eli se, että ryhmässä toimii erikoisasiantuntijoita ja niin sanottuja ”taviksia”. Edustajamallissa koettiin parempana joustavammat työajat, kun taas ryhmämallissa työskennellään enemmän yhtenäisen aikataulun puitteissa. Jotkut kokivat haasteellisena tasapainon löytämisen kansanedustajan avustajan ja asiantuntijaroolin välillä. Yleisesti ottaen avustajat olivat myönteisiä ryhmäkansliamallille, mutta edustajat toivovat edelleen henkilökohtaista avustajaa. Haastavaksi tilanteen joltain osin tekee myös se, että osa avustajista on edustajien rekrytoimia ja osa uusista eduskuntaryhmän (käytännössä pääsihteerin) palkkaamia. Avustajista kokeilun vakinaistamista vastusti vain 2 % vastanneista, joten näkymät ryhmämallikokeilulla on varsin vahvaa kannatusta ja hyvät mahdollisuudet jatkotoimille seuraavaa eduskuntakautta ajatellen. (October 24.1.2014)

### 4.3 Työhyvinvointi eduskunnassa

Eduskunnassa, kuten muillakin työelämän tahoilla, pohditaan, miten työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää. Tavoitteena on, että työntekijät jaksaisivat työssään paremmin ja pysyisivät työelämässä pidempään. Eduskunnan kanslian strategiassa 2012-2015 määritellään, miten ja millä resursseilla eduskunnan toiminnan edellytykset luodaan. Se korostaa oppivaisuutta, osallistuvuutta ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen ja edistäminen ovat edellytyksenä onnistumisille. (Eduskunnan intranet 2014.)

Ihmisen ajantasainen osaaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytyksenä. Tähän keskeiseen johtopäätökseen on tullut myös Koivumäki (2008) väitöskirjassaan. (Hussi, 2005). Siinä yhdistetään kaksi erilaista työyhteisöjä koskevaa näkökulmaa ja tutkimusperinnettä mallien avulla: Aineettoman pääoman ja osaamisen johtamisen näkökulma sekä työkyvyn ylläpitämisen näkökulma. Ihmisten fyysinen terveys ja perinteinen TYKY- eli työkykyä ylläpitävä toiminta on yhteydessä työkyvyn ylläpitämisen näkökulmaan. (Eduskunnan intranet 2014.)

Eduskunnan työterveysasema tarjoaa henkilöstölle lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi kattavasti myös muita terveyspalveluita, kuten hammashoitoa, fysioterapiaa ja ohjattuja liikuntavuoroja. Työterveyshuollon pyrkimyksenä on yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työsuojelun kanssa ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia. Työterveyshuolto yrittää parhaansa edistääkseen työn ja työyhteisön terveellisyyttä ja ylläpitää työkykyä. (Eduskunnan intranet 2014.)

Eduskunnan kanslia on kehittänyt työterveyteen liittyvän varhaisen tuen mallin. Sen tavoitteena on antaa esimiehille käytännön ohjeita siihen, miten ottaa puheeksi työkykyongelmat, miten tunnistaa niiden syyt ja mistä löytää ratkaisuvaihtoehtoja. Mallin tavoitteena on aktivoida esimiehet pitämään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Kansanedustajien ja avustajien välisen yhteistyön toimivuus on olennaisen tärkeää ja tästä syystä tuki voi olla joskus hyvinkin tarpeellista. Henkilöstöhallinto toimii esimiehen apuna ja tukena. Se kouluttaa ja tiedottaa sekä tarjoaa mahdollisuuksia muun muassa osaamisen kehittämiseen ja erilaisiin tehtäväjärjestelyihin. Se pystyy tarjoamaan

myös asiantuntija-apua tilanteisiin, joita esimies (edustaja) ja alainen (avustaja) eivät saa purettua. (Eduskunnan intranet 2014.)

