

VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
TALOUSOIKEUDEN LAITOS

Mari Välimaa

MAHDOLLISUUS MOTIVOINTIIN  
-työlainsäädännön vaikutuskentän tarkastelua

Talousoikeuden  
pro gradu-tutkielma

VAASA 2013

## SISÄLLYSLUETTELO

LYHENNELUETTELO	5
KUVIOLUETTELO	7
TAULUKKOLUETTELO	9
TIIVISTELMÄ	11
<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Tutkimuskohteen kuvaus .....	15
1.2 Tutkimustehtävä .....	15
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	16
1.4 Tutkimuksen lähdeaineisto .....	16
<b>2. MOTIVAATION MÄÄRITELMÄ JA KÄSITTEITÄ.....</b>	<b>18</b>
2.1 Motivaatioteorioita .....	19
2.1.1 Tarvehierarkia Maslowin mukaan .....	20
2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	22
2.1.3 Poimintoja muista teorioista .....	24
2.2 Työmotivaatio.....	25
2.3 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.....	30
2.4 Sitoutuminen .....	34
2.5 Yhteenvetoa .....	36
<b>3. TYÖNTEKIJÄN MOTIVOIMINEN.....</b>	<b>39</b>
3.1 Työsuhteen peruspilaristoa .....	41
3.2 Palkkio tehdystä työstä .....	46
3.2.1 Suora palkitseminen .....	48
3.2.2 Epäsuora palkitseminen.....	50



3.2 Yksilöllisiä ja tasa-arvoisia työntekijöitä .....	52
3.3 Työn ja vapaa-ajan kunnioittaminen .....	54
3.3.1 Perhe-elämän hyväksyminen .....	56
3.3.2 Joustoa yksilöllisiin tarpeisiin .....	57
3.4 Turvallisuuden arvostaminen.....	58
3.5 Opiskelujen tukeminen .....	62
3.6 Yhteisöllisyyden edistämistä.....	65
<b>4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>69</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>73</b>
<b>SÄÄDÖSLUETTELO .....</b>	<b>80</b>
<b>LAINVALMISTELUTYÖT .....</b>	<b>80</b>
<b>OIKEUSTAPPAUSLUETTELO.....</b>	<b>80</b>



## LYHENNELUETTELO

HE	Hallituksen esitys
Tasa-arvoL	Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 809/1986
YTL	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007
TAL	Työaikalaki
TSL	Työsopimuslaki 55/2001
TTurvaL	Työturvallisuuslaki 738/2002



**KUVIOLUETTELO****sivu**

Kuvio 1: Palautemalli motivoitumisessa	18
Kuvio 2: Maslow:in tarvehierarkia	20
Kuvio 3: Työtyytyväisyyden syntyminen vertailun kautta	30
Kuvio 4: Työhyvinvoinnin muodostuminen	32
Kuvio 5: Kokonaispalkan muodostuminen	46





TAULUKKOLUETTELO	sivu
Taulukko 1: Herzberg'in kaksifaktoriteoria	23
Taulukko 2: Juutin tulkinta Maslow'in tarvehierarkiasta	26
Taulukko 3: Luonteen vaikutus sitoutumiseen	35



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Mari Välimaa	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Mahdollisuus motivointiin -työlainsäädännön vaikutuskentän tarkastelua	
<b>Ohjaaja:</b>	Pekka Vainio	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Talousoikeuden laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Talousoikeus	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2004	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2013	<b>Sivumäärä: 82</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen lähtökohdaksi otettiin työlainsäädäntö. Lainsäädännön tarkastelufokus liitettiin motivoitumisteorioihin ja niiden antamaan tietoon motivoitumisesta. Tällä pyrittiin yhdistämään työlainsäädäntö työntekijän käyttäytymisen lainalaisuuksiin. Tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, antaako lainkirjaimen hyvä noudattaminen työnantajalle moraalisen veloitteen suorittamisen lisäksi oheistulosta.

Tutkimuksessa tarkasteltiin työlainsäädäntöä motivoitumista mahdollistavan työympäristön rakentamisen edesauttajana. Työntekijän motivoitumisen lähteitä ja tapoja kerättiin vuosien varrella julkaistuista tutkimuksista. Näiden lisäksi tarkasteltiin rajattua osaa työlainsäädännön määräyksistä, joiden katsottiin kyseisiin asioihin eniten vaikuttavan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tarkastellusta työlainsäädännöstä löytyy motivoitumisen edellytyksiä luovia määräyksiä. Näiden toimivuus on kuitenkin sidottu työntekijän omiin yksilöllisiin tarpeisiin ja niiden täyttämiseen suunnattuihin pyrkimyksiin.

Tutkimuksen tuloksiksi voidaan myös todeta työlainsäädännön valmistelutyön unohtaneen työntekijän inhimillisistä puolista motivaation rakentumisen perusteet. Tällaisesta pohdintatyöstä ei löytynyt näyttöä, saati tutkimuksia lainvalmisteluelimien osalta.

---

**ASIASANAT: työlainsäädäntö, motivoituminen**



## 1. JOHDANTO

Ihmisen motivoitumisen lähtökohtia ja sen rakennetta on tutkittu useita vuosikymmeniä. Varsinkin nyt, kun yhteiskuntamme on lähestymässä tilannetta, jossa työntekijöitä on vähemmän (Tilastokeskus 2003) kuin suoritettavia työtehtäviä, olisi syytä selvittää miten työntekijän saa kiinnostumaan kulloisestakin työtehtävästä tai – paikasta. Voidaanko jo olemassa olevaa järjestelmään, työlainsäädäntöä, hyödyntää tässä mielessä? Olisiko lainsäädännön noudattaminen mielekkäämpää, kun sen pystyisi näkemään työtuloksen määrää nostavana, turhia sairauspoissaoloja ehkäisevänä ja yleistä ilmapiiriä nostattavana sijoituksena eikä pelkästään pakollisena menoeränä?

Työnantajan velvollisuuksien täyttämisen motivaation lähteeksi tulee mieltää onnistuneen työntekijä-työnantaja –suhteen rakentuminen. Tämän suhteen varaan rakennetaan työelämässä ja yritysmaailmassa tulevaisuus ja sen tarvitsemat uudet innovaatiot sekä työssä jaksamisen perusta.

Työssä viihtymisen ja työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi ei viimeisimpien tutkimusten (Työterveyslaitos 2012) mukaan ole paljoakaan vaikutusta työterveyden toimenpiteiden suorittamisesta. Työterveyden huollon järjestäminen pitäisikin nähdä enemmän tukitoimintona kuin pelastuksena työntekijän työviihtyvyyteen. Tarkastelu tulisi aloittaa työolosuhteiden ja työntekijän reagoinnin yhteyksistä.

Valtioneuvoston työelämää tutkineen selonteon mukaan eniten ongelmia koetaan työn luonteen muuttumisesta. Työsuhteiden tilapäisyys aiheuttaa hankaluuksia, siinä missä myös korkea henkinen kuormittavuus. Yhteiskunnassa lisääntyvä kiireen tuntu on vahvana piirteenä työelämässäänkin.

Sen lisäksi on vaadetta joustavuudesta ja tehokkuudesta. Nämä aiheuttavat jatkuvaa painetta työntekijälle. Työaikojen joustavuuden koetaan kuitenkin lisääntyvän edelleen (VNS 4/2004 vp.).

Työlainsäädännön sankka viidakko mielletään helposti pelkästään yhdeksi yritystoiminnan esteistä. Tähän vedotaan esimerkiksi mainitsemalla korkeat palkan sivukulut tai harmittelemalla työturvallisuusmääräysten tiukkuutta.

Kokonaiskuvaa tarkasteltuna tyytyväinen työntekijä on yrityksen työnantajakuvan kannalta arvokas, jopa arvokkaampi kuin tyytyväinen toimitusjohtaja. Työntekijän tyytyväisyyden taustatekijät liittyvät väistämättä häntä työllistävän yrityksen strategiavalintoihin. Toimitusjohtajan tyytyväisyyden taustalla saattaa olla puhtaasti pelkkä taloudellinen onnistuminen, eikä välttämättä koko organisaation sujuva toiminnallisuus.

Suoraan ei yhdessäkään tarkastelemassani tutkimuksessa haeta selitystä työlainsäädännön luomien puitteiden rakenteista tai niiden toimivuudesta, mikä sinällään on sääli. Työmarkkinoilla on kuitenkin jotain mätää, kun siellä uuvutaan ja hakeudutaan muun muassa mielenterveydellisten syiden vuoksi sairauseläkkeelle alle 30-vuotiaina (Koljonen 2012). Tämä tuntuisi olevan kokonaistaloudellisesti kestämaton kehityskulku, jonka ratkaisemiseksi on jotain tehtävä.

## 1.1 Tutkimuskohteen kuvaus

Tässä tutkimuksessa työlainsäädäntöä tarkastellaan pakollisen menoerän aiheuttajan luonteesta poiketen mahdollisena motivointityökaluna. Ihmisen motiivit ja motivoitumisen tavat kartoitetaan motivaatioteorioista tunnetuimpien tutkimusten avulla. Tämän jälkeen haetaan työlainsäädännöstä motivoitumisen tutkimuskentältä tuttuja osa-alueita.

Rajausta tutkimuskenttään tehdään keskittämällä tarkastelu koskemaan Suomen työlainsäädännöstä lakeja, joiden mielletään selkeimmin vaikuttavan työsuhteisiin ja työolosuhteisiin. Esimerkiksi työsuojeluviranomaisten valvomia säännöksiä on jo yksistään yli sata, joten selkeä rajaus on tästäkin syystä tarpeen tehdä.

## 1.2 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen; Miten työlainsäädännön avulla voidaan vaikuttaa motivoitumiseen? Samalla on tarkoituksena selvittää, millaisia motivoitumisen tutkimuksista tuttuja tekijöitä käsitellään työlainsäädännössä ja miten niitä painotetaan.

Pyrkimyksenä on löytää tutkimuksen tuloksista myös motivaatiota työnantajalle työlainsäädännön hyvään noudattamiseen työsuhteissa. Tällöin pakollisista toimista löytyisi mielekkyyttä ja niiden vaikutusalueen kokonaisuuden hahmottaminen antaisi työnantajalle jo itsessään tyydytystä.



### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa käydään lävitse tutkimuskohteen valinnassa huomioon otettu ajankohtaisuus ja tutkimuksellisen tiedon vähäisyys. Tutkimusasetelman kuvauksesta jatketaan alueen rajaukseen ja tutkittavan materiaalin määrittelyyn.

Toisen luvun tarkoituksena on piirtää selkeä kuva motivaation, työmotivaation ja motivoitumisen tutkimuskentältä saaduista tuloksista. Tämän luvun sisällä avataan kenttään kiinteästi kuuluvia käsitteitä, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys ja sitoutuminen.

Kolmannessa luvussa käydään lävitse tutkimusmateriaaliksi valitut työlainsäädännön säädökset. Tutkimukseen haetaan syvyyttä tuomalla lakitekstin ohelle oikeuskirjallisuudesta löytyneitä tulkintoja ja mahdollisuuksien mukaan lakien valmistelutyöhön liittyvää materiaalia ja esimerkkejä oikeustapauksista. Järjestelmässä olevien säädösten esittelyn ohella tehdään sidontaa johtamiseen ja motivoitumisen teorioihin.

Viimeisen luvun sisällöksi rakennetaan yhteenveto tutkimuksen kohteista ja kirjataan tehdyt johtopäätökset. Samassa luvussa esitetään mahdollisia lisätutkimusten kohteita.

### 1.4 Tutkimuksen lähdeaineisto

Työoikeudellista kysymystä käsiteltäessä on aineisto työlainsäädännön lakeja ja näitä asioita käsittelevää oikeuskirjallisuutta. Mahdollisuuksien mukaan käytetään myös työ- ja elinkeinoministeriön lakien valmistelujen yhteydessä

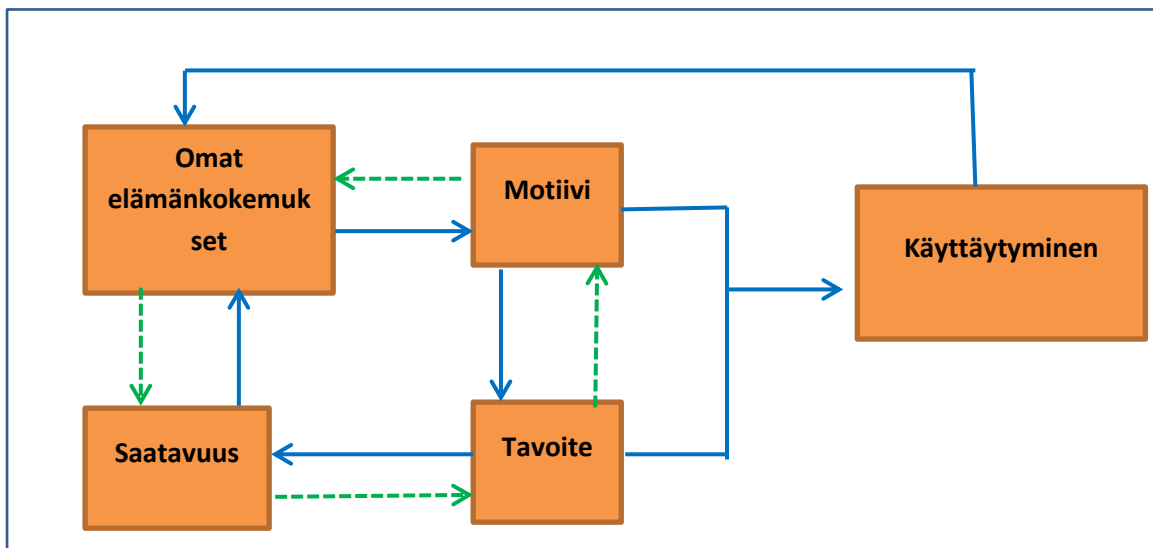
tuottamia asiakirjoja lähteinä. Tutkimuskohteen sijoituessa ihmisen käyttäytymisen tutkimuksen ja henkilöstöjohtamisen kentille, on molempien alojen kirjallisuus mukana tässä tutkimuksessa tarpeelliseksi nähdyllä laajuudellaan.

## 2. MOTIVAATION MÄÄRITELMÄ JA KÄSITTEITÄ

*Motivaatio on toiminnan sytyke. Se suuntaa ja virittää suoritukseen, joka onnistuu valmiuksista riippuen (Viitala 2006).*

*Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohotie&Honka 2002:13)*

Strömmerin mukaan motivaatiota ei voida tarkastella yksinkertaisen listauksen kautta. Hänen mukaansa motivaatio on monisyinen ja elävä prosessi, jonka näkyvä osa motivoituminen on kuin jäävuoren näkyvä huippuosio. Suuri osa jäävuoresta on pinnan alla ja sen muodostavat ihmisen asenteet, arvot ja elämäkatsomus. (1999: 135.)



Kuvio 1: Palautemalli (Hersey & Blanchard 1988)

Samanlaiseen päätelmään ovat päässeet Hersey&Blanchard selvittäessään Maslowin tarvehierarkian perusteella ihmisen toimintojen lähtökohtia. Edellä esitetyllä kuviolla selvenee myös ulkopuolisen silmin epäjohdonmukaisilta näyttävät ratkaisut käyttäytymisessä. Esimerkiksi, jos henkilöllä on jo olemassa samankaltaisesta tilanteesta oman historian kautta epäonnistuminen, hän saattaa toimia ympäristön odotuksien vastaisesti tai pyrkiä välttelemään tilannetta. (1988:21-32.)

Edellisiä havaintoja tukevat Haslamin (2001) organisaatiotutkimusta käsittelevän kirjan motivaation kentältä tekemät poiminnot. Hänen mukaansa henkilön omaa motivaatiota säätelevät tarpeet ja kiinnostuksen kohteet, joiden lähtökohtana voivat olla esimerkiksi akateemisen osaamisen saavuttaminen, uuden tiedon hankinta tai mielihyvä (2001:87).

Psykologisena tutkimuskohteena motivaatio on saanut osakseen huomiota monelta eri suuntaukselta. Pelkästään motivaation käsite muotoutuu hiukan erilaiseksi jos asiaa tarkastellaan erilaisen näkökulman kautta. Esimerkiksi oppimisteorioiden mukaan motivaatio syntyy palkkioiden ja rangaistusten yhteistyönä, vaikkakin usein myönnetään ihmisen oman persoonallisuuden vaikutukset tämän oppimalla tavoitettavan vaikuteverkoston syntyyn. (Hersey 1988.)

