

# **OIKEUDENMUKAISESTI TOIMIVA ORGANISAATIO TYÖMOTIVAATION LÄHTEENÄ?**

Koetun oikeudenmukaisuuden kolme ulottuvuutta ja niiden yhteys eri motivaatiotyyppeihin. Case: Nordea Pankki Suomi Oyj

Leena Kerttu Linnea Koivula

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2010



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto  
Valtiotieteellinen tiedekunta

Laitos  
Sosiaalitieteiden laitos

Tekijä  
Leena Koivula

Työn nimi  
Reilusti toimiva organisaatio työmotivaation lähteenä? Koetun oikeudenmukaisuuden kolme ulottuvuutta ja niiden yhteys eri motivaatiotyyppeihin. Case: Nordea Pankki Suomi Oyj

Oppiaine  
Sosiaalipsykologia

Työn laji  
Pro Gradu -työ

Aika  
10-2010

Sivumäärä  
59 + liitteet 6

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten koetun oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet ovat yhteydessä työntekijöiden sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Näiden lisäksi tutkittiin, onko jokin koetun oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksista negatiivisessa yhteydessä motivaation puutteeseen (amotivaatioon). Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuottaa käytäntöön sovellettavaa empiriaan perustuvaa tietoa koetun oikeudenmukaisuuden merkityksestä organisaatiokontekstissa työmotivaation näkökulmasta katsottuna. Oikeudenmukaisuutta lähestytään useamman teorian näkökulmasta, mikä näkyy myös käytetyn mittarin valinnassa. Motivaatiota käsitellään lähinnä itsemääräytymisteorian näkökulmasta. Samaan teoriaan pohjautuu tutkimuksessa käytetty motivaatiomittari.

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona. Aineisto kerättiin maaliskuussa 2010 kertakyselynä Nordea Pankki Suomi Oyj:n työntekijöiltä sähköisen kyselylomakkeen avulla. Ennen varsinaista kyselyä tehtiin lomakkeen esitestaus. Otos koostuu 1090 havainnosta. Aineisto kerättiin aluksi Webropoliin, josta se myöhemmin siirrettiin PASW 18.0 tilasto-ohjelmaan, jossa varsinainen aineiston analysointi tapahtui. Aineiston tutkiminen aloitettiin sitä kuvailevien tunnuslukujen avulla. Varsinaisina tutkimusmenetelminä käytettiin faktorianalyysiä sekä lineaarista ja logistista regressioanalyysiä. Apuna käytettiin myös korrelaatiomatriisia.

Tulokset osoittavat, että koettu oikeudenmukaisuus on positiivisessa yhteydessä työntekijöiden sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon sekä negatiivisessa yhteydessä amotivaatioon. Regressioanalyysin perusteella sisäistä motivaatiota selitti parhaiten menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Myös vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus selitti sitä, mutta ei yhtä vahvasti. Ulkoista motivaatiota selitti parhaiten jakava oikeudenmukaisuus. Logistisen regressioanalyysin perusteella amotivaatiota ennusti parhaiten menettelytapojen oikeudenmukaisuuden puute. Myös koettu vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden puute ennusti amotivaatiota, mutta ei yhtä vahvasti.

Avainsanat  
Koettu oikeudenmukaisuus, motivaatio, itsemääräytymisteoria

# SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. OIKEUDENMUKAISUUS	3
2.1. Jakava oikeudenmukaisuus	4
2.2. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	5
2.3. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	7
2.4. Oikeudenmukaisuuteen liittyvää tutkimusta	9
3. MOTIVAATIO	11
3.1. Itsemääräytymisteoria	12
3.1.1. Tarpeet	14
3.1.2. Motivaatiotyypit	15
3.2. Aiempiä tutkimuksia oikeudenmukaisuuden ja motivaation yhteydestä	19
4. TUTKIMUSKYSYMYKSET JA HYPOTEESIT	20
5. METODIT	21
5.1. Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus	21
5.1.1. Perustietoa vastaajista	23
5.2. Tutkimuksen mittarit	25
5.3. Aineiston alkuvalmistelut	27
5.4. Aineiston analyysi	27
5.4.1. Faktorianalyysi	28
5.4.2. Regressioanalyysit	29