#### **4.4 Työtyytyväisyyskyselyn tulokset eduskunnassa**

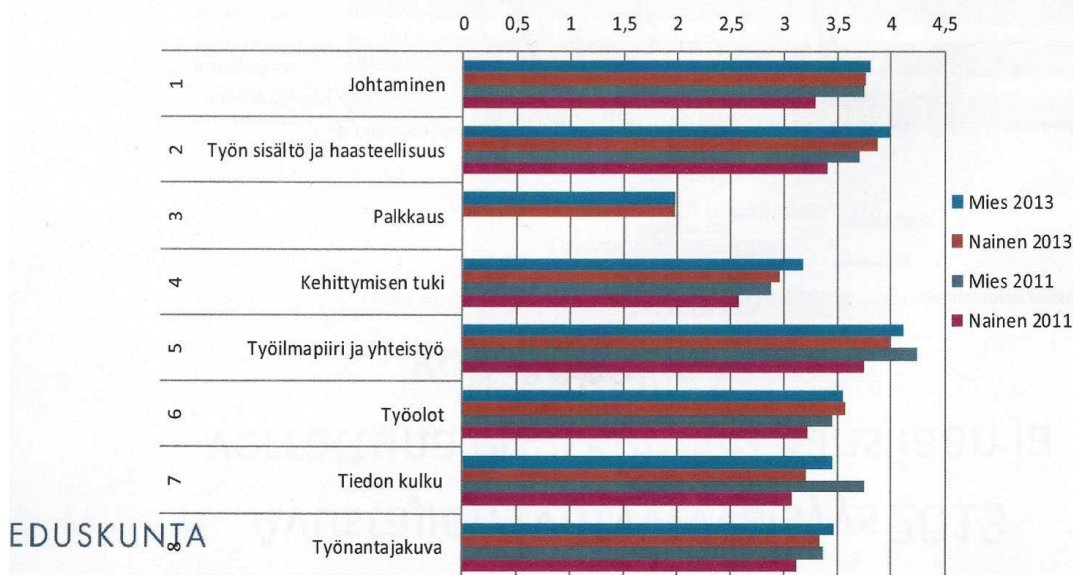
Työtyytyväisyyskyselyjä on tehty eduskunnassa joka toinen vuosi vuodesta 2005 lähtien. Kysely on suunnattu koko henkilöstölle, jossa kansanedustajan avustajat ovat yksi ryhmä. Viimeisin työtyytyväisyyskysely tehtiin vuonna 2013. Kyselyyn vastasi 331 kanslian virkamiestä ja 95 kansanedustajan avustajaa eli hieman yli puolet. Työtyytyväisyys eduskunnan kansliassa on kasvanut viime vuosien aikana. Kaikkien eduskunnan työntekijöiden työtyytyväisyyden kokonaisarvio oli nyt 3,5 (aiemmin 3,2) asteikolla 1-5. Työtyytyväisyys on lisääntynyt kaikilla osa-alueilla ja lähes kaikilla osa-alueilla arviot ovat korkeammat kuin valtionhallinnossa keskimäärin. (Eduskunnan intranet 2014.)

Kansanedustajien avustajien työtyytyväisyys noudatteli melko pitkälti muun hallinnon tuloksia kyselyissä. Työtyytyväisyyden kokonaisarvio oli yhteensä 3,39 (aiemmin 3,36) asteikolla 1-5. Tarkemmat tiedot käyvät ilmi kuvioista 2. Ainoastaan palkkauskysymys erottui avustajilla selvästi muista työntekijöistä ja muihin tuloksiin verrattuna. Palkkaukseen liittyvä kyselyn tulos oli vain 1,98! Työantajakuva eli se millainen kuva avustajilla on hallinnon johdosta, oli muita keskimäärin matalammalla tasolla vertailussa. Kysely antoi vahvaa näyttöä sille, että avustajien työtyytyväisyys yleisesti ottaen on hyvällä tasolla, mutta palkkatasoon ollaan hyvin tyytymättömiä. (Eduskunnan intranet 2014.)

# Avustajien työtyytyväisyys 2013

|   |                                | 2011 | 2013 | muutos edell. kyselyyn 2011 |
|---|--------------------------------|------|------|-----------------------------|
| 1 | Johtaminen                     | 3,41 | 3,77 | 0,36                        |
| 2 | Työn sisältö ja haasteellisuus | 3,48 | 3,90 | 0,42                        |
| 3 | Palkkaus                       | 0    | 1,98 | 1,98                        |
| 4 | Kehittymisen tuki              | 2,65 | 3,03 | 0,38                        |
| 5 | Työilmapiiri ja yhteistyö      | 3,88 | 4,02 | 0,14                        |
| 6 | Työolot                        | 3,28 | 3,56 | 0,28                        |
| 7 | Tiedon kulku                   | 3,26 | 3,28 | 0,02                        |
| 8 | Työnantajakuva                 | 3,19 | 3,37 | 0,18                        |
| Y | Yhteensä                       | 3,36 | 3,39 | 0,03                        |