## 2.1 Motivaatioteorioita

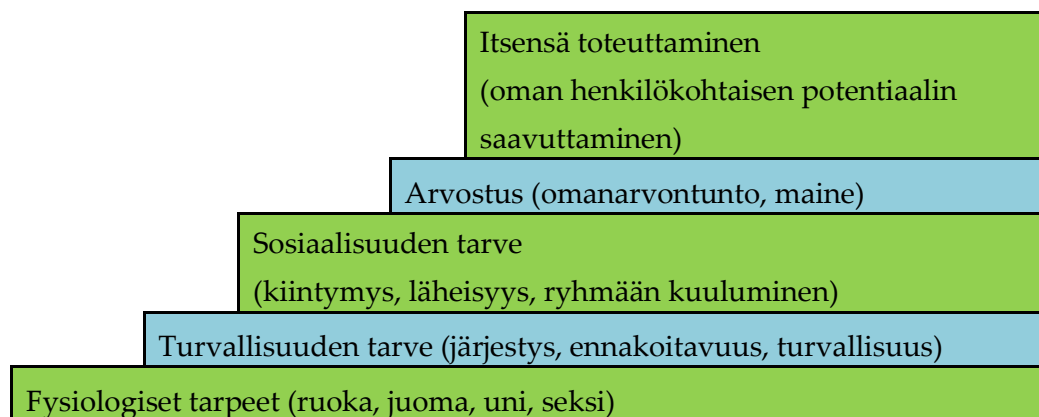
Teoriantutkimuksessa motivaation syntyä voidaan kuvata esimerkiksi sisältöteorioiden avulla tai prosessiteorioiden kautta. Sisältöteoriat kertovat minkälaiset henkilöstä itsestään lähtevät ominaisuudet eli tekijät energisoivat,

suuntaavat ja ylläpitävät yksilön toimintoja. Tällaisiksi teorioiksi nimetään Maslow'n tarvehierkia ja Herzbergin motivaatiohygieniateoria. Prosessiteoriat kuvaavat tapahtumasarjoja, joiden avulla edellä mainitut toiminnot (energisointi, suuntaus ja ylläpito) tapahtuvat. Tunnetuimpia tällaisia teorioita ovat Vroomin odotusarvoteoria, Locken tavoiteteoria ja motivaation kognitiivinen arviointiteoria. (Salmela-Aro ym.2002;188-190.)

Tässä työssä tarkastellaan syvemmin sisältöteorioita Maslowin ja Herzbergin mukaan. Näistä molemmista on johdettu teorioita työmotivaation selvittämiseen. Muiden teorioiden osalta tyydytään nostamaan suppeasti esiin suoraan aihealueeseen liittyviä tai sitä tukevia katkelmia. Myös kriittisesti suhtautuvat kannanotot pyritään tuomaan esiin aiheen rajauksen puitteissa.

### 2.1.1 Tarvehierarkia Maslowin mukaan

Yksi perinteisimmistä motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan tietyssä järjestyksessä.



Kuvio 2: Tarvehierarkia (Maslow 1978, Haslam 2001)

Maslowin mukaan tarpeiden tulee olla tyydytettyinä alemmalla tasolla, jotta ihminen aloittaa pyrkimisen ylevämpiin tarpeidensa tyydyttämiseen. Tutkija on itsekin tarkentanut tutkimustensa tulkintaa, toteamalla ettei näin aina välttämättä ole. Ihminen saattaa toteuttaa ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytystä, vaikka alemmalle tasolle olisikin jäänyt vajetta.

Tällaisia poikkeuksia hän määritteli tarkemmin seitsemän kappaletta. Henkilöllä on <sup>1)</sup>itsetunnon merkitys korostuneena tarpeena, kuitenkin niin, että sen saavuttamisen kautta odotetaan tulevansa rakastetuksi; <sup>2)</sup>hyvin vahva luovuuden tarve, hän saattaa jättää huomiotta jonkin alemmalla tasolle määritellyn tarpeensa toteuttaessaan itseään. <sup>3)</sup> matala odotusarvo elämä kohtaa, hän tulee toimeen, kunhan ravinnotarpeensa tulee tyydytetyksi <sup>4)</sup>psykopaattinen taipumus, hänet on nälkiinnytetty rakkaudentarpeensa osalta varhaisessa lapsuudessaan, eikä hän enää kykene antamaan tai vastaanottamaan rakkautta. <sup>5)</sup> hetkellisesti aliarvotettuna jokin perustarpeista. Tämä yleensä johtuu siitä, että kyseinen tarve on ollut tyydytettynä pitkään eikä sen tärkeyttä osata arvioida oikein. <sup>6)</sup> yhtäaikaaisesti useampi tarve, eikä hän tee mitään täyttääkseen kumpaakaan tarvettaan <sup>7)</sup> perustarpeet tulleet täysin tyydytetyiksi, jolloin hän pystyy halutessaan luopumaan kaikesta jonkin arvon tai ideaalin vuoksi. Hänen persoonansa kestää olemisen vihan, hyljeksimisen ja vainon kohteena olemisen. (1978; 26-27.)

Maslowin tarvehierarkian kanssa samankaltaisiin tuloksiin tarpeista ja niiden kategorisoinnista on päässyt myös Clayton Alderfer tutkimuksissaan. Hän on kuitenkin jakanut tarpeet kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen. Näitä ovat toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. Alderferin (Yang 2011: 274)

mukaan toimeentulotarpeisiin kuuluvat fysiologiset ja materiaaliset tarpeet, liittymistarpeisiin puolestaan sisältyvät läheisiin ihmissuhteisiin pyrkiminen ja kasvutarpeisiin henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen pyrkimykset.

Tarvehierarkioita kohtaan on esitetty kritiikkiä sen johdosta, ettei teorioita ole esitetty tieteellisesti hyväksyttävällä tavalla. Näistä teorioiksi mainituista puuttuu Landyn mukaan toisiinsa liittyvät väitteet, joita voitaisiin empiirisesti testata. Hänen mukaansa moni tekijä näissä teorioissa herättää kysymyksiä (Haslam 2001: 92). Maslowin teoriaa kohtaan esitetyissä kritiikeissä mainitaan epäilyt tarpeiden täyttämiseen tietyssä järjestyksessä, sekä ihmisten erilaisuuden vaikutukset tarpeiden olemassaoloon (Yang 2011:276, Geren 2002). Tähän puutteeseen on Maslow itsekin syventynyt ja löytänyt edellä mainitut seitsemän luokkaa (kts s.21). Näistä epäilyistä huolimatta teorian antia pidetään hyvänä lähtökohtana organisaatioissa työskentelevien ihmisten erilaisten tarpeiden hahmottamisessa (Yang 2011:276)

### 2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Viitala nostaa esiin Herzbergin kaksifaktoriteorian yhdeksi motivoitumisen syiden kartoittajana. Teoria määrittelee ihmiselle kaksi erillistä tarvejärjestelmää. Toisen tarkoituksena on vältellä kipua ja toisen sisältönä on tarve kasvaa ja kehittyä ihmisenä. Jälkimmäisen avulla Herzberg jaotteli työmotivaatiota lisäävät ja sitä vähentävät tekijät erilleen toisistaan. Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat itse työn sisältöön liittyvät tekijät, joita Herzberg nimittää motivaatiotehtäviksi (Lämsä&Hautala 2005:84) tai tehtävätekijöiksi. Tehtävätekijöiden, työn sisältö itsessään, saatu tunnustus,

kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet, ollessa kohdallaan ihminen voi saada työstään henkisen tyydytyksen. Työn ollessa tällä tavalla palkitsevaa, pystyy ihminen kehittymään ja kasvamaan sisäisesti. (Viitala 2006.)

Toinen puoli Herzbergin teoriaa ovat tyytymättömyystekijät eli hygieniatekijät. Nämä ovat työympäristöön liittyviä tekijöitä. Vaikutus motivaatioon ei ole kuitenkaan kasvattava vaan lähinnä neutraali vaikka hygieniatekijät olisivat kunnossa. Työntekijän kokiessa hygieniatekijät puutteellisiksi tai huonoiksi, hänen työmotivaationsa heikentyy. (Lämsä&Hautala 2005:84-85.)

<u>Motivaatiotekijät eli tehtävätekijät</u>	<u>Hygieniatekijät</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Työstä saatava palaute</li> <li>▪ Lisäävät työtyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liittyvät työympäristöön</li> <li>▪ Lisäävät tyytymättömyyttä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Työstä saatu tunnustus</li> <li>▪ Saavutukset työssä</li> <li>▪ Kasvun ja kehityksen mahdollisuus</li> <li>▪ Ylennys</li> <li>▪ Vastuu</li> <li>▪ Työ itsessään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yrityspolitiikka ja hallinto</li> <li>▪ Henkilösuhteet esimieheen</li> <li>▪ Henkilösuhteet työtovereihin</li> <li>▪ Työskentelyolosuhteet</li> <li>▪ Palkka</li> <li>▪ Status</li> <li>▪ Työturvallisuus</li> </ul>

Taulukko 1. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Lämsä&Hautala 2005)



### 2.1.3 Poimintoja muista teorioista

**Oikeudenmukaisuusteoriassa** ihminen seuraa omaa panos-tuotos -suhdettaan, eli työntekijänä ollessaan työhön sijoittamaansa aikaa ja osaamistaan saatuun palkkaan vertaamalla sitä esimerkiksi samanlaista työtä tekevän ystävänsä palkkaan. Jos tällaisen vertailun lopputulemana on tasapainoinen tilanne, eli palkkojen suhteellisen pienet eroavaisuudet, hän on tilanteeseen tyytyväinen. Vertailun tuloksena tuleva epätasapainoinen tilanne, suuntaan tai toiseen, luo kuvan epäoikeudenmukaisesta palkkauksesta. Tämä puolestaan luo psyykkisiä jännitteitä. Mitä suurempi tämä havaittu epätasapainoinen tilanne on, sitä voimakkaammin työntekijä pyrkii muokkaamaan olosuhteita kohti tasapainotilaa. Esimerkiksi kokiessaan saavansa liian pientä palkkaa, saattaa työntekijä laskea työtehoaan tasolle, jonka kokee olevan enemmän palkkaa vastaava. Vaa'an kallistuessa ylipalkattuna olemiseen, voi työntekijä ylittää oman jaksamisensa rajat pyrkiessään täyttämään olettamansa työpanoksen työnantajansa suuntaan. (Lämsä&Hautala 2005:87-88.)

Tasapainotilaan pyritään myös vaatimalla työmäärään paremmin sopivaa palkkaa, korjaamalla omaa osaamisensa arvioita, muuttamalla muiden ihmisten arviointia palkkatasapainon arvion perusteella, vaihtamalla vertailuryhmää tai vaihtamalla työpaikkaa. (Lämsä&Hautala 2005:88.)

Samanlaisesta tilanteesta kertoo Juuti pohjaten Lawlerin **odotusarvoteoriaan**. Omassa työtyytyväisyysmallissaan Lawler, pohjaten työnsä Vroomin esittämään odotusarvoteoriaan (Hersey 1988: 28-30), on tutkinut henkilöiden suhtautumista palkkaukseensa, esimiehiinsä ja työnsä sisältöön. Hän olettaa mallissaan että samat tekijät vaikuttavat näihin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen. Tämän mallin mukaan henkilöt tekevät vertailuja sosiaalisessa ympäristössään

esimerkiksi siitä, kuinka osuvia heidän omat työstä saadut palkkionsa ovat ympäristössä olevien ihmisten ansaintatasoihin vertaillessa. Tarkkailussa on aina kokonaispalkitsemisen kenttä, johon sisältyvät sekä aineettomat että aineelliset palkkiot. (Juuti 2006: 29)

Se millaiset odotusarvot henkilö kohdentaa työstä saatavaan palkkioon koostuvat monesta osasta. Henkilön oma käsitys työpanoksestaan on keskeisin, mutta sen lisäksi kaikenlainen tieto-taito sekä oma koulutustausta, jota hyödynnetään työtä tehtäessä, lasketaan panostukseksi. Edellisten lisäksi kokonaiskuvaan lisätään työnkuvaan kuuluvat vastuu ja vaatimukset. (Juuti 2006:30)

Locke esittää oman motivaatioteoriansa **päämääräteorian** nimikkeen alla. Teoria on osittain samankaltainen odotusarvoteorian kanssa, kuitenkin sillä erotuksella että ihmisen kongnitiivisessa arvioinnissa päämäärän sanotaan painottuvan muita tekijöitä enemmän. Tutkimuksien mukaan päämäärän tulee olla konkreettinen, tarkka ja haastava. Tällöin henkilön huomio kiinnittyy kohteeseen paremmin ja pitkäjänteisyys mahdollistuu. Nämä taas edesauttavat strategisen toiminnan suunnittelussa. (Haslam 2001:95, Locke 2002 )

## 2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatioksi mielletään ihmisen työhönsä suuntaamien odotusten ja tunteiden esiintuoma vireystila, joka antaa voimaa, suuntaa toimintaa ja auttaa suorituskyvyn ylläpidossa. Henkilö, jonka toiminnalla on selkeä päämäärä ja hänellä on halukkuus työhön, suorittaa työtään motivoituneesti (Lämsä & Hautala 2005: 80-81).

Työmotivaation näkökulmasta tarkasteltuna Maslowin tarvehierarkia on avattavissa askelmittain seuraavasti;

Fysiologiset tarpeet	Tällaisia tarpeita ovat henkilön perustarpeet, kuten ravinto ja vesi. Jos tässä osiossa esiintyy suurta vajausta, ei henkilö pysty keskittymään muuhun kuin tarpeen tyydyttämiseen. Toisaalta näiden perustarpeiden tullessa tyydyttyksi, ne lyhyen aikavälein vaativat uutta täydennystä.
Turvallisuuden tarpeet	Henkilö haluaa ympäristönsä olevan turvallinen elää, tulevaisuutensa olevan taloudellisesti turvattu ja sosiaalisen ympäristönsä pysyvän rauhallisena. Päästäkseen näihin päämääriin hän saattaa pitää arvossa turvallista asuinympäristöä ja vankkaa asuinrakennusta. Pitkäaikaisen ja pysyvän työpaikan arvostus saa lähtökohtansa tästä oletuksesta ja yhteiskunnan pyrkimys rauhallisen kanssakäymisen takaamiseksi oikeustoimirakenteensa avulla selittyy myös tämän teorian perusteella. Työpaikalla voimakas turvallisuuden tarve saattaa tulla esiin henkilön ahkeruudella, jonka avulla hän olettaa olevansa turvassa mahdollisilta irtisanomisilta.
Sosiaalisuuden tarpeet	Henkilön tarve tuntea kuuluvansa yhteisöön on Juutin tulkinnan mukaan rajaton. Työpaikalla tällaisen liittymisen tarpeen tyydyttävät niin työkaverit kuin vaikka työmarkkinajärjestön toiminta.
Arvostus	Saadessaan arvostusta työsuorituksensa johdosta, henkilö tuntee itsensä yhteisönsä arvokkaaksi jäseneksi. Työpaikalla käytössä olevat ylennys- ja palkkausjärjestelmien kautta saavutettavissa olevat statukset koetaan haluttaviksi.
Itsensä toteuttaminen	Vaihtelee henkilöstä toiseen, pääsääntönä voidaan pitää parempaan suoritukseen pyrkimistä omassa osaamisalueessaan. Kyseessä on aina jossain määrin luova prosessi. Työpaikalla tämän tarpeen tyydyttämiseen voidaan tarjota täyttymystä tarjoamalla haasteellisia työtehtäviä.

Taulukko 2. Maslowin tarvehierarkia Juutin mukaan avattuna (Juuti 2006: 46-47)

Työmotivaation synnystä on useita erilaisia käsityksiä. Muun muassa Liukkosen (2006:93) mukaan suotuisa motivaatio työtä kohtaa syntyy työntekijän oman kokemuksen kautta. Tämän positiivisen kokemuksen syntymiseksi on työntekijän saatava työstään pätevyyden kokemuksia, työskentelyn yhteyteen on liityttävä vahvaa sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työnsuorittamisessa on oltava mahdollisuuksia autonomiaan. Vastakkaisia tuntemuksia puolestaan synnyttää kontrolloiva työilmapiiri, työntekijän työpanoksen väheksyminen tai sen huomioimatta jättäminen sekä ahdistava ryhmähenki. Näiden vaikutus voi olla vähintään motivoitumista estävää, ellei jopa epämotivoivaa.

Useat motivaatiotutkimukset ovat näyttäneet syy-yhteyden työmotivaation ja työsuorituksen välillä. Työmotivaation lisääntyessä myös työsuoritus paranee. Suoraa linkkiä ei kuitenkaan ole havaittu viihtyvyyden ja työtuloksen väliltä. Näin ollen vanhakantainen oletus työssään viihtyvien ja parhaan mahdollisen työsuorituksen rinnakkain kulkemisesta ei olekaan yleisesti paikkaansa pitävä (Ruohotie&Honka 2002:27). Toisaalta myös vastakkaisia tuloksia on Virtasen mukaan tutkimuksillaan saanut muun muassa Elton Mayo, jonka mukaan nimenomaan oloihinsa tyytyväiset työläiset aikaansaavat parempia tuloksia (Virtanen 2007).

Myös Haslam (2001:88-89) käsittelee kirjassaan erilaisia motivoitumisen lähteitä ja tapoja työtyytyväisyyden näkökulmasta. 1900-luvun alkupuolella vahvana ollut ihmiskäsitys, taylorismi, piti työntekijää laiskana. Tästä laiskuuden tilasta työntekijän saa herätettyä vain henkilökohtaisen edun tavoittelu. Jollei tällaiseen lisääntymiseen ponnisteluilla olisi mahdollista päästä, ei työntekijä niihin ryhtyisikään. Yksinkertaisena lääkkeenä tilanteeseen pidettiin puhtaasti heidän tuloksensa perusteella määräytyvää palkkaa. Varsinaiseen työtyytyväisyyteen tällä ei ollut vaikutusta.

Haslam (2001) vahvistaa Luoman (2004) mainitsemia tekijöitä sisäisen motivaation osalta. Hän tekee löydön selvittäessään Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Sen pohjalta tarkasteltuna työolosuhteiden muutokset eivät niinkään vaikuta työtyytyväisyyteen, vaan lähinnä työn sisältö antaa haluttuja tuloksia. Työn rikastaminen, päätäntävällän lisääminen oman työnsuorittamisen suhteen ja asiantuntijuuden kehittämisen mahdollisuudet lisäsivät suoraan työtyytyväisyyttä. Tämän lisääntyminen vaikutti myös tuloksellisuuteen positiivisesti (Haslam 2001: 91).