6. TULOKSET	32
6.1. Oikeudenmukaisuuden ja motivaation kolme ulottuvuutta	32
6.2. Eri oikeudenmukaisuuslajien yhteydet motivaatiotyyppihin	35
6.3. Koettu oikeudenmukaisuus sisäistä motivaatiota selittävänä tekijänä	37
6.4. Koettu oikeudenmukaisuus ulkoista motivaatiota selittävänä tekijänä	38
6.5. Koettu oikeudenmukaisuus amotivaatiota selittävänä tekijänä	40
7. POHDINTA	42
7.1. Tutkimuksen päätulokset	42
7.2. Tutkimuksen luotettavuus	47
7.3. Käytännön toimenpide-ehdotukset ja haasteita tuleville tutkimuksille	49
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1. Johdanto

Oikeudenmukaisuus kuuluu inhimillisen toiminnan perusteisiin ja se on merkittävä asia myös organisaatiokontekstissa (Sinervo, Elovainio, Pekkarinen & Hepovainio, 2005). Erityisesti taantuma- ja lama-aikoina, kun työntekijöitä lomautetaan, palkkoja leikataan ja ihmisiä irtisanotaan, olisi tärkeää, että esimiehet ja johtajat osaisivat toimia mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Tutkimusten mukaan juuri epäoikeudenmukaisuuden kokemukset aiheuttavat sen, että ihmiset alkavat pitää oikeudenmukaisuutta entistä tärkeämpänä asiana (Haslam, 2004, 40–58, 66). Koetulla oikeudenmukaisuudella on yhteys moniin organisaation kannalta tärkeisiin asioihin, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Cohen-Charash & Spector 2001). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko koetulla oikeudenmukaisuudella yhteys myös työmotivaatioon.

Yksi työsuorituksen eniten vaikuttavista tekijöistä on motivaatio (Van Knippenberg, 2000). Työmotivaatio onkin ollut psykologisten tutkimusten kohteena jo 1900-luvun alusta lähtien (Haslam, Powell & Turner, 2000) ja se on osoittautunut erittäin hyödylliseksi tutkimusalueeksi, kun halutaan analysoida organisaatiokäyttäytymistä (Wexley & Yukl, 1984, 13). Työmotivaatio riippuu monesta tekijästä, mutta pääpiirteittäin on mahdollista jakaa vaikuttavat tekijät työympäristöön, työn ominaisuuksiin ja työntekijän persoonallisuuteen (Latham & Pinder, 2005). Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä ensimmäiseen.

Oikeudenmukaisuustutkijat ovat jo selvittäneet, että koettu oikeudenmukaisuus on positiivisessa yhteydessä työsuoritukseen. Huolimatta kyseisen yhteyden tärkeydestä, tutkijat ovat jättäneet yllättävän vähälle huomiolle niiden mekanismien tutkimisen, jotka voisivat selittää tätä yhteyttä. Jos ei tiedetä, mitkä tekijät piilevät tämän yhteyden takana, on mahdotonta ymmärtää, miksi reilulla kohtelulla on positiivinen vaikutus työtehtävissä suoriutumiseen. Yksi mahdollinen tekijä tämän yhteyden takana voi olla motivaatio. (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott & Livingston, 2009.)

Eräät tutkijat (Colquitt & Greenberg, 2003; Zapata-Phelan ym., 2009) ovatkin ihmetelleet, miksi esimerkiksi työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon ovat niin suosittuja riippuvia muuttujia, kun tutkitaan oikeudenmukaisuutta, mutta motivaatio on käytännössä jätetty täysin huomiotta lukuun ottamatta joitain yksittäisiä poikkeuksia (esim. Colquitt & Chertkoff, 2002; Bell, Wiechmann & Ryan, 2006). Oikeudenmukaisuutta ja motivaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa näiden välisen yhteyden usein oletetaan olevan olemassa (Latham & Pinder, 2005; Copanzano & Rupp, 2003), vaikka varsinaisia tutkimuksia aiheesta ei siis muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ole. Cohen-Charash ja Spector (2001) ovat tehneet meta-analyysin oikeudenmukaisuustutkimuksista ja käsittelevät siinä koetun oikeudenmukaisuuden seurauksia hyvinkin monipuolisesti. Heidän artikkelissaan käsitellään organisaatioiden kannalta sellaisia keskeisiä käsitteitä, kuten esimerkiksi organisaatiokansalaiskäyttäytyminen, työsuoritus ja työtyytyväisyys. Motivaatio mainitaan heidän tekstissään ainoastaan ohimennen, kun tekijät viittaavat Adamsin (1965) oikeudenmukaisuus teoriaan (equity theory). Kyseinen teoria keskittyy kuitenkin vain ulkoiseen motivaatioon, joten se on nykytutkimusten valossa melko puutteellinen (Colquitt 2001; Zapata-Phelan ym., 2009). Tämän tutkimuksen tavoitteena on täyttää tätä tutkimuskentällä olevaa tyhjiötä ja tuoda uutta tietoa koetun oikeudenmukaisuuden ja työmotivaation yhteydestä.