Indeksivertailu 2011 ja 2013 sukupuolen mukaan



Kuvio 3. Kansanedustajan avustajien työtyytyväisyys ja indeksivertailu eri tutkimusvuosien ja sukupuolen mukaan (Eduskunnan työtyytyväisyyskysely 2013)

Tilastoista näkee luotettavasti vain kehityksen suunnan pitkällä aikavälillä. Jos indeksilukuja vertailee, voi karkeasti sanoa, että työtyytyväisyyden kriittisenä rajana indeksias- teikolla 1-5 voidaan pitää indeksilukua 3. Jos työtyytyväisyysindeksi on 3:n alapuolella, siihen on kiinnitettävä kriittistä huomiota ja on ryhdyttävä korjaustoimenpiteisiin. Indeksillä ollessa 3-3,5 henkilöstön työtyytyväisyys on tyydyttävällä tasolla, vaikka parantamistoimenpiteille on tarvetta. Kun työtyytyväisyys ylittää 3,5, voidaan puhua normaalia paremmasta tasosta. Arvosanan 4 jälkeen työtyytyväisyyden voidaan todeta olevan kunnossa. (Eduskunnan intranet 2014.)

## 5 Tutkimus

Tämän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään tutkimuskohteena olevien työntekijöiden eli tietyn eduskuntaryhmän kansanedustajien avustajien motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työn palkitsevuutta. Haastatteluista nousseiden vastausten perusteella pyritään löytämään esille nousevia asioita, joista olisi hyötyä työyhteisölle ja joita olisi hyvä pohdita yhdessä toiminnan kehittämiseksi. Tässä luvussa esitetään tämän työn tutkimusasetelma eli tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät ja haastattelujen eteneminen. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelman määrittäminen ja sen rajaaminen ovat olennaisia tutkimuksen onnistumisen kannalta. Heikkilän (2008, 23) mukaan tutkimuksen hyöty riippuu olennaisesti onnistuneesta tutkimusongelmasta. Ratkaisun esittäminen on kokonaan mahdotonta, mikäli ongelmaa ei voida määritellä. Tämän, kuten myös kaikkien muidenkin tutkimusten lähtökohtana ovat mitä - kysymykset. (Kananen 2010, 31).

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on:

- Mitkä tekijät lisäävät ja vähentävät kansanedustajien avustajien työmotivaatiota?

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyseisellä menetelmällä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tietoa kansanedustajien avustajien tuntemuksista ja mielipiteistä. Tästä syystä opinnäytetyötekijä valitsi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiöitä ja vastaa kysymyksen: ”Mikä tässä on kyseessä?” (Kananen 2010, 37).

Tiedonkeruumenetelmänä vastauksia tutkimusongelmaan etsitään parhaiten teemahaastattelujen avulla. Hirsjärven & Hurmeen (2009, 47) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse kahden ihmisen välisestä vuorovaikutuksesta, missä toinen ihminen haluaa saada toista ihmistä koskevaa tietoa kysymällä häneltä suoraan. Teemahaastattelussa on kyse keskustelusta, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja hänen ehdoillaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä teemahaastattelu on yleisin. Haastattelu voidaan

suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. (Kananen 2010, 53.) Tämän opinnäytetyön kaikki haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina, koska siten uskottiin saatavan yksityiskohtaisempia kokemuksia ja ”yksityisyyden suoja” on parempi.

## 5.2 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön aiheen miettiminen käynnistyi kesällä 2013. Ennen kuin olin aloittanutkaan ja tietoinen uudesta työstä kansanedustajan avustajana, keksin mielestäni hyvän opinnäytetyöaiheen liittyen avustajiin. Ajatuksena oli tehdä vertailevaa tutkimusta ryhmämallin avustajien motivaatiosta suhteessa perinteiseen edustajamalliin. Yhdellä eduskuntaryhmällä on ollut kokeilussa tällä eduskuntakaudella ryhmämalli, josta on kerrottu luvussa 4.2. Tämä idea kuivui lopulta kuitenkin kasaan, koska myöhemmin selvisi, että ryhmämallissa toimivien avustajien motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja kehittämiskohteita oli ehditty jo tutkia. Koin, ettei osittain samantyyppistä tutkimusta ole järkevää teettää, varsinkaan kun kyseessä ei ole oma eduskuntaryhmä, jossa toimin avustajana. Pidin tärkeänä lopulta sitä, että myös edustamani eduskuntaryhmä ja sen edustajat ja avustajat voisivat hyötyä tutkimuksestani enemmän jos keskittyisin pelkästään omaan ryhmään.