Hackman ja Oldham (Yang 2011:274) määrittivät työmotivaation muodostamista edesauttaviksi tekijöiksi viisi työn ulottuvuutta. Nämä ovat taitojen moninaisuus, tehtävän identiteetti, tehtävän merkityksellisyys, autonomisuus ja palaute. Taitojen moninaisuutta on työn suorittamisessa tarvittavien erilaisten aktiviteettien käyttö. Tehtävän identiteetti muodostuu työn varsinaisesta sisällöstä. Merkityksellisyys syntyy työn lopputuloksen vaikutuksista ympäristön henkilöihin tai itse työhön. Autonomisuus syntyy työntekijän itsenäisyydestä ja päätösvallasta työhön nähden. Palautteen laatu työmotivaation synnyttäjänä on työn loppuunsaattamisen johdosta saatua palautetta. Teorian mukaan työntekijän motivoitumisen aste on riippuvainen siitä, kuinka hyvin kolme ensimmäistä ulottuvuutta on tyydytettyinä (Yang 2011: 274).

### **Sisäinen motivaatio**

Juutin mukaan sisäisen motivaation parhaita esimerkkejä ovat ihmisen itsensä ylläpitämät harrastetoiminnat. Näissä useinkin ainoana motiivina on juuri toiminnasta saatava mielihyvän tunne. Yleensäkin sisäisesti motivoitunutta käytöstä on toiminta, jonka päämääränä on tuntea itsensä kyvykkääksi ja

itsenäiseksi. Ihminen kuin etsii omaa tasoaan toimintojen kautta ja luo optimaalisia haasteita. Hänen tahtotilanaan on kohdata ja voittaa nämä haasteet samalla pienentäen niiden aiheuttamaa epäsuhtaa (Juuti 2006:61.).

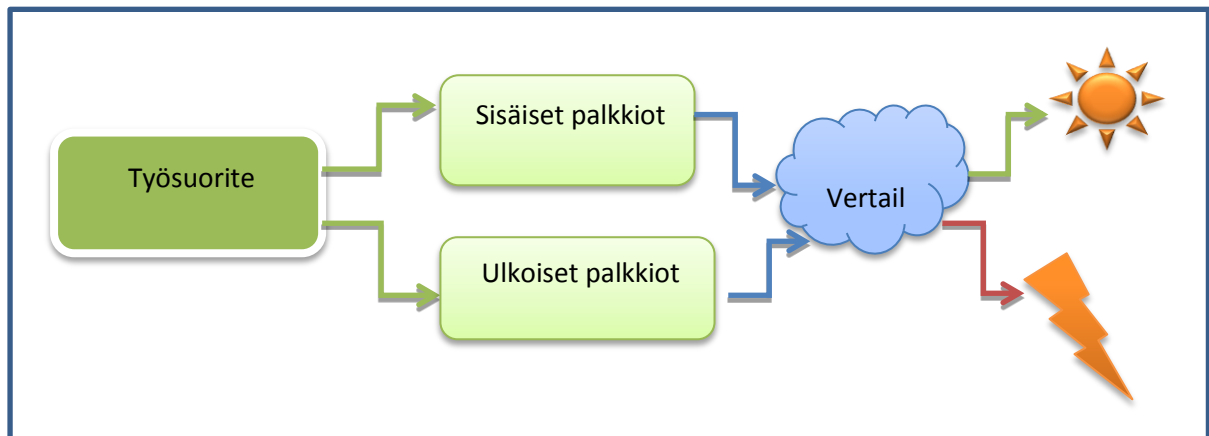
Sisäisen motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristössä muun muassa valinnanvapaus, pätevyys, mielekkyys ja edistyminen. Sisäisten tekijöiden ollessa suurimmalta osin motivoitumisen synnyttäjinä kokee työntekijä antavansa työpanoksensa merkityksellisenä työnantajansa käyttöön. Tämän johdosta hän voi ottaa aloitteellisen otteen työhönsä ja myös henkilökohtaisen vastuun päätöksensä seuraamuksista (Luoma ym. 2004: 21-23.).

Motivoitumisen tavoista haastavimmaksikin sanottu sisäinen motivaatio on hetkestä motivoitumista. Tämä ajatuksen työelämään siirtäminen merkitsee sitä, että sisäisesti motivoitunut henkilö kokee mielihyvää ja nautintoa työtä suorittaessaan. Palkkioiden ja palkitsemisen osuus sisäisestä motivoitumisesta on suurin silloin, kun sen katsotaan kohdistuvan suoraan työn suorittamiseen. Mielihyvä itsessään syntyy myönteisistä tunteista. Yksi tällaisten tunteiden synnyttäjä on kunniallisuuden tunne, joka syntyy useimmille eettisesti oikeasta toiminnasta (Liukkonen ym 2006:99-101).

Samana asiaa nostaa vastuullisuuden käsitteen alla esiin Vauhkonen (Vesterinen 2006:70) painottaen yhteiskuntavastuun merkittävyyttä. Yksilötasolle vietynä yhteiskuntavastuu jalkautuu hänen mukaansa työturvallisuudesta huolehtimiseen, työterveydenhuollon ja työkyvyn ylläpitämiseen, henkilöstön tyytyväisyyteen, osaamisen kehittämiseen, työmotivaatioon, palkitsemiseen ja tasa-arvoiseen henkilöstöpolitiikkaan.

### 2.3 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Työtyytyväisyyden vaikutuksista on Juutin mukaan tutkittu muun muassa työsuorituksen, vaihtuvuuden ja poissaolojen näkökulmista. Työsuorituksen osalta vaikutukset ovat olleet oletuksia vähäisempiä. Tämän johdosta voidaan todeta, että työtyytyväisyyden aikaansaamien tekijöiden seurauksena suoritetuksi tullut onnistunut työsuorite aiheuttaa työtyytyväisyyttä, enemmän kuin pelkkä työtyytyväisyys (Juuti 2006:32-33).



Kuvio 3: Mukailtu kuvio työsuorituksen ja palkkion vertailusta, josta työtyytyväisyys syntyy. (Juuti 2006: 33)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi Juuti nostaa johtamisen. Hänen mukaansa osaava johtaja voi toimillaan edistää organisaationsa hyvinvointia. Työntekijä tulee ottaa huomioon fyysisenä, sosiaalisena ja psyykkisenä toimijana. Nykyisten yritysten menestystarinat ottavat tukea niissä työskentelevistä työntekijöistä. Johtamisen tärkein osa-alue on työntekijän suorituksen tukeminen ja osaamisen kehittymisen varmistaminen. Työpaikan ilmapiirin pitäminen sellaisena, että jokainen kokee olevansa tarpeellinen ja tasa-arvoinen

helpottaa työn suorittamista. (Vesterinen 2006: Juuti 2006:77-90)

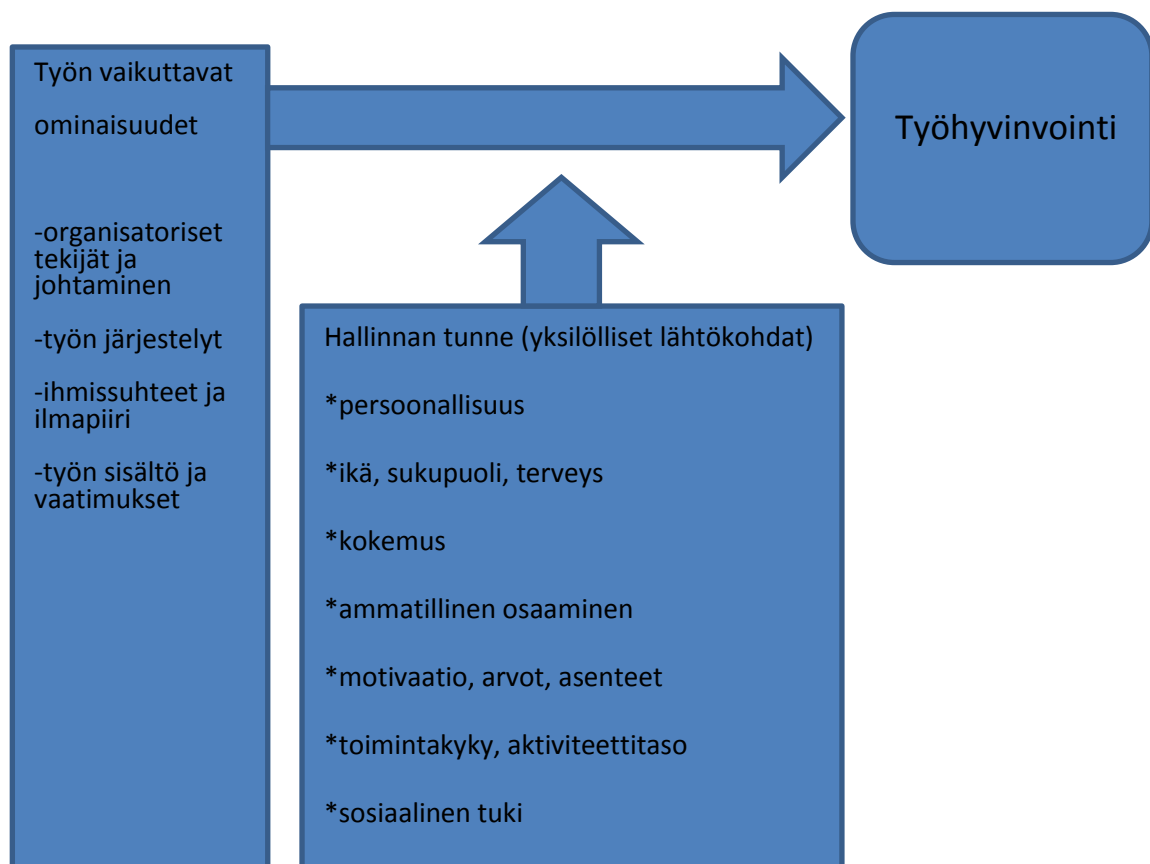
Myös työsuojeluhallinto on havainnut henkisen hyvinvoinnin positiiviset vaikutukset sairaus poissaolojen vähenemisenä, henkilökunnan vaihtuvuuden pienentymisenä ja tuottavuuden lisääntymisenä.

Tämän lisäksi työolojen suora vaikutus henkisen hyvinvoinnin lisääntymiseen on tullut esiin kun on kiinnitetty huomiota työympäristöjen suunnitteluun työntekijän lähtökohdista käsin. Muun muassa lämpötilan, valaistuksen, metelin, säteilyn ja ilmaston huomioiminen työympäristöjen suunnittelussa on huomattu vaikuttavan suoraan työntekijän henkiseen hyvinvointiin. (Työsuojeluhallinnon verkkosivu)

Työelämän haastavimmissa tilanteissa työhyvinvointi kärsii, vaikka tilannetta pyritään helpottamaan esimerkiksi tiedottamisella. Tällainen tilanne on työn epävarmuus yhteistoimintaneuvotteluiden aikana. Työntekijä stressaantuu jo pelkästään irtisanomisen mahdollisuudesta ja sen pohdinnasta. Tilanteen ollessa mahdollisuuden tasolla, aktiivinen asian käsittely estyy ja tämä itsessään aiheuttaa stressiä. Sen lisäksi tulevat muut irtisanomisesta aiheutuvat hankaluudet henkisesti kuormittamaan työntekijää. (Nätti ym. 1997.)



Henkisen työhyvinvoinnin takana ovat Piilin mukaan niin henkilöstä itsestään lähtöisin olevat tekijät kuin myös työn ominaisuudet. Henkilöstä itsestään tulevat tekijät muodostavat hänen mukaansa hallinnan tunteen, joka vaikuttaa suoraan yksilön kokemuksiin. Nämä taas ovat selkeästi yhteydessä edellä mainittuihin työn ominaisuuksiin. Seuraavassa kuvassa määritelmät pilkotaan osatekijöikseen kokonaisuuden hahmottamista helpottamaan.



Kuvio 4: Työhyvinvoinnin muodostuminen (Piili 2006: 160)

Työhyvinvoinnin katsotaan olevan kokonaisuus, jonka keskiössä ovat työpaikan henkinen ilmapiiri, hyvä työnjohto ja järkevä työnjako. Työkuorman tulisi olla henkilökohtaista kyvykkyyttä vastaava niin määrältään kuin

haastavuudeltaankin. Yksi ratkaisu tällaisen tilanteen saavuttamiseen on työtehtävien kierrätys. Ratkaisusta riippumatta on huolehdittava siitä, että tehtävät eivät ole fyysisesti eivätkä henkisesti liian yksipuolisia. Työn johtoon kuuluu myös työaikajohtaminen. Työn johdon tehtävänä on seurata, että kenenkään työajat eivät veny kohtuuttoman pitkiksi ja vaaranna näin palautumista ja jaksamista (VNS 4/2004 vp.)

Psykologisen turvan –käsitteen alle kuuluvat esimerkiksi tilanteet, joissa johtohenkilökunnan sanoin ja teoin annetaan ymmärtää virheiden myöntämisen ja huomaamisen olevan hyväksyty tapa toimia. Eikä suinkaan niin, että niiden kautta käytettäisiin tilaisuutta hyväksi ihmisen häpäisemiseksi. Tällaisen toiminnan rinnalla Amabile&Kramer huomasivat olevan tärkeää, että onnistumisista nautitaan ja niitä juhlistetaan. Tutkimuskohteina olevien kertomusten mukaan sekä onnistumiset että epäonnistumiset analysoivissa yrityksissä vallitsi psykologinen turva, jonka suojassa innovointi riskejä kaihtamatta oli mahdollista (2012:113-114)

Voimakkaampi riippuvuussuhde on havaittavissa työpaikan vaihtamisen ja työtyytyväisyyden kesken. Työpaikan vaihtamisen taustalla on aina päätös hakeutua töihin muualle kuin nykyiseen työpaikkaan. Tällaista päätöstä ei helposti tule syntyneeksi, jos tämänhetkiseen työpaikkaansa on tyytyväinen. Tutkimusten mukaan työtilannetta tarkkaillaan jatkuvasti ja työtyytyväisyys toimii tässä tilanteessa työnantajan kannalta positiivisesti. (Juuti 2006: 34)

Työtytymättömyyden ja työsuorituksen välillä näyttää olevan suurempi yhteys kuin työtyytyväisyyden ja –suorituksen välillä. Tyytymättömyydestä aiheutuu turhautuminen ja siitä kärsivä työntekijä saattaa aiheuttaa tilanteeseen reagoinnillaan yritykselle huomattavaa haittaa. Tällaista voivat olla esimerkiksi

eristäytyminen muusta työyhteisöstä, negatiiviset tunnereaktiot tai ympäristöön kohdistuvat aggression purkamiset. Eristäytyessään työntekijä poissaolot lisääntyvät, hän hakeutuu toiseen työpaikkaan tai keskeyttää tekemänsä työn. Negatiivisia tunnereaktioita puolestaan ovat muun muassa välinpitämättömyys, vieraantuminen työkavereista, haluttomuus, heikentynyt työmoraali, vitkastelu työpaikalla ja työnteossa ilmenevä huolimattomuus. Aggressiivisesti reagoiva saattaa varastaa työpaikaltaan, tai hän tekee muuta vahinkoa työpaikalla. Myös lakkoilu ja vastustelu työpaikalla luetaan aggressiiviseksi reagoinniksi työtyytymättömyyden tunteisiin. (Ruohotie & Honka 2002: 38)

#### 2.4 Sitoutuminen

Ilmiötä määriteltäessä lähdetään liikkeelle siitä seikasta, että kyseessä on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutuminen itsessään voidaan jakaa kolmeen keskeiseen ominaisuuteen; kohteeseen, luonteeseen ja voimakkuuteen. Kohteen valinta vaihtelee tapauskohtaisesti. Toisaalta ihminen saattaa sitoutua omaan ammatti-identiteettiinsä, organisaatioon jossa työskentelee tai hoitamaansa projektiin. Voidaan kuitenkin löytää syy-yhteys ammatin voimakkaan arvoperustan ja ammatillisen asiantuntijuuden sekä ammatti-identiteettiin sitoutumisen väliltä. (Lämsä&Hautala 2005:92.)

Luonteen näkökulmasta tarkasteltaessa sitoutumisen käsitettä se kirjallisuudessa jaetaan kolmeen osaan;

Jatkuvaperusteinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostus työntekoon on kokoaikaista</li> <li>• Ponnistelut työnsuorittamisessa koetaan mielekkäiksi</li> <li>• Työn tekeminen on parempi vaihtoehto kuin että työtä ei olisi</li> </ul>
Normatiivinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn suorittamisen taustalla ovat sisäistetyt normit sekä lainsäädännölliset että yrityskulttuurista juontuvat</li> <li>• Velvollisuudentunne annettuja lupauksia kohtaan</li> </ul>
Tunneperäinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voimakkain sitoutumisen muoto</li> <li>• Työntekijä ei laske työhön käyttämiään tunteja</li> <li>• Äärimmilleen vietyä intohimoa, kutsumusta tai elämäntehtävä</li> </ul>

Taulukko 3: Luonteen vaikutus työntekijän sitoutumistapaan Lämsä&Hautala (2005:93-94)

Luoman mukaan yksi perusmotivaation lähde on työsuhteen pysyvyys. Työntekijän halu antaa itsestään enemmän kuin normaali työpanos on selkeästi matalampi, jos työnantaja osoittaa haluttomuutta sitoutua työsuhteeseen pitkäaikaisesti. Tällainen työtilaisuus saatetaan ottaa mahdollisuutena oppia lisää omaa urakehitystä silmällä pitäen, muttei niinkään sitouduta senhetkisen työnantajan strategiaan tavoitteisiin. Jos kuitenkin pitkäkökin projekti (esimerkiksi opinnäytetyö) on määriteltävissä valintaprosessiksi pysyvään työsuhteeseen, vaikutus on päinvastainen ja työntekijä on huomattavan halukas

näyttämään omaa osaamistaan ja työskentelee motivoituneesti. (Luoma, ym. 2004: 99-100.)