Tutkimuksen aluksi tehdään katsaus oikeudenmukaisuusteorioihin ja käydään läpi miten oikeudenmukaisuustutkimus on kehittynyt sellaiseksi kuin se nykypäivänä on. Sen jälkeen esitellään lyhyt tiivistelmä motivaatiosta ilmiönä, minkä jälkeen siirrytään tämän tutkimuksen kannalta keskeiseen motivaation itsemääräytymisteoriaan. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen eritellään tutkimuksenteon vaiheita sekä kerrotaan aineiston analyysistä. Näiden jälkeen syvennytään varsinaisiin tutkimustuloksiin, joiden merkitystä pohditaan viimeisessä luvussa. Tuloksia peilataan aiempiin tutkimustuloksiin sekä pohditaan niiden sovellusmahdollisuuksia käytäntöön. Pohdinnassa arvioidaan myös tutkimuksen onnistuneisuutta ja esitetään ajatuksia tulevia tutkimuksia varten.

## 2. Oikeudenmukaisuus

Sosiaalitieteissä tutkitaan koettua oikeudenmukaisuutta, joka on eri asia kuin oikeudenmukaisuus esimerkiksi filosofisessa mielessä (Folger & Cropanzano, 1998, xiii-xvi). Tässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuus tarkoittaa ihmisten *havaintoa* siitä, onko jokin teko oikeudenmukainen (Greenberg & Colquitt, 2005, xi). Sosiaalitieteissä tutkija tutkii oikeudenmukaisuuteen liittyviä havaintoja, ei itse oikeudenmukaisuutta, kuten esimerkiksi filosofi, joka lähestyy käsitettä eettisten periaatteiden näkökulmasta ja pohtii oliko jokin teko oikeudenmukainen esimerkiksi tiettyjen arvojen näkökulmasta. Erottelu on tärkeä tehdä, jotta tiedetään mitä oikeasti tutkitaan. (Folger & Cropanzano, 1998, xiii-xvi.)

Oikeudenmukaisuuskokemusten arviointiin vaikuttavat monet tekijät. Yksilötekijöistä esimerkiksi ihmisen henkilökohtaiset arvot, asenteet, elämäntilanne ja persoonallisuus (Tyler & Blader, 2003) sekä käytettävissä oleva tieto ja sen hetkiset tunteet (Van den Bos, 2003) vaikuttavat siihen, mitkä asiat ihminen kokee oikeudenmukaisiksi tai epäoikeudenmukaisiksi. Myös skeemat ja stereotypiat voivat vaikuttaa oikeudenmukaisuuskäsityksiin (Folger & Cropanzano, 1998, xiv-xv) sekä yksilön kognitiivisen kehityksen taso (Bandura, 1991).

Oikeudenmukaisuuskokemusten arviointiin vaikuttavat myös sosiaaliset tekijät. Näitä ovat esimerkiksi ryhmäjäsenyydet ja ryhmään sitoutumisen aste (Tyler & Balder, 2003). Myös muiden ihmisten kokemukset sekä kollektiivisesti tehdyt sosiaaliset tulkinnat voivat vaikuttaa siihen, miten oikeudenmukaisuusarviot syntyvät (Lind, Kray & Thompson, 1998). Organisaatiotutkimuksessa oikeudenmukaisuus nähdäänkin sosiaalisesti rakentuneeksi ilmiöksi (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001).

## **2.1. Jakava oikeudenmukaisuus**

Ennen vuotta 1974 oikeudenmukaisuustutkimus liittyi pääasiassa jakavaan oikeudenmukaisuuteen (Colquitt ym., 2001). Jakava oikeudenmukaisuus (distributive justice) on havainto, jonka yksilö tekee liittyen saamiinsa palkkioihin, rangaistuksiin, tehtäviin ja velvollisuuksiin (Folger & Cropanzano, 1998, xx-xxii; Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005, 12–20). Suuri osa alkuperäisistä oikeudenmukaisuustutkimuksista pohjautui Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriaan (equity theory). Teorian mukaan ihmiset eivät ole sinällään kiinnostuneita saamistaan palkkioista ja niiden määrästä, vaan enemmänkin siitä, onko palkkion määrä oikeudenmukainen suhteessa heidän antamaansa panostukseen (esimerkiksi koulutus, älykkyys, kokemus) ja vaivannäköön. Tämän arvioiminen on Adamsin (1965) teorian mukaan subjektiivinen prosessi.