## 5.3 Haastattelujen käytännön toteutus

Teemahaastatteluilla pyritään siihen, että haastateltavien tulkinnat, tunteet ja kokemukset otetaan huomioon. Tarkoituksena on antaa haastateltavien itse kertoa asioita vapaasti, mutta tietyin haastateltavan antamalla reunaehdoilla ja tarvittaessa tarkennetuilla kysymyksillä. Tärkeänä osana teemahaastattelussa on teemarunko, joka rytmittää koko keskustelua. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteenä. Haastatteluissa keskityttiin käyttämään avoimia kysymyksiä, jotta johdattelua olisi mahdollisimman vähän. Haastattelutilanteessa käytössä oli tietty kysymyspatteristo, jota tarvittaessa pystyi muuttamaan haastateltavan vastausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48; 66).

Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt ovat Kristillisdemokraattisen eduskuntaryhmän kansanedustajien avustajia. Haastateltavia on yhteensä viisi henkilöä, joista tutkimustuloksissa puhutaan vastaajina 1-5. Heistä yksi on ollut avustajan työstä opintovapaalla vuoden 2014 alusta saakka. Ikähaarukka on 25 - 46 – vuotta ja otoksessa on neljä naista ja yksi mies. Työkokemusta haastateltavilla nykyisessä avustajan työssä on muu-

tamasta kuukaudesta noin kahteen vuoteen. Koulutustaustoista löytyy monipuolista osaajaa: Sairaanhoidaja-filosofian kandidaattia, erityisopettaja-luokanopettajaa, teologian-, oikeustieteiden- ja kauppatieteiden maisteriopiskelijaa. Haastateltavat ovat päätyneet avustajan työtehtäviin hieman eri reittejä, mutta yhteinen nimittäjä kaikilla oli jollain tavalla puoluetoiminnassa aiemmin mukana oleminen. Kaksi haastateltavista on tullut harjoittelujakson kautta työskennellyään Euroopan parlamentissa Sari Essayahin tiimissä.

Haastattelut tapahtuivat työpaikalla eduskunnassa omassa tutussa ympäristössä. Haastattelujen ajankohtana oli toukokuun 2. viikko 8.5 - 14.5 - välisenä aikana. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin teemahaastattelu, joka kesti keskimäärin noin 25 minuuttia. Kesto vaihteli jonkun verran haastateltavasta riippuen. Viimeisen haastattelun jälkeen seuraavina päivinä, kaikki tekstit litteroitiin eli aukikirjoitettiin. Teemahaastatteluaineisto kirjoitettiin tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti.

Haastattelut olivat litterointivaiheessa vielä tuoreessa muistissa ja alustavia analyysejä rupesi muodostumaan jo itsekseen. Litteroinnin yhteydessä huomasi hyvin sen, miten avustajien keskuudesta havaitsi jonkun verran eroja monisanaisuudessa, vastausten laajuudessa ja kielenkäytön ”rikkaudessa”. Litteroinnissa voidaan erottaa eri tasoja ja tekniikoita. Eri tasoja ovat sanatarkka-, yleiskielinen - ja propositiotason litterointi. Käytin litteroinnissa jonkun verran melko karkeaa tasoa eli yleiskielistä litterointia, jossa teksti on muunnettu kirjakielelle poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut. Mukana on myös paljon sanatarkkaa litterointia, jotta haastateltavien kuvauksia voidaan esittää sitaatein tässä opinnäytetyössä. Tämän jälkeen tekstistä erotetaan asiakokonaisuudet eli segmentit, rakenteet, aineiston koodaus ja lopulta tulkinta. Aineiston koodauksessa käytetään apuna olemassa olevia teorioita eli analysointi tehdään teorialähtöisesti. (Kananen 2010, 58-63.)

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Koko tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Ne ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Reliabelius liittyy tutkimuksen toistettavuuteen ja validius tutkimuksen yleistettävyyteen. Laadullisen tutkimuksen ar-

viointitavat poikkeavat määrällisen tutkimuksen käytännöistä. Tavoite on kuitenkin sama, eli tutkimus pyrkii esittämään tutkittavaa ongelmaa ja tutkimusaiheita mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tutkija vaikuttaa tietoon jo sen keräämisvaiheessa ja hänen tulkinnoillaan on iso rooli. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla toteutettavassa tutkimuksessa erityispiirteenä on se, että tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen toteuttaminen tutkimuksessa kytkeytyvät toisiinsa (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 136-137).