Yrityksen jatkuvan kehittymisen vuoksi on perinteisesti nähty tärkeänä työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaansa. Viitalan (2009:88-89) mukaan tästä tärkeydestä lähetetään kuitenkin ristiriitaista viestiä työntekijöille kohtelemalla sitä kuin mitä tahansa tuotannon resurssia. Toisaalta on olemassa näyttöä myös siitä, että työpaikoilla oltaisiin tulossa kohti työntekijän tarpeita. Siltalan (2004) mukaan paikallisen sopimisen avulla suunnittelun vastuun laajentaminen työntekijöille saakka ja autonomian lisääminen ovat niin sanottuja hiljaisia merkkejä. Näiden hän sanoo kertovan yhteiskunnallisen ajattelutavan muutoksesta. Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden lomittuminen on alkanut.

## 2.5 Yhteenvetoa

Työntekijän motivoitumiseen vaikuttavien asioiden kirjo on yhtä laaja kuin on työpaikalla työskentelevien ihmisten skaala. Heidän tuntemisensa antaa työnantajalle etulyöntiaseman tehtäessä suunnitelmia ja järjestelyjä työntekijöiden työsuoritteisiin tai esimerkiksi kannustusjärjestelmiin.

On kuitenkin syytä muistaa, ettei mihinkään toimenpiteeseen ole syytä ryhtyä ennen kuin muutama seikka työpaikalla on saatu kuntoon. Rabeyn (2001) mukaan on olemassa kahdeksan tekijää, joiden on todettu useissa tutkimuksissa edesauttavan korkean moraalien syntyä ja stimuloivan motivoitumista.

Näitä ovat;

#### Tekemisen mielekkyys

- Työntekijällä on oltava maali, johon pääsemistä hänen työpanoksensa edesauttaa

#### Osallistuminen

- Työntekijän työn tulee olla osa kokonaisuutta ja hänen on saatava tunne siitä, että häneen luotetaan

#### Merkityksellisyys

- Työntekijän on saatava huomio työnsä perusteella ja tukea tarvittaessa, sekä saatava paikkansa tiimistä

#### Tiedottaminen

- Työntekijän kuuluu olla mukana keskusteluissa yrityksen tilanteesta, tulevista tapahtumista ja muutoksista

#### Palkitseminen

- Työntekijän ansaintatason tulee olla vertailukelpoinen muiden työntekijöiden tason kanssa, ja sen tulee heijastella hänen omaa osaamistaan, työlle annettua panostaan ja työn tärkeyttä yrityksessä

#### Tulevaisuuden hallinta

- Työntekijällä tulee olla mahdollisuus jatkuvaan kehittymisen, uusien taitojen hankintaan ja tämä mahdollisuus tulee olla selkeästi nähtävissä

#### Yhteistyö

- Työntekijän tulee pystyä tuntemaan ylpeyttä omasta työpaikastaan siinä määrin, että työn tekemisen voi mieltää olevan yhteiseen tavoitteeseen pyrkimistä ja lopputuloksesta voi nauttia yhteisenä saavutuksena

#### Haastavuus

- Työntekijän innovatiivisuutta tulee tukea ja rohkaista, että nykyisten käytänteiden kehitystyö tulee mahdolliseksi

Tällaiseen tilanteeseen pääsemisen tärkeimmäksi työkaluksi Rabey nostaa kommunikaation. Sellaisen kommunikaation, jolla pystytään selvittämään tavat joilla kulloisenkin työntekijän motivaatio voidaan nostaa ja hänen työtulostaan parantaa. Siihen eivät riitä pelkät lomakekyselyt ja konsultit, vaan työntekijöiden tarpeet ja toiveet on selvitettävä sitoutumalla johtoportaan ja työntekijöiden välisiin neuvotteluihin. Näiden perusteella saatuihin tietoihin on suhtauduttava vakavasti ja tehtävä tarvittavia toimenpiteitä (Rabey 2001: 27; Liukkonen 2006: 98-140)

### 3. TYÖNTEKIJÄN MOTIVOIMINEN

Työlainsäädännön keskeisimpänä sisältönä sanotaan (Kairinen 2009) olevan resurssiin kohdennettujen käyttöiän ja tuottavuuden varmentamiseen tähtäävät toimenpiteet. Tämä tulkinta on jokseenkin rajallinen, johtuen esimerkiksi työsuojelun varmistamiseksi rakennetusta viranomaisverkostosta. Jollei muuta merkitystä työsuojelulainsäädännöllä olisi kuin tuotantoresurssin suojeleminen, ei yrittäjällä olisi muuta järkevää ja johdonmukaista toimintatapaa, kuin itsenäisesti huolehtia tästä resurssien osa-alueesta. Toisaalta voidaan tulkita viranomaisjärjestelmän tarpeellisuutta holhousyhteiskunnan käsitteestä lähtien. Tällöin pitäisin parempana vaihtoehtona työnantajien jatkuvan koulutuksen työlainsäädännön noudattamisen tuomien etujen huomiointiin, kuin pelkän tarkastuksiin perustuvan järjestelmän varaan jättäytymisen.

Yleinen lähtökohta työlainsäädännölle on muuttunut nykyaikaisen työoikeusnormiston myötä. Aikaisemmin vallalla ollut ajatus yksilön vapaudesta ja muodollisen tasavertaisuuden nojaavasta sopimusoikeudesta on korvautunut heikkomuusolettamalla ja suojeluperiaatteella. Nykyisin suurinta osaa työsuhteista säätelevät työehtosopimukset, joiden joukkoluonteisuuden kautta annetaan suoja yksittäiselle työntekijälle. Yksi tämän periaatteen olettamuksista on, että työnantajalla on asemansa tai omaisuutensa turvin suurempi valtasuhde työntekijäänsä nähden. Tällöin ei voida olettaa sopimusten syntyvän molempien osapuolten taholta samanlaisista lähtökohdista. Muodollisen tasavertaisuuden olettamasta on siirrytty tarkastelemaan heikomman osapuolen suojeluntarvetta. (Kairinen 2009: 42 - 43.)



Työntekijän identifiointi yrityksen työntekijäksi on yksi vahvoista sosiaalisen kuuluvuuden tarpeen täyttäjistä (Juuti 2006: 46-47). Sen myötä työntekijä tuntee kuuluvansa samaan joukkoon muun yrityksen henkilöstön kanssa. Tämä puolestaan edesauttaa sitoutumista yritykseen ja mahdollistaa samalla motivoitumisen työnantajan osoittamien työtehtävien suorittamiseen. Tällöin sitoutuminen yhteisöön on normatiivista (Lämsä&Hautala 2005:93-94).

Työsuhteessa vallitseviksi oikeusperiaatteiksi Kairinen mainitsee muun muassa lojaliteettiperiaatteen; molemmat osapuolet ottavat toisensa huomioon käyttäessään oikeuksiaan ja toimiessaan velvollisuuksiensa mukaisesti, yhteistoimintamaksiimi; lisääntymään päin oleva ajatus molempien osapuolten osallistumisesta tehtävien päätösten valmisteluprosessiin, ja suojelun periaatteen; pakottavien normien avulla suojellaan heikomman osapuolen etuja muun muassa sukupuolikysymyksissä ja muissa syrjinnän lieveilmiöiden aiheuttamissa tilanteissa, sekä näiden tilanteiden korjaustoimenpiteissä.(2009: 253 - 254.)

Sujuakseen kitkatta on työnantaja-työntekijä – suhteen tueksi laadittu laaja-alainen laki- ja sopimusverkoston. Tämän sääntelyjärjestelmän toimivuudesta vastaa maassamme työ- ja elinkeinoministeriö. Sen toimialaan kuuluvat niin työlainsäädännön valmistelutyöt kolmikantaisesti työnantaja- ja työntekijäliittojen, kuin myös järjestelmän kehittämistyö. Määriteltyjen kehysten mukaista toimintaa valvoo pääasiallisesti sosiaali- ja terveysministeriön alaiset työsuojeluviranomaiset. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Työmarkkinaneuvotteluissa on sovittu työehtosopimuksilla lainsäädännön ohelle monista työsuhteissa vallitsevista seikoista. Tällaiset alakohtaiset neuvottelut ovat olleet yleisiä jo 1940-luvulta lähtien. Kuitenkin esimerkiksi yksityisten palvelualojen toimialalle tämän tyyppiset sopimukset tulivat

yleisiksi vasta 1970. Tällaisissa alaa yleissitovasti ohjaavissa sopimuksissa on voitu määritellä esimerkiksi palkankorotukset. Työmarkkinoiden keskusjärjestöt pystyvät sopimaan suoraan hallituksen kanssa tulopoliittisista ratkaisuksista, joissa palkkojen ohella päätetään talous-, tulonjako- ja sosiaalipoliittisista toimista. (Strömmer 1999.)

Työntekijän kannalta katsottuna työehtosopimusjärjestelmä ja työmarkkinaneuvottelut herättävät monenlaisia tunteita. Kairisen esiintuoma resurssinluonteisuus myös henkilöstön osalle, nostaa arvostus ja arvotuskysymyksen voimakkaana ja pääsääntöisesti negatiivisena esiin. Työmarkkinaneuvottelujen työntekijät vastaan työnantajat asetelma vahvistaa tätä mielikuvaa entisestään. Muutenkin julkisuudessa käytävät keskustelut työntekijöiden oikeuksien heikentämisestä tulevat laskemaan motivaatiota työskentelyyn. Viimeaikaisista keskusteluista sairauslomien palkattomat päivät ja kodinhoidon tuen lyhentämisen vaade (HS 2012/03, EK 2012/11) kohdistuvat lähes yksinomaan naisvaltaisille aloille, joissa jo entuudestaan on heikompi tulotaso ja yleisesti ottaen epätyypillisiä työsuhteita.

### 3.1 Työsuhteen peruspilaristoa

Työsopimuslaissa määritellään työsuhteen merkistö ja työntekijän asema. Työntekijän kuuluminen organisaatioon takaa hänelle oikeuksia ja määrittelee velvollisuuksia. Lain valmistelutöissä on kiinnitetty paljon huomiota siihen, miten työntekijäaseman tulisi määrittyä. Käsitteiden työsuhde ja työsopimussuhde katsotaan tunnusmerkistöissään pitävän sisällään eron työntekijän ja itsenäisen yrittäjän välillä. Pääsääntöisesti on kaikkien työsopimuksen tunnusmerkkien tultava täytetyiksi, että voidaan puhua

työntekijästä. Tällaisia tunnusmerkkejä ovat sopimuksen kohde, jonka tulee olla työn teko. Sovittaessa työn tekemisestä on sillä aikaan saatava hyöty tultava työnantajan hyväksi. Sopimuksen mukaisesti on tehdystä työstä saatava vastike. Tällaiseksi vastikkeeksi ei riitä mahdollisuus rahan ansaitsemiseen, esimerkiksi niin sanottujen tippien muodossa. (HE 157/2000.)

Työsopimuksen solmimisen muoto on jätetty vapaasti sovittavaksi. On syytä kuitenkin pitää kirjallista muotoa molempien osapuolten kannalta viisaimpana. Tällöin on kiistaton näyttö siitä, mitä työnsuorittamisen ehdoista ja tavoista on alun perin sovittu. (Sainio 2010: 11 - 12.)

Työnjohdon direktio-oikeus katsotaan yhdeksi työsopimussuhteen keskeisemmistä tunnusmerkeistä. Tällöin työnantajalla on oltava oikeus johtaa ja valvoa suoritettavaksi määriteltyä työtä. Oikeuden käyttämistä ei kuitenkaan vaadita, vaan pelkkä sen olemassaolo riittää täyttämään tunnusmerkistää. (HE 157/2000.)

Esimiestyön kautta työnantajalla on suurin kontakti työntekijäänsä. Tämän takia on esimiehen oltava tietoinen siitä kaikesta mihin hänen toimillaan on suora vaikutus. Esimerkiksi viestiminen oikealla tavalla ja oikeaan aikaan saattaa olla motivoituneen ja epämotivoituneen työntekijän eron takana. Viestimisen tärkeys korostuu yrityksen haasteellisten tilanteiden aikana (YTL, esimiestyö)

Työsuhteen määrittelyn mukaan kyseessä on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde, ellei työnantaja perustellun syyn nojalla ole oikeutettu solmimaan määräaikaista sopimusta. Syyn tulee osoittaa työvoimantarpeen olevan vain hetkellinen. (TspL 1. luku 3§)

Työsopimuksen sopimisessa määriteltyä perusteltua syytä työsuhteen määräaikaaisuuteen tulisi käyttää huolellisen harkinnan jälkeen. Määräaikaaisissa työsuhteissa, niin sanotuissa pätkätöissä, työskentelevien työhön sitoutuminen heikentyy (Talouselämä 13.3.2003). Työsuhteiden määräaikaisuus koetaan pahimmillaan kurinpidon välineenä. Tällöin työntekijä kokee olevansa pakotettu jatkuvaan erinomaiseen työtulokseen, sillä pelkona on työsuhteen uusiutumattomuus ja työttömien työnhakijoiden suuri määrä (TYT).

Työsuhteen alussa voidaan sopia käyttöönotettavasta koeajasta, jonka aikana molemmat osapuolet voivat purkaa työsopimuksen ilman irtisanomisaikaan. Myös tällöin on kuitenkin oltava asiallinen syy purulle. (TspL 1. luku 4§)

Tämän asiallisen ja perustellun irtisanomissyyn vaade on käytännössä työntekijän irtisanomissuoja. Irtisanomissuojan motivoiva vaikutus on löydettävissä tarkastelemalla irtisanomissyitä Juutin määrittelemien turvallisuuden ja sosiaalisuuden tarpeiden kautta (2006: 46-47). Työntekijän henkilöön liittyvistä irtisanomissyistä ei hyväksyttävänä pidetä hänen osallistumistaan työtaistelutoimenpiteisiin, joiden alullepanijana on työntekijäyhdistys tai oikeuttajana työehtosopimuksen sisältö. Myöskään mielipiteiden ilmaisun eikä yhteiskunnallisen osallistumisen johdosta tapahtuvaa irtisanomista pidetä pätevänä. Näin ollen työntekijän sosiaalisuuden tarpeita täyttävät yhteisöön liittymiset ja niiden kautta tuleva toiminta ovat mahdollisia. Turvallisuuden tarpeita tyydyttää tieto siitä, että työnantajan on pystyttävä osoittamaan työntekijän aiheuttaneen tietoisesti yrityksen toiminnalle vahinkoa.

Toimiminen vastoin työnantajan ohjeistusta ja toimialalla vallitsevaa käytäntöä antoi lukkosepän irtisanomiseen oikeutuksen (KKO:1995:80). Hän oli vapaa-ajallaan uudelleen sarjoittanut ystävänsä ulko-oven lukon veloituksesta. Tarkoituksena on ollut estää ystävänsä väkivaltaisesti käyttäytyneen miehen

pääsy sisään asuntoon. Lukkoseppä oli sarjoittanut oven lukkoon niin sanotun villin sarjamuutoksen, joka alalla vallitsevan näkemyksen mukaan vaarantaa yleistä avainturvallisuutta. Vaikka edellä kuvattu toiminta on hyväksyttävä syy irtisanomiselle, sai lukkoseppä irtisanomisajaltaan palkan. Irtisanomissuojan taloudellisen turvan puoli on siis kohtuullisen vahvaa.

Korkean luottoriskin aiheuttaminen pankille ohjeiden vastaisella toiminnalla antoi oikeutuksen pankinjohtajan irtisanomiselle (KKO:1999:83). Tässä tapauksessa pankinjohtajan luottopäätökset olivat toistuvasti olleet pankin antamien ohjeiden vastaisia, ja niiden katsottiin myös sisältävän totuudenvastaisia tietoja. Oikeustapaus eteni aina korkeimpaan oikeuteen saakka, jossa päätettiin, että pankinjohtajan toiminta oli ohjeiden vastaisuuden vuoksi synnyttänyt luottamuspuolan työnantajan ja työntekijän välille, ja sen johdosta oli muodostunut erityisen painava syy työsopimuksen irtisanomiseen. Tässä tapauksessa ei irtisanomisajan palkkaa maksettu.

Sitoutuminen työskentelyyn samalle työnantajalla palkitaan myös irtisanomistilanteessa taloudellisella varmuudella. Tästä pidetään huolta työsopimuslain määrittelemillä yleisillä irtisanomisajoilla. Lyhin työnantajan palkanmaksuvelvoitteen sisältävä irtisanomisaika on 14 vuorokautta. Tällöin työsuhteen on pitänyt olla voimassa keskeytyksettä enintään yhden vuoden. Pisimmillään irtisanomisaika on yli 12 vuotta kestäneiden työsuhteiden päättyessä työnantajan irtisanomiseen. Tuolloin irtisanomisaika on kuusi kuukautta (TSL 3§). Näiden aikojen noudattamatta jättämisestä on sanktiot määritelty suoraan kyseisessä laissa, niin määrältään kuin laajuudeltaankin.