Tämän opinnäytetyön sisäinen validiteetti on hyvä. Teoriaosuuden lähdemateriaalina on kirjallisuuden osalta tunnettuja teoreetikkoja ja kirjoittajia. Sähköisten lähteiden käyttö lähdemateriaalina on kaiken kaikkiaan vähäistä.

Haastattelut on toteutettu suljetussa tilassa. Tästä syystä voidaan olettaa, että haastateluun osallistuneet ovat rehellisesti tuoneet mielipiteensä omasta työmotivaatiosta ja muihin siihen liittyvistä asioista. Tärkeää on tietysti huomioida yksi ja ainut haastatteluhetki. Haastateltavan näkemykset eri aihealueista motivaatioon liittyen ja kehittämisajatukset ovat juuri sen hetkisiä. Vastaukset voisivat jonkun verran vaihdella johonkin toiseen ajanjaksoon verrattuna. Toisaalta haastateltava viikko oli kaikkien haastateltavien avustajien osalta kohtalaisen kiireinen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus syntyy siitä, että tulkittua materiaalia ja tutkimuksen tutkimuskohdetta voidaan pitää yhteensopivina. Tutkimuksen reliabiliteettia voi pitää korkeana, sillä teemoittain luokitellut kysymykset alkoivat saada toistuvia, samantlaisia vastauksia haastateltavien keskuudessa. Luotettavuutta lisää se, että haastateltavien näkemykset työmotivaatiosta ovat melko samankaltaisia. Vaikka haastateltavien luotettavuus on lähtökohtaisesti hyvä, on vastausten rehellisyyteen voinut vaikuttaa asema haastateltavien kollegana. Kertovatko haastateltavat kaikki asiat, mitä tulee mieleen erityisesti kehitettävistä asioista suhteessa esimieheen tai toisiin avustajiin? Haastateltavilla voi olla halukkuus tuoda todellisuutta positiivisempi kuva kokonaisuudessaan, vaikka tutkija ei johdatellut haastateltavia mihinkään tiettyyn suuntaan.



## Lähteet

Eduskunnan intranet 2014.

Gable, S.L. & Haidt, J. 2005. What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110.

Hakanen, J. 2009. Työterveyslaitos. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää

Hakonen A. 2011. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Luettavissa:

<http://aromilehti.fi/pro/2011/06/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/> Luettu

20.5.2014

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Helsinki.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 2010. *The Motivation to Work*. Twelfth edition. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.

Lämsä A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 2006:1. Työsuojelurahasto. Helsinki

Nykypäivä-verkkolehti. 37/2013. Luettavissa:

<http://www.digipaper.fi/nykypaiva/115831/index.php?pgnumb=4>. Luettu 15.5.2014

Oktober, M. 24.1.2014. Sosialidemokraattisen puolueen eduskuntaryhmän pääsihteeri. Haastattelu

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava. Keuruu.

Puustinen, U. Motiivi 13/2013. Motivointi. Palautetta toivotaan... ja toisaalta pelätään.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (Toim.) 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Salminen J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Haastattelut toteutettiin ajanjaksolla 8.5.2014-14.5.2014**

Miten olet päätynyt kansanedustajan avustajan työhön? Kauan olet työskennellyt ja mihin saakka työsopimus jatkuu/aikomuksena on jatkaa?

Mitkä asiat lisäävät motivaatiotasi?

Mitkä asiat vähentävät motivaatiotasi?

Miten motivoitunut koet olevasi työssäsi? (Asteikolla 1-5)

Tukikysymyksiä:

Miten ja millaisena koet työolot eduskunnassa yleisesti?

Miten koet esimiehen roolin? Koetko saavasi riittävästi palautetta? Mitä kehitettävää esimies-alaisuudessa vielä olisi?

Miten koet työympäristön erityisesti muiden ryhmän avustajien kesken? Mitä kehitettävää avustajayhteisössä vielä olisi?

Miten tyytyväinen olet itse avustajan työhön mm. palkkaukseen?

Miten arvot vaikuttavat nykyisen työtehtävän kannalta?

Minkälaista roolia kansanedustajan avustajan työ näyttää tulevaisuuttasi esim. urakehitystäsi ajatellen?