*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi (Työsopimuslain yleisvelvoite)*

Lain sanktioimaton yleisvelvoite lähtee siitä, että työnantajan on tehtävä toimenpiteitä sen eteen, että työntekijä asema työpaikan sosiaalisessa verkostossa olisi miellyttävä. Tämän lisäksi on työnantajan velvollisuudeksi mainittu työntekijän työnsuorittamisen edellytysten ylläpito yrityksen oman kehityksen ja toiminnan eläessä. Työnantajan tulee myös tukea työntekijän omia pyrkimyksiä urakehityksensä suhteen. (TspL 2. luku 1§)

Edellä mainittujen toimien toteutumista ei valvota järjestelmällisesti, kuten esimerkiksi työsuojelulain piiriin kuuluvien säädösten osalla tapahtuu. Tähän toimintaan työnantajan on syytä löytää toisenlainen syytke. Juutin (2006) esittämistä motivaatiota edistävästä tekijöistä muun muassa sosiaalisen tarpeen sanotaan olevan rajattomasti tyydytettävissä. Yksi tämän tarpeen tyydyttäjäistä on työpaikalle muodostuva sosiaalinen verkosto. Yrityskulttuurin salliessa yhteydenpito työkollegoihin työntekijä saavuttaa työn teon avulla muitakin kuin vain taloudellisia hyödykkeitä itselleen.

### 3.2 Palkkio tehdystä työstä

Yksi työsuhteen tarkoituksista on työntekijän kannalta katsottuna elinkustannusten maksuun tähtäävä ansaitseminen, ja tähän on työntekijän palkkauksen osalta työsuhtesopimuksissa otettu kantaa määrittelemällä vähimmäispalkka. Pykälässä 10 määritellään vähimmäispalkaksi tavanomainen ja kohtuullinen palkka, ellei palkkausta ole säännelty työehtosopimuksella.



Kuvio 5: Kokonaispalkkauksen rahallisen osuuden muodostuminen Työeläkelaki palvelun mukaan

Palkan maksua painotetaan (Viitala 2004, Luoma ym. 2004, Vartiainen&Kauhanen 2005, Kairinen 2009) yhdeksi työnantajan päävelvoitteista, ja sen suoritustavasta yleensä sovitaan työsopimuksessa. Ellei vastikkeen laadusta ole olemassa sopimusta, on suoritus tehtävä maan käyvässä rahassa. Palkan määräytymisen perusteena käytetään työhön käytettyä aikaa tai työn tekemisestä tullutta tulosta. Ensimmäisen nimikkeenä käytetään aikapalkkaa ja jälkimmäisen suorituspalkkaa. Työsuhteissa voidaan palkkauksen määräytymisen perusteena käyttää myös näiden yhdistelmää (Tiitinen 2005:22).

Rahapalkan motivoiva vaikutus on yleisesti ottaen tehokkain matalapalkkaisilla aloilla ja tilanteissa, joissa henkilön perustarpeiden tyydyttäminen tulee niukasti katetuksi ansiotuloilla. Kuitenkin molemmissa tilanteissa löytyy myös ihmisiä, joiden käyttäytyminen poikkeaa oletusarvoista; matalapalkkaisen työn suorittajalla saattaa olla oman sisäisen tarpeensa vuoksi korkeasti motivoitunut asenne työnsä suorittamiseen. Toisaalta myös löytyy henkilöitä, joiden matalaan työpanokseen ei palkan korotuksella pystytä vaikuttamaan. Noustaessa palkkatasoilla korkeammalle, ansaitun rahamäärän taloudellinen vaikutus työntekijään pienenee ja samalla myös motivoituminen saattaa heiketä. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan työntekijä voi kokea saavansa ansaitsemaansa palkkiota ja näin ollen toimii sen mukaisesti (Viitala 2006)

Palkkauksen ja palkitsemisen erottaminen toisistaan on oleellista jo työsuhdetta muodostettaessa. Eritoten sen vuoksi että jälkimmäinen tulee huomioida laajalaisena johtamisen välineenä. Kokonaisuudessa tulee huomioida niin palkan maksun perusteet kuin henkilöstöpolitiikkaan sovitettut käytännöt. (Huusko 2007:2.)



### 3.2.1 Suora palkitseminen

Työsopimuslain (26.1.2001/55, 10§) mukaan on työntekijälle maksettava työstään tavanomainen ja kohtuullinen palkka, ellei alalla voimassa oleva työehtosopimus tai yleissitova työehtosopimuksen mukaan korvausta ole määritetty. Työehtosopimuksien kautta tulee palkkauksessa käytettävälle korvaukselle alaraja. Työehtosopimuksesta tulee alalle sitova sopimus niin sanottu yleinen, jos toimijoista 50 prosenttia kuuluu sen piiriin ja näin siitä on tullut noudatettava sopimus. Työnantajalla ja työntekijällä on vapaus sopia erilaisten lisien maksamisesta esimerkiksi työntekijän kielitaidon tai muun vastaavan osaamisen perusteella (Strömmer 1999: 277).

Vuokratyöntekijän palkkauksen yhteydessä joudutaan pohtimaan noudatettavaa työehtosopimusta alan vaihtelevien käytänteiden vuoksi. Kairisen mukaan työntekijän palkan määräytymisessä käytetään ensisijaisesti hänen omaa työnantajaansa sitovaa työehtosopimusta ja vasta toissijaisesti käyttäjäyritystä sitovaa työehtosopimusta. Varsinaista sopimussuhdetta ei vuokratun työntekijän ja käyttäjäyrityksen välille ei synny, vaikka tietyt työnantajan oikeudet ja velvollisuudet tulevat voimaan (Kairinen 2009:175-176).

Peruspalkan lisäksi työntekijälle maksetaan erilaisia lisiä ja palkkioita. Esimerkiksi Vartiaisen ja Kauhasen mukaan nämä edellä mainitut voidaan jaotella aikapalkkaan ja suorituspalkkaan tai näiden kahden yhdistelmään. Aikapalkan saaminen edellyttää tietyn ajan olemista työnantajan käytettävissä, yleensä tämä määritellään joko tunti- tai kuukausiperiodin mukaan. Suorituspalkka jaetaan yleensä urakkapalkkaan ja palkkiopalkkoihin. Tässä palkan määräytymisen kannalta kriittisenä tekijänä on työntekijän työsuoritus.

Tulospalkkauksessa palkan perusosuuden lisäksi maksetaan tulospalkkiota, joka reagoi talouskehityksen ja tuottavuuden mukaisesti. Tulospalkkioiden määrä liikkuu sekä ylös- että alaspäin, eikä näin ollen ole palkan kiinteä lisäosa (Vartiainen ym 2005: 40). Tulospalkkaus käsittää laajimman määritelmänsä mukaan useimmat tulokseen sidotut palkkiot, kuten muun muassa optiot ja osakejärjestelyt. Pienemmän liikkumavaran sisältävä määritelmä on puhtaasti jonkin ennalta määrätyn tavoitteen saavuttamisesta annettava palkkio. Tällaiset palkkiojärjestelmät ovat aina yrityskohtaisia ja yrityksen omista lähtökohdista ja tavoitteen asetteluista rakennettuja järjestelmiä. (Huusko 2007:15)

Edelleen voidaan nostaa esiin palkkioista tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjako ja osakeoptiot ja muut henkilöstöä koskevat osakejärjestelyt. Tulospalkkiot ovat kalenterivuoden aikana harvakseltaan maksettavat ylimääräiset palkkiot, joiden saamisen edellytyksenä on saavutetut tai ylitetyt johdon asettamat tavoitteet. Tällaisen palkkiojärjestelmän käyttämisestä päättää työyhteisö, koska järjestelmä on yleisesti käytössä ryhmäkohtaisena, ei niinkään yksilökohtaisena. Voittopalkkiolla tarkoitetaan järjestelmää, jossa 50 prosenttia palkitsemisjärjestelmästä tai koko järjestelmä perustuu yrityksen määrittelemän liikeloudellisen tuloksen saavutettaessa maksuun laukeavaan palkkioon. Järjestelmän rakentamisesta ja käyttöönotosta päättää yritys itse ja myös palkkion jaossa voidaan toimia sisäisesti sovittavien sääntöjen mukaan. Esimerkiksi voidaan sopia kerran vuodessa suoritettavasta maksusta tai voidaan vaihtoehtoisesti sopia, että tietty osuus palkkiosta siirretään henkilöstörahastoon (Henkilöstörahastolaki 5.11.2010/934), jonka kautta henkilökunta saa nostettua 20 prosenttia verottomana käyttöönsä. (Vartiainen, ym 2005: 21-23.)

Voitonjaosta voidaan sopia samassa yhteydessä kuin yritys tekee päätöksen maksamistaan osingoista osakkeiden omistajille, voitonjako taas ohjataan

suoraan henkilöstölle. Osakejärjestelyissä annetaan palkaksi yhtiön osakkeita ja osakeoption arvo määräytyy sen mukaan onko osakkeen ostohinnaksi määritellyt option ja osakkeen päivänhinnan välillä tapahtunut ostajalle edullinen kehitys. Ellei kurssi ole noussut sovitun ostohinnan yläpuolelle, ei optiolla ole saavutettu ajateltua etua. (Vartiainen, ym. 2005: 24.)

Luontaiseduista yleisimpiä ovat lounas-, auto- ja puhelinetu, joista ei enää ole säännöstä työsopimuslaissa. Asuntoedusta laissa on säädöksiä esimerkiksi asunnon käyttöoikeudesta työntekijän ollessa keskeytyneenä tai jos työntekijä menehtyy. Tällaisissa tilanteissa asukkailla on normaalit vuokrasuhteisen asunnon käytön säännökset voimassa, kuitenkin niin että kuolemantapauksen yhteydessä perheenjäsenet saavat käyttää asuntoa kolmen kuukauden ajan. Edellä esitellyissä tapauksissa työnantajalla on oikeus, ilmoituksensa jälkeen, periä kohtuullista neliövastiketta asunnosta. (Kairinen 2009:387.)

Palkkaa pidetään edelleen yhtenä keskeisistä motivointikeinona työntekijöiden ohjauksessa. Symbolisena merkinä palkkataso pidetään muun muassa silloin, kun työn vaativuutta ja vastuun määrää sekä työntekijän omaa työntulosta arvioidaan. Usein palkan rakenteesta voidaan erottaa peruspalkan osuus ja kokonaispalkkaa lisättävät suoriutumiseen sidotut palkkiot. Tällaisia palkkioita ovat muun muassa suorituspalkkiot, henkilökohtaiset lisät ja erilaiset taitolisät (Viitala ym. 2010: 234-235).

### 3.2.2 Epäsuora palkitseminen

Strömmerin mukaan yrityksen palkitsemismuotoihin voivat kuulua myös muun muassa henkilöstöruokailun järjestäminen. Sen lisäksi yrityksen aktiivinen toiminta vapaa-ajan ja virkistystoiminnan järjestäjänä, sekä kerhoille,

harrastustiloille ja harrastuksille myönnettävät avustukset ovat epäsuoraa palkitsemista (1999:285.). Myös palkkauskustannuksiin kuuluvat niin sanotut sivukulut, jotka koostuvat lakisääteisistä eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutuksista, ovat tietynlaista palkitsemista. Näillä turvataan työntekijän taloudellista selviytymistä työsuhteen katketessa tilapäisesti tai kokonaan. (Viitala ym. 2010: 234-235.)

Välillisesti aineelliset kannustimet, joiksi tutkimuksissa mainittiin muun muassa joustavat vapaa-ajat, tehtävien rikastaminen, urapolut ja työntekijän järjestämät kurssitukset, ovat Maslow:in tarvehierarkiaa vasten tarkasteltuina arvostuksen osoituksia työntekijää kohtaan. Sen lisäksi oman itsensä toteuttaminen tulee tuetuksi näiden kannustimien käytön kautta. Herzberg:in kaksifaktoriteorian motivointiosuuteen nämä kannustimet osuvat tarkemmin, vaikkakin hygienia-työntekijöiden osuus on myös korkealla. Työpaikan yrityskulttuurin tulee jo itsessään olla välillisesti aineellisten kannustimien käyttöä suosivia, ja sitä kautta hygienia-työntekijät saavat vahvistuksensa.

Aineettomien palkkioiden (liite 1) tunnusmerkistö täyttyy myös Kauhasen käyttämässä sosiaalisten palkkioiden käsitteessä. Sosiaalisten palkkioiden toimivuuden perustana ovat ihmisen sosiaaliset tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Henkilöllä voi olla voimakas tarve tulla nähdyksi työympäristössään tällaisten palkkioiden eli statussymboleiden kautta. Keskeisimmiksi Kauhanen listaa toiminimikkeen, työpisteen koon sekä sijainnin, työvälineiden ajanmukaisuuden ja monipuolisuuden, työasusteet, etätyön, autoetuna käytettävän ajoneuvon tasokkuuden, käyttöoikeuden toimitiloihin tai tiedostoihin ja yrityksessä olevien klubien tai yhdistysten jäsenyyden. (Kauhanen 2010:101 - 102.)

### 3.2 Yksilöllisiä ja tasa-arvoisia työntekijöitä

Motivoituakseen työntekijä tarvitsee alustan, josta ponnistaa. Tällaisen alustan muodostaa Herzberg'in mukaan hygienie tekijät. Näihin tekijöihin on sisällytetty yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet esimiehiin ja työtovereihin. Osa-alueilla tulee vallita tasapainoiset ja yleisesti hyväksyttävät olosuhteet. Maslow'in tarvehierarkian mukaan, jota Juuti ansiokkaasti on tulkinnut, ihmisen arvostuksen tarve (itsetunto) esiintyy joillakin ihmisillä keskimääräistä voimakkaampana.

Vuonna 1986 säädetty, laki miehen ja naisen tasa-arvon edistämisestä työelämässä, antaa yleistavoitteiksi viranomaistahojen suuntaan olosuhteiden muuttamisen sellaisiksi, että tasa-puolisen työllistämisen esteet poistuisivat. Tämän lisäksi on kiinnitetty huomiota valtiollisten, kunnallisten ja julkisen vallan toimikuntien tasapuoliseen sukupuolijakaumaan; kunnallisen puolen toimikunnissa on oltava vähintään 40 % pienemmän edustusryhmäksi jäävää sukupuolta, valtiollisen ja julkisen vallan toimikunnissa asia ilmaistaan sanalla tasapuolisesti. Koulutuksen ja opetuksen järjestäjille on kohdennettu vaade molempien sukupuolten samanlaisesta mahdollisuudesta osallistua koulutuksiin. (Kairinen 2009: 261.)

Työnantajalle osoitettu velvoite on samansisältöinen, kuitenkin niin että työkentän moninaisuus on huomioitu. Avointa työpaikkaa täytettäessä on kiinnitettävä huomiota siihen, että paikka on haettavissa sukupuolesta riippumatta. Työtehtävien vaativuus ja sisältö eivät saa olla riippuvaisia työntekijän sukupuolesta, eikä tehdystä työstä saatu palkka saa olla eri samaa työtä suorittavien keskuudessa. Myöskään työehtojen kohdalla ei sukupuolella saa olla vaikutusta niiden sisältöön. Työnantajan on toimillaan edistettävä

perheen ja työelämän yhteen sovitettavuuden sujuvuutta ja varmistettava että työpaikalla olevat työolot sopivat molemmille sukupuolille. Näiden lisäksi on työpaikalla toimittava niin että tällaiset sukupuolesta johtuvat eriarvoisuudet korjataan ja niiden syntyminen ennaltaehkäistään. (Kairinen 2009: 262.)

Laki velvoittaa yritystä laatimaan tasa-arvosuunnitelman, jos se työllistää säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Vuosittain tehtävään tasa-arvosuunnitelmaan tulee sisällyttää nykyhetken arvion miesten ja naisten sijoittumisesta eri työtehtäviin. Sen lisäksi on selvitettävä heidän palkkojensa, työtehtäviensä ja niissä mahdollisesti esiintyvät sukupuolten väliset eroavuudet. Havaintojen perusteella on päätettävä tarvittavien toimenpiteiden valinta ja seurattava jo tehtyjen päätösten vaikuttavuus alkutilanteeseen (Sainio 2010:186). Laki antaa mahdollisuuden paikalliseen sopimiseen, jolloin tasa-arvosuunnitelma voidaan sopia tehtäväksi joka kolmas vuosi.

Syrjinnäksi laki määrittelee kaiken toiminnan, jolla miehen ja naisen tilanne työpaikalla on eriarvoinen. Eriarvoisuus voi liittyä työn palkkaukseen, työolojen järjestämiseen, koulutuksen arvostukseen ja raskauden vuoksi erilaiseen kohteluun työpaikalla. Laki määrittelee kielletyksi häirinnän, olkoon kyseessä seksuaalinen häirintä tai muu sukupuoleen perustuva häirintä. Työntekijän ilmoittaessa tällaista kokevansa, on työnantajan ryhdyttävä selvittämään ja poistamaan häirintää viivytyksettä. Hänen voidaan katsoa harjoittavan häirintää pelkällä toimimattomuudellaan. (Sainio 2010: 188 - 189.)

Työtuomioistuimen päätöksessä TT 2011-29 käsiteltiin yhdenvertaisuutta ja tasapuolista kohtelua työsopimuslain puitteissa. Tässä nimenomaisessa tapauksessa kahdelle samaa luotsin työtä suorittavalle työntekijäryhmälle oli maksettu erisuuruista palkkaa, vaikka työ oli samanlaista. Työnantajan

esittämä kompensatio ja sen toteutusaikataulu eivät olleet uskottavia ja työtuomioistuin oli päätenyt määräämään työnantajan maksettavaksi palkanerotuksen. Samalla myös työsopimuslain 2 luvun 2§:n 3 momentissa kirjatun tasapuolisen kohtelun vaatimuksen kanssa ristiriitaiset sopimusmääräykset todettiin pätemättömiksi.

Edellä kuvatun oikeustapauksen kaltaisia tilanteita työelämässä tulee toisinaan vastaan. Näihin reagointi riippuu työntekijän persoonasta. Odotusarvoteorian tai oikeudenmukaisuusteorian vertailuja suorittava työntekijä saattaa masentua eriarvoisuudesta, pyrkiä sääntelemään tilannetta työskentelytehoa muuntelemalla tai etsiytyä toiseen työpaikkaan, josta hän kokee saavansa paremman vastineen työnteolleen (Juuti 2006.).

### 3.3 Työn ja vapaa-ajan kunnioittaminen

Työajan käsitteiden määrittelystä ja soveltamisalojen kartoittamisesta lähtevä laki koskee laaja-alaisesti Suomen työelämää. Sen rinnalla on olemassa useita työnantaja- ja työntekijäliittojen välisiä työehtosopimuksia tai muita niihin rinnasteisia sopimuksia, joilla näitä lain asettamia määräyksiä on tarkennettu taikka laissa mainituin ehdoin muokattu. Kuten esimerkiksi sanotaan työaikalain 14:sta pykälässä "Poikkeuksellinen säännöllinen työaika";

*Työnantajien ja työntekijöiden yhdistyksillä, joiden toimintapiiri käsittää koko maan, on myös oikeus sopia 1 momentissa tarkoitetuissa tapauksissa säännöllisestä työajasta 6 §:n säännöksistä poiketen 40 §:ssä säädetyllä tavalla.( 14 §)*

Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin sanoa työaikalain määrittelevän työntekijän työsuhteesta riippumatta hänen työaikansa. Säännöllisen työajan yleissäännös määrittelee työaikaa seuraavasti: kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Tämän saman määrän voi järjestää myös niin, että 52 viikon aikana keskimääräiseksi tuntimääräksi muodostuu 40 tuntia. Tällöin käytetään nimitystä viikoittainen säännöllinen työaika.

Jaksotyöaika on puolestaan 120 tunnin työrupeama kolmen viikon ajanjaksolle jaettuna ja myös 80 tuntia on jaksotyöaikaa, jos se järjestetään kahden viikon pituiselle periodille. Näiden lisäksi laissa kerrotaan liukuvan työajan olevan sovittavissa työnantajan ja työntekijän välillä tai vaihtoehtoisesti suoraan työehtosopimuksen kautta. Tällöin reunaehtoina pidetään viikoittaista 40:tä työtuntia ja sitä, ettei enimmäiskertymä ylitä 40:tä tuntia. Laki ottaa myös kantaa muun muassa moottoriajoneuvoa kuljettavan työaikaan ja lepoaikoihin.

Huomiota eräiden alojen vetovoimaisuuteen ja työntekijöiden motivaation herättelemiseen on joissakin tapauksissa kohdistettu suoraan ammatissa vallitsevaan epäkohtaan. Esimerkiksi hallituksen esityksessä HE 100/2010 pyritään tuomaan perhepäivähoitajien työaika lähemmäs yleisesti työmarkkinoilla vallalla olevaa työaikaa ja takaamaan heille yhdenvertainen kohtelu työmarkkinoilla ja oman alansa sisäisesti. Samalla saatetaan perhepäivähoitajien sopimus työaikadirektiivin vaatimusten mukaiseksi. Hallituksen esityksessä nostettiin esiin myös huoli ammatin houkuttelevuudesta. Nykyisten pitkien työaikojen, 43 tuntia ja 15 minuuttia, koetaan vähentävän vetovoimaisuutta.

Yleisellä tasolla yrityksen suhtautuminen työntekijän perhe- ja yksityiselämään kertoo paljon vallitsevasta organisaatiokulttuurista. Työajan ja vapaa-ajan selkeä erottelu kuvastuu esimerkiksi siitä, ettei johdon taholta esitetä oletusta



töiden tekemisestä vapaa-ajalla tai pitkien työpäivien suorittamista pidettäisi itsestään selvyytenä. Pikemminkin normina pidetään työn ja vapaa-ajan erotusta, jotta voimavaroja pystytään jakamaan myös työn ulkopuolelle. Tutkimuksissa perhemyönteisen organisaatiokulttuurin yhteisössä työskentelevät ovat työasenteeltaan myönteisempiä ja voivat paremmin (Mauno&Ruokolainen 2006:271).

### 3.3.1 Perhe-elämän hyväksyminen

Työsopimuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus antaa alle 10 vuotiaan lapsen hoitoon tai hoidon järjestämiseen 4 arkipäivää tilapäistä hoitovapaata. Edellytykseksi mainitaan äkillinen ja tähän hoitovapaaseen on oikeutettu myös etävanhempi. Hoitovapaata voivat saada siihen oikeutetut, mutta kuitenkin niin etteivät nämä jaksot mene päällekkäin. (TspL 6§)

Näiden yleisnimityksen, perhevapaat, alle sijoittuvien vapaiden lähtökohtana on perheellisen työntekijän tukeminen. Hänen työn ulkopuolelle sijoittuvien vastuidensa hoitaminen on huomioitu lainsäädännön puolelta, myös toimeentulon osalta (Kairinen ym. 2006; 635). Työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvollisuutta kuitenkaan suoraan työsopimuslain perusteella. Käytännössä useimmilla aloilla ovat voimassa työehtosopimukset, joilla tilapäisen hoitovapaan ajalta maksetaan korvausta (Sainio 2010: 16) samansuuruisena kuin mitä esimerkiksi lakisääteinen sairauspäiväraha merkitsisi.

Työsopimuslain luvussa 4 käsiteltävät perhevapaat ovat sairausvakuutuslaissa säädetyt äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainrahakaudet. Näiden

myöntäminen on työnantajalle velvoite. Työntekijän on kuitenkin lain määrittämässä puitteissa ilmoitettava tulevasta perhevapaastaan. Työnantajan tulee huomata pyytää ilmoitus myös aiotusta työhön paluusta. (Sainio 2010:16.)

Tutkimuksessaan perhe-elämän ja työn yhteensovittamisesta Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta ovat havainneet tutkimillaan yrityksillä olevan samansuuntaisia pyrkimyksiä työntekijöiden työssä jaksamisen suhteen. Jokaisen tutkimuksen kohdeyrityksen arkeen kuului myös henkilöstön tärkeyden korostaminen ja asian eteen tehtiin konkreettista työtä. Työntekijän päättämismahdollisuuksia oman työnsä suunnittelussa oli lisätty ja kaikenlaista läsnäolon kontrollointia pyritti vähentämään. Vastuu työn suorittamisesta siirrettiin tiimeille ja työntekijöille suoraan. Joissakin tapauksissa voitiin puhua yrittäjämäisestä työskentelystä. (2003: 52.)

### 3.3.2 Joustoa yksilöllisiin tarpeisiin

Joustoratkaisut työsuhteen kuluessa voivat olla esimerkiksi opiskeluun tarvittavan vapaa-ajan saanti opintovapaana, lasten päiväkotiin viennin aikojen sovittelu inhimillisiin ajankohtiin tai matkustustuntien huomioiminen työaikatauluissa. Kaikkien näiden ratkaisujen lähtökohtana on työnantajayrityksen organisaatiokulttuuri, joka ottaa huomioon erilaiset ihmiset ja tilanteet.

Työn suorittamisen muodoista etätöiden tarjoama itsenäisyys ja oman ajankäytön suunnittelun mahdollisuus nostetaan yhdeksi motivoitumisen lähteeksi. Työministeriö on havainnut tämän näkökulman ja mainitsee sen materiaalissaan, jossa käsitellään etätöitä yhtenä työntöiden muodoista. (Pekkola & Uskelin 2007.)

Tutumpi vaihtoehto etätyölle on niin sanottu liukuva työaika. Työntekijällä on työn luonteen sen salliessa, mahdollista käyttää omaa harkintaansa työn suorittamisen ajankohdasta. Tällaisen järjestelmän käyttöönotto sovitaan yleensä paikallisella tasolla, jolloin sovitaan myös muun muassa liukuvan työajan enimmäisrajoista. (Prolitto; teknologiateollisuuden tes; 57)

Tässä kohtaa on syytä nostaa esiin tulevan työntekijäsukupolven ja työmarkkinoilta hiljalleen poistuvan sukupolven eroavuuksia. Nykyisellään ei pidetä mielekkäänä elämänsä uhraamista työnteolle, vaan siitä haetaan elämyksellisyyttä, merkityksellisyyttä ja työn imua. Ykköspaikka ylityötuntien listauksissa ei ole tavoiteltava saavutus, ainakaan motivoitumisen näkökulmasta. Kansanterveydellinen näkökulma tuskin löytää tästä tuloksesta sen enempää hurmioitumisen aihetta (Taloussanomat 2010/10; Taloussanomat 2012/08; Helsingin sanomat 2012/06).

Suurena vastapainona työlle pidetään vapaa-aikaa ja perhe-elämää. Näiden lisäksi nuoremman sukupolven on havaittu olevan valmis tinkimään tulotasostaan jotta harrastusten ja sosiaalisen elämän osuus käytettävissä olevasta ajasta olisi heidän mieleisensä. (Pyöriä (2012): Järvensivu&Piirainen;86-87)

Kriittiseen sävyyn perhevapaista ovat päätyneet tutkimuksessaan Maliranta ja Napari (2007). Tämä sävy on kuitenkin nähtävissä kokonaiskustannuksien laskennassa, eikä niinkään perhevapaiden vaikutuksissa työhyvinvointiin tai työtyytyväisyyteen.

### 3.4 Turvallisuuden arvostaminen

Suomalaisten fatalistisella suhtautumisella tapaturmiin on huomattu olevan suora suhde työturvallisuuden käsittämiseen. Tapaturmien on vain katsottu kuuluvan arkeen. Tähän suhtautumiseen on tuonut selkeää muutoksen tarvetta Euroopan unioniin liittyminen. Sitä kautta on myös Suomen lainsäädäntöä muokattu esimerkiksi työturvallisuuslain osalta (Saari 2004:82- 83.).

Työnantajalle on työturvallisuuslailla asetettu yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöistään. Lain sisältöä ovat työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen tarvittavien toimenpiteiden suorittamisen muodossa. Velvoituksen mukaan tulee työnantajan ottaa huomioon niin työntekijän omat henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat kuin myös työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyvät yksityiskohdat. Sanallisesti on säännöksen sisältöä pyritty pitämään mahdollisimman joustavana, jotta erilaisten työpaikkojen tarpeet oli helposti huomioitavissa (Kuikko 2006:47). Tilanteet, jotka ovat epätavallisia ja odottamattomia, ja joihin ei voida ennakoinnilla ja kaikilla aiheellisilla toimenpiteillä varautua, on jätetty tämän lain ulkopuolelle. (TturvaL 23.8.2002; 8§.)

Yksi kaikkein suurimmista muutoksista työturvallisuuden osiolla on sen ottaminen osaksi johtamista. EU:n työsuojelustrategian peruseriaatteita ovat ihmisten suojeleminen työn aiheuttamilta haitoilta, työn riskien parempi tunteminen, koulutus ennaltaehkäisyyn ja sosiaalisen dialogin edistäminen. Tätä toimintaa ovat muun muassa ennaltaehkäisevät riskikartoitukset (Saari 2004;83.).

Lain soveltamisala on laaja. Niin työsuhteessa oleva työntekijä kuin myös virkasuhteessa ja virkasuhteeseen verrannollisessa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa olevat on sisällytetty tämän lain piiriin. Näiden lisäksi myös muun muassa yhteiskunnallisten työllistämishelmien kautta yrityksessä työskentelevät ovat tämän lain tarkoittamia työntekijöitä. Tällaisia ovat

esimerkiksi siviilipalvelusta suorittavat ja työvoimapoliittisen toimenpiteen kohteena olevat henkilöt. (Sainio 2010: 319.)

Työsuojelulain määrittelemä työkalu työsuojelun seurantaan ja toteutukseen on nimeltään *työsuojelun toimintaohjelma*. Toimintaohjelman tulee sisältää muun muassa toimenpiteet, joilla työnantaja pyrkii edistämään turvallisuutta ja terveellisyyttä työpaikalla. Siinä on myös suunnitelmat työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tehtävistä toimenpiteistä. Toimintaohjelmaan on tarvittaessa kirjattava toimintasuunnitelmat mahdollisten tapaturmien ja onnettomuuksien varalle. Työntekijöiden ajan tasalla pitämisen ja sitoutumisen helpottamiseksi on toimintaohjelma syytä saattaa kirjalliseen muotoon. (Sainio 2010:321.)

Toimintaohjelman tavoitteeksi Kuikko mainitsee teoksessaan yrityksessä työskentelevien työntekijöiden ja toimihenkilöiden sitoutumisen asetettujen turvallisuus- ja terveystavoitteiden noudattamisen. Hän myös mainitsee mahdollisuuden tämän ohjelman liittämisestä muiden toimintaa kehittävien ohjelmien tai suunnitelmien yhteyteen. Yhtenä mahdollisuutena tällaisesta Kuikko mainitsee laatu järjestelmään liittämisen. (Kuikko 2006: 47-48)

Toimenpiteillään työnantaja huolehtii siitä, ettei työpaikalla synny vaara- tai haittatekijöitä. Jos kuitenkin edellä mainittuja työntekijän turvallisuutta vaarantavia tekijöitä on päässyt tai jostain syystä pääsee muodostumaan, on työnantajan ryhdyttävä tarpeellisiin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Toimenpiteiden tarkoituksena on sekä poistaa että myös pienentää mahdollisia vahingonvaaroja. (TturvaL 8§)

Huolehtimisvelvoite edellyttää työnantajalta työolosuhteiden, työympäristön ja työtapojen jatkuvaa seuranta, jotta mahdolliset työturvallisuutta uhkaavat, normaalista poikkeavat, muutokset huomattaisiin viivytyksettä. Työnantajan

on myös seurattava valittujen toimenpiteiden vaikutuksia tilannetta oikaistaessa. (TurvaL 8§)

Työlainsäädännön vaikutukset suoraan työntekijän ja työnantajan väliseen kanssakäymiseen ovat hyvin moninaisia. Osa lainsäädännöstä antaa suoran käskyn siitä, kuinka tietty asiankohta tulee työsuhteessa ratkaista. Tällaisia ovat esimerkiksi kysymykset tasa-arvoisuudesta taikka työpaikkakiusaamisesta. Vaikka näistä molemmista <sup>(1)</sup> joudutaan jossain määrin hakemaan tukea myös työtuomioistuimesta, on lainsäädännöllinen alue selkeästi rajattu. Samanlaisen kokonaisuuden muodostavat työturvallisuuteen keskittyneet lait ja säädökset.

Yritys huolehtii työntekijöistään työlainsäädännön asettamien velvoitteiden muodossa, joita ovat esimerkiksi työeläkemaksu, tapaturmavakuutus, ryhmähenkivakuutus ja työttömyysvakuutus. Yritykset saattavat antaa työntekijöilleen useita rahanarvoisia etuja, kuten esimerkiksi lakisääteistä terveydenhuoltoa laajemmat terveystalvet, vapaa-ajan ja muita lisävakuutuksia, henkilöstöalennuksia ostoksista, täydennyskoulutusmahdollisuuksia, käyttöoikeuksia lomamökkeihin, ja kustannettua vapaa-ajan toimintaa.

Työnantajan tarjoamat vapaa-ajallakin voimassa olevat tapaturmavakuutukset ovat yleisesti käytössä. Näiden markkinointi on hyvin tehokasta vakuutusyhtiöiden puolelta, ja markkinointikeinona käytetään muun muassa tutkimuksellista tietoa vapaa-ajalla tapahtuvien tapaturmien yleisyydestä ja sairastamisen aiheuttamien kokonaiskustannusten korostamisella (Vakuutusyhtiö If). Tapaturmavakuutus on tässä yhteydessä mainittu myös työntekijän näkökulmasta houkuttelevana sitouttamisen ja motivoitumisen välineenä.

- 
1. TT:2005-12(R 33/04) Oikeustapaus käsitteli pääluottamusmiehen työsuhteen purkua seksuaalisen häirinnän vuoksi. Työlainsäädännöstä tähän kohdistuu tasa-arvolaki ja osaltaan myös työsopimuslaki pääluottamusmiehen turvatumman työsuhteen vuoksi. Tasa-arvolain kautta tarkasteltiin työntekijän koskemattomuutta ja työnantajan velvollisuutta taata tuo turvallisuus.

Työturvallisuuden nostaminen näkyväksi toiminnoksi työpaikalla tulee antamaan selkeimmän vastineen turvallisuushakuisten työntekijöiden joukosta. Voidaan myös olettaa, että työnantajan panostus turvallisuuteen kertoo hänen arvostuksestaan ja huolenpidostaan työntekijöitä kohtaan. Juutin mukaan turvallisuushakuisen työntekijän työmotivaationsa taustalla on suoraan pyrkimys säilyttää työpaikkansa merkityksellisen työpanoksensa ansiosta. Tämä ei kuitenkaan poissulje turvallisen työympäristön tekemää vaikutusta työntekijöiden motivoitumiseen. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan turvallinen työympäristö lukeutuu hygieniatekijöihin, joiden avulla rakentuu pohja motivoitumisen mahdollistumiselle.

Työturvallisuuden tärkeyttä työmaakohteissa tuskin voidaan väheksyä. Turvallisuuden tuominen mukaan yhdeksi toimintaa ohjaavaksi ohjenuoraksi saattaa olla haastavaa, mutta toisaalta myös hyvin pienillä panostuksilla yksinkertaisesti ohjattavaa. Esimerkiksi Uudessakaupungissa rakennettavalla soijankäsittelylaitoksella on SRV Oy käyttänyt työmaan turvallisuuden seurantaan alusta alkaen sekä Maa- ja vesirakennustyömaan työturvallisuuden havaintomenetelmää (MVR) että Talonrakennustyömaan työturvallisuuden havaintomenetelmää (TR). Palkitsemisjärjestelmä on otettu käyttöön samanaikaisesti tukemaan turvallisuuden eteen tehtävään työhön motivoitumista. Palkitseminen on rahalliselta arvoltaan pieni, sillä kyseessä on kahvilippu työntekijöille, joiden turvallisuuskäyttäytyminen on hyvää tai

huomautuksen jälkeen on tapahtunut muutosta parempaan. Työsuojelupäällikkö tekee päätökset heti paikanpäällä, joten palaute on oikea-aikaista. Menetelmä on havaittu hyvin toimivaksi ja vaikutukset kauttaaltaan positiivisiksi. (Kaven 2012)

### 3.5 Opiskelujen tukeminen

*Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi (Osa työsopimuslain yleisvelvoitteesta)*

Itsensä kehittämisen yhdeksi motivaation synnyttävistä tarpeista mainitsevat niin Maslow tarvehierarkiassaan, Juuti samaisen portaikon tulkinnassaan kuin myös Herzberg motivaatio- eli tehtävätehtäjäissä. Tähän osa-alueeseen tarttuu myös opintovapaalaki mahdollistaen työntekijän omaehtoisen opiskelun työn ohessa. Tarkoituksena on parantaa opinto- ja koulutuspalveluiden käyttömahdollisuuksia vapauttamalla työntekijä työsuhteeseen kuuluvista työtehtävistä opiskelua varten. (2§)

Luoma määrittelee samaa asiaa välillisesti aineelliseksi kannustimeksi. Kyseessä on hänen mukaansa työsuhteen kuluessa tapahtuva kehittyminen, jonka työnantaja mahdollistaa tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia. Odotusarvona työntekijän puolelta on että, tämä toiminta tulee johtamaan kiinteästi palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa. (Luoma ym 2004:40.)



Opintovapaalain mukaan työntekijä on oikeutettu opintovapaaseen, kun hän on työskennellyt kyseisellä työnantajalla yhteensä yhden vuoden mittaisen jakson. Tämä jakso voi muodostua myös lyhyemmistä pätkistä. Tällaisessa tapauksessa saa opintovapaan yhteenlaskettu aika olla kaksi vuotta seuraavien viiden vuoden aikana. Myös lyhyemmän työsuhteen aikana on mahdollista käyttää opintovapaata, sillä jo vähintään kolmen kuukauden mittaisen työsuhteen tuloksena syntyy oikeus viiden päivän opintovapaaseen. (4§)

Opintovapaan edellytysten täytyttyä on työnantaja velvollinen myöntämään vapaan, sillä kieltäytyessään, hän saattaa saada toiminnastaan sakkorangaistuksen (Sainio 2010: 295). Työnantajalla on kuitenkin mahdollisuus siirtää työntekijän ilmoittamaa koulutuksen ajankohtaa, jos tästä aiheutuisi yrityksen toiminnalle tuntuva haittaa. Ilmoitus opintovapaan hyväksymisestä tai hylkäyksestä tulee tehdä viivytyksettä, kuitenkin viimeistään 15 päivää ennen koulutuksen alkamista. Siirto-oikeutta käyttäessään on työnantajalla mahdollisuus siirtää aloitusajankohtaa enintään kuusi kuukautta, tai jos kyseinen koulutus alkaa tätä harvemmin, seuraavan koulutustilaisuuden alkuun. (2010: 297.)

Opintovapaalain ulkopuolelle on jätetty koulutus, johon työntekijä osallistuu työnantajansa määräyksestä tai jos koulutus on hänen ammatinsa edellyttämään lakisääteistä kouluttautumista (2§). Koulutuksen järjestäjänä tulee olla julkinen valvonnan alainen koulutus, joissain työehtosopimuksissa kriteerit täyttäväksi koulutukseksi on määritelty myös ammattiyhdistyskoulutus. (5§)

Aineettomien kannustinten vaikutusalueita ovat lähes poikkeuksetta sisäisen motivoitumisen kannalta keskeisimmät osa-alueet. Tyytyväisyys itseensä ja Herzbergin motivaatiotekijät ovat hyvin edustettuja tämän osion tarkastelussa,

kun taas fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseen näillä ei vaikutusta näyttäisi olevan.

### 3.6 Yhteisöllisyyden edistämistä

Vastoin yhteistoimintalain nykyisellään saamaa negatiivista kaikua, on sen lähtökohtaisena tarkoituksena parantaa yrityksessä työskentelevien tiedonsaantia, ja edistää yrityksessä ja yritysryppäässä työskentelevien keskinäisiä suhteita (YTL). Samaan lopputulokseen yrityksen sisäistä toimintaa pyrkii ohjaamaan myös työsopimuslain yleisvelvoite;

*Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. (Työsopimuslain yleisvelvoite)*

Tiedonkulun ja vuoropuhelun työntekijöiden edustajien ja asianmukaisen yritysjohdon välillä halutaan olevan tällä tavalla varmistettua. Erityistä painoa asetetaan tilanteille, joissa tehtävät päätökset saattavat suoraan vaikuttaa työntekijöiden asemaan tai heidän työllistymiseensä. (YTL)

Myös Niemisen mukaan yhteistoimintalain tarkoituksena on edesauttaa yrityksessä toimivien ihmisten yhteistyötä. Tämän kehityksen kautta on odotettavissa yrityksessä kehittymiseen tähtäviä toimenpiteitä, niin henkilöstön kuin itse yrityksenkin osalle. Sen seurauksena yritys pystyy tarjoamaan jatkuvuutta työsuhteisiin ja omaan toimintaansa yleisemmällä tasolla. Lain tarkoitushakuisuus ei ole yhtään enempiä eikä vähempää kuin

yhteisöllisyyteen pyrkimistä. Yrityksen kaikki henkilöstöryhmät nähdään yhtä tärkeinä yrityksen toiminnan kannalta ja näiden keskinäiseen kommunikointiin lisäämiseen yhteistoimintalaki tähtää. (Kairinen ym. 2006:1060)

Yhteistoimintamenettelyn nojalla yrityksen on annettava tilikausittain tiedot yritysryhmän taloudellisesta tilanteesta konsernitilinpäätöksineen. Jollei tällaista ole lain vaatimusten vuoksi tehtävä, velvoitteen noudattamiseksi riittää käytettävissä oleva, tätä vastaava selvitys. (YTL)

YTL 3 tarkoittaa tietojen olevan nimenomaan taloudellista tilaa koskevia tietoja. Tämänkaltaiset tiedot tulee olla saatavilla kahdesti vuodessa, edellä mainitun tilinpäätöksen lisäksi (Äimälä ym 2007:57). Tähän on kuitenkin mahdollista vaikuttaa paikallisesti sopimalla toisin. Esimerkiksi tiedottamalla taloudellisista asioista yhteistilaisuudessa, johon koko henkilöstö osallistuu. Myös työehtosopimuksissa saattaa olla tiedottamiseen kohdistuvaa sopimuksellisuutta, joka tulee huomioida yrityksen koosta huolimatta.

Tiedottamisen kohteena ovat yleensä yrityksen henkilöstöryhmien valitsevat edustajat, joiden kautta tieto jakautuu yritykseen. Yhteistoimintalain mukaan tiedotettavista asioista ei käydä neuvotteluja henkilöstön kanssa. Yhteistoimintavelvoitteen täyttämiseksi riittää asioista tiedottaminen. Tiedottamisen sisältö määritellään Äimälän mukaan seuraavasti; <sup>1)</sup>yrityksen taloudellista tilaa koskevaksi tiedottamiseksi, <sup>2)</sup>palkkatiedoiksi, <sup>3)</sup> yrityksen työsuhteista tiedottamiseksi ja <sup>4)</sup> henkilöstöryhmien oikeudeksi saada lisäselvityksiä.

Taloudellista tilaa koskevia tietoja ovat tilinpäätöstiedot. Jos yritys toimii pörssiyhtiönä, on tälle tiedottamiselle asetettu määräyksiä arvopaperimarkkinalain, Helsingin arvopaperipörssin sääntöjen ja

rahoitustarkastuksen ohjeistuksen kautta. Tällöin esimerkiksi tilinpäätös ja osavuosikatsauksen laatiminen tapahtuu kolmen kuukauden välein tai tilikauden ensimmäisen kuuden kuukauden jälkeen. Tämä riippuu kaupan kohteena olevasta arvopaperista. Tällaisissa tapauksissa markkinoille annettavat tiedotteet ovat pääsääntöisesti samanlaisia kuin mitä henkilöstölle annetaan. Joissakin tapauksissa tiedotetaan niin sanotusti sisäpiirille, mutta näiden tapausten rajat ovat hyvin tiukat (Äimälä 2007:59).

Selvitys taloudellisesta tilasta annetaan yli 30 henkilöä työllistävässä yrityksessä kaksi kertaa vuodessa. Sisältönä ovat muun muassa;

- tuotannon tai palvelutoiminnan kehitysnäkymät
- työllisyyden kehitysnäkymät
- kannattavuuden kehitysnäkymät
- kustannusrakenteen kehitysnäkymät (Äimälä 2007:61)

Sisällön tulee myös olla tarkoituksenmukainen laajuudeltaan. On eroteltava tiedottaminen koko yritykselle tai tiedottaminen jollekin yrityksen toimialoista, toisistaan mielekkäästi. Tiedottamisen tapaa tai muotoa ei ole rajattu, muuten kuin asettamalla vaatimus siitä, että tieto on annettava henkilöstön edustajien ymmärtämässä muodossa (Äimälä 2007:61).

Edellisten lisäksi on syytä muistaa yhteistoimintalain sisältämät rationalisointisuunnitelma sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Suunnitelmien tarkoituksena on osallistuttaa työntekijöitä yrityksen toimintaan ja pitää se ajan tasalla. Henkilöstöön kohdistuvissa toimenpiteissä on työntekijöillä itsellään myötämääräämisoikeus ja osassa jopa päätösvalta (Bruun&von Koskull 2004:149-151). Juutin tulkinnessa Maslowin tarvehierarkiassa selkein tarpeen tyydyttyminen tapahtuu turvallisuuden tarpeen ja sosiaalisuuden tarpeessa. Toisaalta tämänkaltaisen järjestelmän hyvä

toiminta vahvistaa Herzbergin kuvaamia hygientehtäviä, jotka mahdollistavat motivoitumista (kts. 24, 27)

#### 4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kysymyksenä esitettyyn pohdintaan ”Miten työlainsäädännön avulla voidaan vaikuttaa motivoitumiseen” saatiin monipuolisesti vastauksia. Työnantajalla on mahdollisuuksia poistaa motivoitumista estäviä tekijöitä, ja toisaalta hänellä on myös vapauksia tukea työntekijän omien tarpeiden tyydyttymistä työnteon ja työpaikalla tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen kautta.

Kärjistäen voisi väittää työnantajan ainoan tehtävän olevan esittää kysymys, ”Mitä voin sinun eteesi tehdä?”, työntekijälleen. Työlainsäädännön puitteissa toimimalla on työnantajalla lähes rajattomat mahdollisuudet järjestää työntekijälle työskentelyolosuhteet, joissa hänen on mahdollista motivoitua. Tunnetuimpiin, Maslow:in ja Herzberg:in, motivoitumisen lähtökohtiin tai sytykkeisiin löytyy lainsäädännöstä hyviä rakennustarvikkeita;

- 1) Työsopimuslain noudattamisessa tulevat useat Maslowin mainitsemat tarpeet tyydytetyiksi. Esimerkiksi perustarpeissa olevat ravinnonhankinta, asunnon turvaaminen ja perheen jatkaminen saavat tukea kohtuullisen palkkauksen ja irtisanomissuojan muodossa. Perhevapaiden lakisääteisyys puolestaan mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen yhteiskunnan muiden jäsenien kanssa. Herzbergin hygieniateoriaan työsopimuslaki täsmää näiden motivoitumisen mahdollistavien tekijöiden osuuteen, eli hygieniatekijöihin. Näiden tekijöiden ollessa kunnossa ei työntekijän motivoitumisen ole nähty selkeästi muuttuvan suuntaan eikä

toiseen. Huonosti hoidettuina niiden vaikutus motivoitumiseen on selvästi sitä laskevaa.

- 2) Arvostus ja turvallisuus korostuvat **työturvallisuuslain** peilauksessa teorioita vasten. Toimenpiteet, joilla työnantaja täyttää lain asettamat velvoitteensa ovat suurelta osin turvallisuushakuisen työntekijän tarpeiden tyydytystä. Samalla tämänkaltaisen huolehtimisen voidaan olettaa aiheuttavan arvostuksen mielikuvaa. Esimerkiksi työnsuunnittelu hoidettuna sillä tavalla, ettei kenellekään työntekijälle kasaudu ylitsepääsemättömän suurta työtaakkaa muuhun työntekijäjoukkioon verrattuna, on hyvä esimerkki henkilökohtaisten edellytysten huomioimisesta. Tämänkaltaisen toiminnan voidaan olettaa olevan Herzbergin kaksifaktoriteoriassa esiteltyihin hygieniehtekijöihin liittyvää yrityskulttuurin ilmentymää. Yrityskulttuurin kokeminen negatiivisena voi huonoimmassa tilanteessa estää motivoitumisen, vaikka muita tekijöitä olisikin olemassa.
- 3) Oman kehittymisen mahdollistaminen työsuhteen kestäessä nostaa henkilön omaa arvostusta ja lisää motivaatiota työskentelyyn molempien motivaatioteorioiden mukaan. **Opintovapaalaki ja asetus opintovapaasta** tukevat hyvin toteutettuina tätä henkilön omaa kehittymisen pyrkimystä. Herzbergin kaksifaktoriteorian puitteissa opintoihin positiivisesti suhtautuva yrityskulttuuri ja esimiehistö, tulee parantaneeksi niin sanottuja hygieniehtekijöitä eli työtyytymättömyystekijöitä. Parantaneeksi siinä mielessä, että jos tämän osa-alueen tekijät koetaan positiiviseksi, ei ainakaan synny

työtyytymättömyyttä. Jos taas osa-alue on heikko, nämä toimivat motivoitumisen esteinä.

- 4) Tasa-arvoiseen työelämään tähtäävä **laki miesten ja naisten tasa-arvosta** osuu Maslowin teorian mukaisiin tarpeisiin korostuneesti arvostuksen tarpeen kohdalle. Tämä tulkinta johtuu pyrkimyksestä ihmisarvoiseen kohteluun sukupuolesta riippumattomasti. Toisaalta myös turvallisuus nähdään korostettuna juuri työolojen muokkauksen edellyttämisen ja työnantajalle asetetun epäkohtien oikaisuvaatimuksen ja ennaltaehkäisyn muodoissa.

Herzbergin teoriaan ei suoraa osuvuutta ole, vaikkakin yrityksessä vallitseva yrityspolitiikka varmasti asettaa tämän lain noudattamiselle omia haasteitaan.

- 5) Itsensä kehittämisen pyrkimykset tulevat Maslowin tarvehierarkian alkuperäisen tulkinnan mukaan ihmisellä esiin vasta, kun kaikki alemmat tarpeet on tyydytetty. Toisaalta on myös näyttöä siitä, että yksilöllisyys tuo ihmisestä esiin joitakin puolia voimakkaammin kuin toisia, ja tämä sama pätee myös tarpeisiin. Maslow on myös itse tämä todennut omissa tarvehierarkiansa tulkinnoissa. **Yhteistoimintalain** sisällöstä osa sopii alustaksi työntekijän kehittämistarpeille. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen tulevien tilanteiden tarpeisiin, oman työpaikan varmistuminen ja ammatti-identiteetin voimistuminen tukevat oletusta tarpeen synnyttämästä motivaatiosta.



Toimintojen painopisteitä pitää kuitenkin säädellä sitä mukaan, minkälaisista tekijöistä työntekijät tuntevat motivoituvansa. Tämän tiedon saamiseksi on työnantajan panostettava **henkilöstöjohtamisen osaamisalueelle voimakkaasti**. Henkilökohtainen kohtaaminen on edellytys henkilöstön tuntemiselle.

Ihmisen motivoitumisen tutkimukset ovat toistuvasti alleviivanneet yksilöllisyyttä. Jokainen ihminen toimii omista lähtökohdistaan käsin, joten yhtä ainoaa kaikkia motivoivaa toimenpidettä ei työlainsäädännöstäkään voida osoittaa. Tästä huolimatta ihmisen perusedellytykset ovat samat. Näiden elämisen perusedellytykset on hyvinvointivaltiossa katsottu kuuluvan jokaiselle, joten olosuhteiden ollessa hyvin surkeat tulevat sosiaaliset palvelut tukemaan henkilön selviytymistä. Näin ollen perustarpeiden varaan ei yksistään motivoitumista pystytä laskemaan. Olisimme tuolloin ajautumassa myös kohti ihmisten epäinhimillistä kohtelua tai ainakin järjestelmämme sen tuolloin mahdollistaisi.

Tämän tutkimuksen jakautuessa tarkastelemaan näin laajasti työlainsäädäntöä, saadut tulokset eivät anna tarpeeksi tyydyttävää vastausta tutkimuskysymykseen. Tulosten pohjalta voidaan kuitenkin havaita suuntia, joiden syvempi tutkiminen on tarpeen. Keskittymällä vain yhteen lakiin ja sen soveltamiseen työsuhteissa, tullaan saamaan enemmän ja tarkempia vastauksia tämänkin tutkimuksen kysymyksenasettelulla.

Toisaalta työlainsäädännön ja organisaatiokäyttämisen rinnakkainen tutkiminen työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista olisi mielenkiintoista. Tutkimassani kirjallisuudessa haetaan selitystä työntekijöiden parhaaseen suoritukseen näiden edellä mainittujen käsitteiden alta.

## LÄHTEET

Amabile, T. & Kramer, S. (2012): Pienet suuret teot. Talentum Media. BALTO Print. Liettua

Antola, M., Parnila, K., Skurnik-Järvinen (2008): Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. Helsingin kauppakamari Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Brandt, T. (2012): Henkilöstöjohtaminen – rekrytointi ja perehdyttäminen. Luento 29.02.2012

Bruun, N.&von Koskull, A. (2004).Työoikeuden perusteet. Talentum. Helsinki

Haslam, S.A. (2001): Psychology in Organizations. SAGE Publications. Athenaem Press. Iso-Britannia

Helsingin sanomat (2012). Hallitus on lyhentämässä kotihoidontukea. Saatavilla Internetistä URL< <http://www.hs.fi/politiikka/Hallitus+on+lyhent%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4+kotihoidontukea/a1305556814750>> [lainattu 20.11.2012]

Helsingin sanomat (2012) EK vaatii leikkaamaan kotihoidon tuen kestoja. Saatavilla Internetistä URL< <http://www.hs.fi/kotimaa/EK+vaatii+leikkaamaan+kotihoidon+tuen+kestoja/a1353325880095>> [lainattu 20.11.2012]

Hersey,P.&Blanchard,K. (1988): Management of organizational behavior - utilizing human resources. Viides painos. Prentice-Hall International Editions. New Jersey

Huusko, L. (2007): Palkitseminen työsuhteen ehtona ja johtamisen välineenä.

Saatavilla Internetistä URL<<http://www.edilex.fi/lakikirjasto/>

asiantuntijakirjoitukset/4312> [lainattu 11.3.2012]

Jensen, H. (2012): Työnantaja, tässä ovat uudet työntekijäsi. Artikkelin

Talouselämä -lehdessä (6/2012)

Juuti, P. (2006): Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Kairinen, M. (2009): Työoikeus perusteineen. Työelämän Tietopalvelu Oy.

Raisio.

Kairinen, M. , Koskinen, S. , Nieminen, K. , Ullakonoja, V. & Valkonen, M.

(2006). Työoikeus. WSOY. Juva.

Kauhanen, J. (2010): Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy. Vantaa.

Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2003): Pomot ja perheet. Edita.

Helsinki.

Koljonen, L. (2011): Joka päivä viisi nuorta jää eläkkeelle - ennätysmäärä

masennuksen vuoksi. Artikkelin Suomen kuvalehti.fi. Saatavilla Internetistä

URL< [http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/joka-paiva-viisi-nuorta-jaa-](http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/joka-paiva-viisi-nuorta-jaa-elakkeelle-ennatysmaara-masennuksen-vuoksi)

elakkeelle-ennatysmaara-masennuksen-vuoksi > [lainattu 06.09.2012]

Kuikko, Tapio (2006). Työturvallisuus ja sen valvonta. Talentum Media. Karisto

Oy. Hämeenlinna

Kröger, T. & Orasmaa, P. (2006): Vuosilomalaki. Talentum. Helsinki

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006): Taitolajina työ - Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Publishing. Helsinki.

Locke, E. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. Saatavilla Internetistä URL <<http://faculty.washington.edu/janegf/goalsetting.html>> [lainattu 12.10.2012]

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004): Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.

Maslow, A.H. (1987): Motivation and personality. Harper&Row, Publishers, Inc..

Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2006): Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys ja työhyvinvointi - Interventiotutkimus kahdessa hoitotyön työyhteisössä. Artikkel, Psykologia 04/2006

Maliranta, M. & Napari, S. (2007): Perhevapaista eniten epäsuoria kustannuksia yrityksille. Artikkel, Tieto&Trendit 6/2007

Nieminen, K. (2003): Perhevapaat. WS Bookwell. Porvoo

Nätti, J., Happonen, M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (1997): Työn epävarmuuden ja hyvinvoinnin muutosvuoden seuranta. Sosiologia : Westermarck-seuran julkaisu. : 4, 3. Artikkel. Tampere

Pekkola, J. & Uskelin, L.(toim.) (2007): Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Yliopistopaino. Helsinki.

Piili, Marjut (2006) Esimiestyön avaimet, Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Rabey, G. P. (2001): Motivation is response. Industrial and Commercial Training, Vol. 33 Iss: 1 pp. 26 – 28

Ruohotie, P. & Honka, J. (2002): Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.

Saari, J. (2004): Kansainvälisyys parantaa työturvallisuutta. Artikkel, Futura 3/2004.

Sainio, J. (2010): Esimiehen työoikeus. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.

Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. (2002): Mikä meitä liikuttaa, modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Strömmer, R. (1999): Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Talouselämä (2003). Pätkätyö piinaa koulutettua naista. Saatavilla Internetistä:  
<URL: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/patkatyo+piinaa+koulutettua+naista/a2046745>> [lainattu 9.11.2012]

Taloussanomat (2012). Liioista ylitöistä tulee pian sakot. Saatavilla Internetistä<  
URL: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/10/09/liioista-ylitoista-tulee-pian-sakot/201013952/139>> [lainattu 20.11.2012]

Taloussanomat (2012). Yle: Lassila-Tikanojan ylityöt rikostutkintaan. Saatavilla  
Internetistä< URL: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2012/08/08/yle-lassila-tikanojan-ylityot-rikostutkintaan/201235211/12> > [lainattu 20.11.2012]

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Sosiologian peruskurssi.  
Saatavilla Internetissä :< <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiologia/patkat.html>> [lainattu 9.11.2012]

Teknolohiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus 24.10.2011-  
31.10.2013 Saatavilla Internetistä :< URL: [http://www.proliitto.fi/media/assets/pdf/tessit/teknolohiateollisuus\\_tes\\_2011\\_2013.pdf](http://www.proliitto.fi/media/assets/pdf/tessit/teknolohiateollisuus_tes_2011_2013.pdf)> [lainattu  
18.10.2012]

Tiitinen, K-P. (2005): Työoikeuden pääasiat. Helsingin yliopiston  
oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut. Helsinki.

Tiitinen, K-P& Kröger, T. (2002): Työsopimuslaki 2001. Kauppakaari.  
lakimiesten kustannus. Helsinki.

Tilastokeskus (2003). Työvoimapula vai työttömyys vai molemmat? Saatavilla Internetistä:< URL: [http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_09\\_03\\_tyomarkkinat.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_09_03_tyomarkkinat.html)> [lainattu 22.11.2012]

Työlainsäädäntö. Työ- ja elikeinoministeriö. Saatavilla Internetistä :< URL: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2304>> [lainattu 13.01.2012]

Työsuojeluhallinto (2010): Henkinen hyvinvointi työssä. Saatavilla Internetistä :< URL: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>> [lainattu 13.01.2012]

Vakuutusyhtiö IF (2012). Henkilöstön Sairaanhoidovakuutus. Saatavilla Internetistä :<URL:[http://www.if.fi/web/fi/yritysasiakaat/Vakuutuksemme/Henkilostonsairaanhoitovakuutus/Pages/Esittely.aspx?WT.ac=substartfooter\\_sairaanhoitovakuutus](http://www.if.fi/web/fi/yritysasiakaat/Vakuutuksemme/Henkilostonsairaanhoitovakuutus/Pages/Esittely.aspx?WT.ac=substartfooter_sairaanhoitovakuutus)> [lainattu 24.10.2012]

Valtioneuvoston selonteko työelämästä, TyVM 4/2005 vp - VNS 4/2004 vp

Virtanen, Aila (2007). Laskentatoimen maailmankuvan laajeneminen - Laskentatoimi heijastelee yhteiskunnan arvojen muutosta. Saatavilla Internetistä: <URL: [http://ejbo.jyu.fi/articles/0401\\_5.html](http://ejbo.jyu.fi/articles/0401_5.html)> [lainattu 19.11.2012]

Vartiainen, M.& Kauhanen, J. (2005): Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Vesterinen, P. (toim.) (2006): Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. (2006): Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2010): Liiketoimintaosaaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (2011): Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen – Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Yang, F. (2011): Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo. Chinese Management Studies, Vol 5 Iss:3pp. 272-297

Äimälä, M., Rautiainen, H., Hollmén, J. (2007): Yhteistoimintalaki. WS Bookwell Oy. Juva.

Haastattelu

Kaven, Pekka. Työmaapäällikkö, SVR Oy [lainattu 5.12.2012]



## SÄÄDÖSLUETTELO

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Opintovapaalaki 9.3.1979/273

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Työaikalaki 9.8.1996/605

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

## LAINVALMISTELUTYÖT

Hallituksen esitys HE 100/2010

## OIKEUSTAPAUSSLUETTELO

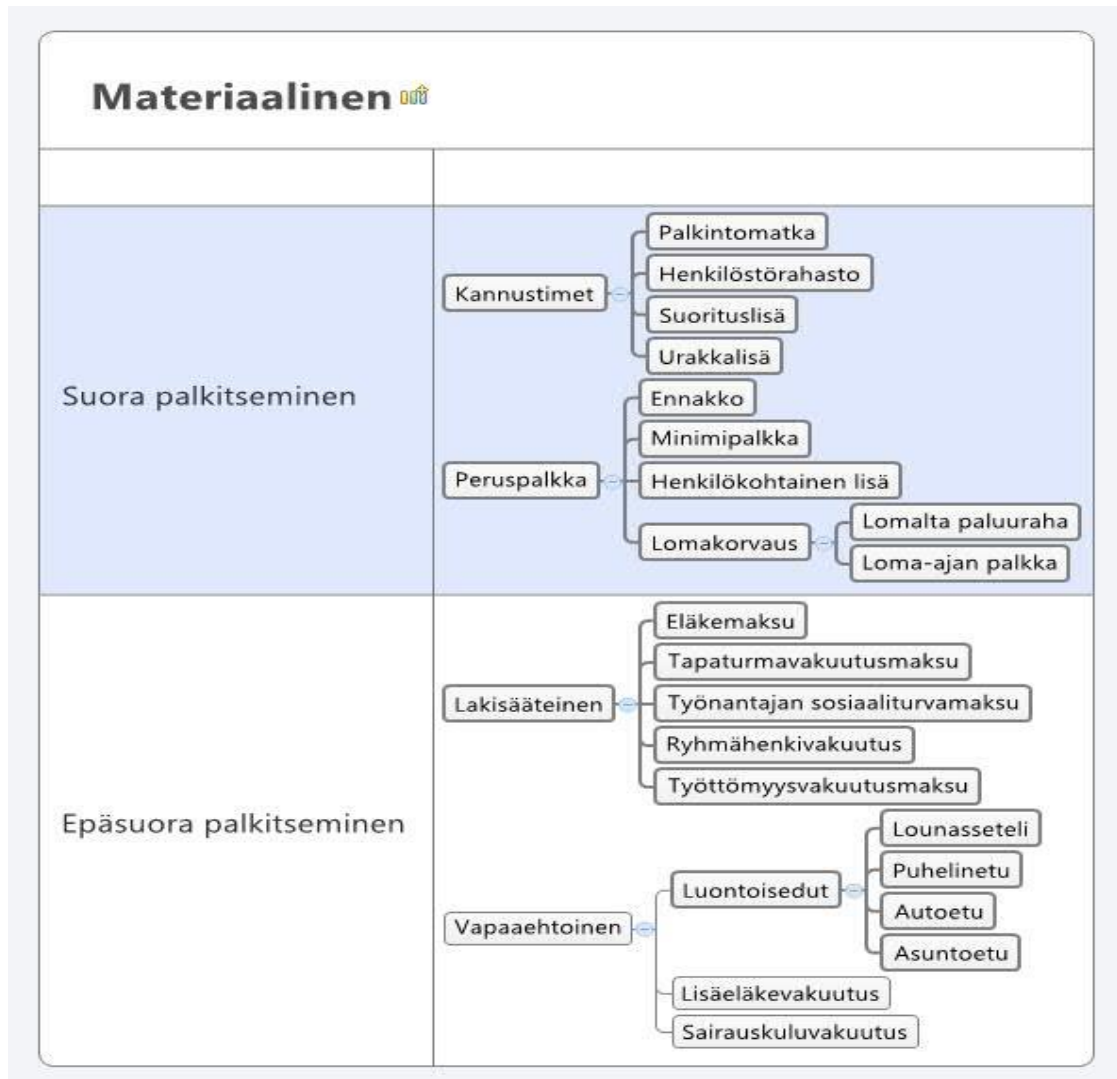
Työtuomioistuin                    TT:2005-12 (R 33/04)

  TT:2011-29 (R 57/10)

Korkein oikeus                    KKO:1995:80

  KKO:1999:83

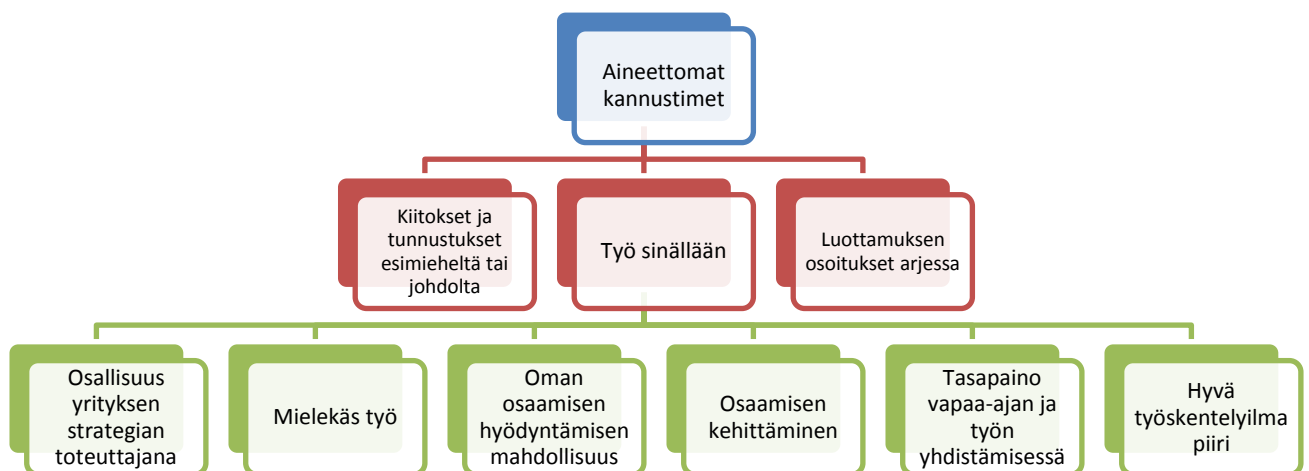
## LIITE 1 Kannustimet taulukoituna



Taulukko 4: Suora ja epäsuora palkitseminen (Viitala 2006, Luoma ym.2004, Vartiainen&Kauhanen 2005, Kairinen 2009)

Koulutus	Työuralla kehittyminen	Palauteprosessit	Prosessit liittyen työsuhteeseen
<ul style="list-style-type: none"> <li>•kurssit</li> <li>•valmennusohjelmat</li> <li>•tutkintoon tähtäävä kouluttautuminen</li> <li>•työssäoppiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•urapolut</li> <li>•urasuunnitelmat</li> <li>•tehtävien rikastaminen</li> <li>•tehtävien kierto</li> <li>•kehityskeskustelujen pohjalta tapahtuva uralla eteneminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•kehitys- ja tuloskeskustelut</li> <li>•asiakastytyväisyyssarviointi</li> <li>•kollegearviointi</li> <li>•360 astetta-arvioinnit</li> <li>•säännöllinen palaute esimieheltä</li> <li>•kokemustenvaihtofoorumit</li> <li>•palautekokoukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•työn ja vapaa-ajan yhdistäminen</li> <li>•etätyömahdollisuudet</li> <li>•työn ja loman järjestelyt</li> <li>•vapaat</li> <li>•joustavat vapaa-ajat</li> <li>•palvelut ja ohjaus työsuhteen purkautuessa</li> </ul>

Taulukko 5: Välillisesti aineellisia kannustimia Luoma ym.(2004) mukaan



Taulukko 6: Aineettomia kannustimia Luoma ym.(2004) mukaan