Colquitt ym. (2001) huomauttavat, että Adamsin (1965) teorian puutteena on sen keskityminen ainoastaan tasasuhtasääntöön ("jokaiselle ansionsa mukaan"). Tutkimuksissa on löydetty myös muita sääntöjä, joiden avulla ihmiset arvioivat jaon oikeudenmukaisuutta. Näitä sääntöjä ovat tasajako ("kaikille yhtä paljon") ja tarve ("eniten sille, kenellä on suurin tarve"). Eri tilanteissa käytetään erilaisia sääntöjä (Colquitt ym., 2001). Esimerkkinä tästä: Työpaikalla jollekin työntekijälle voi olla tärkeää, että kaikki saavat saman verran palkkaa, kun taas joku toinen voi olla sitä mieltä, että palkan pitäisi määräytyä suhteessa työvuosiin tai osaamiseen. Kolmas henkilö voi puolestaan ajatella, että palkan määrä pitäisi olla suurempi perheellisillä, koska he elättävät samalla rahalla myös lapsiaan. Adamsin (1965) teoria ei siis huomioi kuin ”jokaiselle ansionsa mukaan” säännön eli äskeisessä esimerkkitapauksessa keskimmäisen ajattelutavan.

Loppujen lopuksi kaikki etuuskien allokointiin liittyvät säännöt ovat kuitenkin siinä mielessä samanlaisia, että ne asettavat tavoitteekseen ainoastaan jakavan oikeudenmukaisuuden saavuttamisen (Colquitt ym., 2001). Juuri tämä oli jo esimerkiksi Leventhalin (1976) mielestä jakavaan oikeudenmukaisuuteen keskittyvien teorioiden pääongelma, koska ne jättävät täysin huomiotta sen, millä menettelytavoilla lopputuloksiin on päästy.



## **2.2. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus**

Oikeudenmukaisuus ei kuitenkaan ole vain sitä, kuinka paljon kukakin saa ja miten palkinnot tai rangaistukset jakautuvat. Myös sillä on merkitystä kuinka tehdään päätös siitä, miten resurssit jaetaan. Koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus (procedural justice) viittaa käytettyjen tapojen, mekanismien ja prosessien oikeudenmukaisuuteen. Nämä sisältävät tavan tehdä päätöksiä, ratkaista ristiriitoja ja allokoida palkintoja sekä rangaistuksia. (Folger & Copanzano, 1998, 26.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta arvioidaan erilaisten kriteerien avulla. Leventhalin (1976) menettelytapojen oikeudenmukaisuusteorian mukaan nämä kuusi kriteeriä, joilla päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuutta arvioidaan, ovat:

1. **Edustavuus.** Tällä tarkoitetaan sitä, että niillä henkilöillä, joihin päätös liittyy, tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä päätöksentekoprosessin aikana.
2. **Johdonmukaisuus.** Tätä on sekä ajallista että henkilöihin liittyvää. Tällä tarkoitetaan sitä, että päätöksenteon tulee perustua samaan periaatteeseen ajasta tai henkilöstä riippumatta. Esimerkiksi palkankorotuksen perusteiden tulee olla samat jokaisen työntekijän kohdalla.
3. **Puolueettomuuden tai jääviyden estämisen periaate.** Päätöksentekijä ei saa asettaa omaa etuaan muiden edelle eikä suosia jotain osapuolta esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden perusteella.
4. **Tiedon tarkkuus.** Päätöksentekoon vaikuttavan tiedon tulee olla tarkkaa ja riittävän kattavaa. Päätöksiä ei pidä tehdä puutteellisen tai väärän tiedon perusteella.
5. **Oikaistavuus.** Henkilöillä, joihin päätöksenteko kohdistuu, tulisi olla mahdollisuus tarkistaa päätöksentekoon vaikuttaneet tiedot ja niiden oikeellisuus. Osapuolille tulisi myös tarjota mahdollisuus hakea muutosta mahdollisesti väärin tehtyyn päätökseen.
6. **Eettiset ja moraaliset standardit.** Päätöksentekoprosessin tulee täyttää eettiset ja moraaliset standardit. Esimerkiksi lahjonta ja muut eettisesti arveluttavat toimintatavat on suljettava pois.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden merkitys nähdään nykyisin tietyllä tavalla suurempana kuin jakavan oikeudenmukaisuuden. Tutkimuksissa on nimittäin selvinnyt, että

havainto jakavasta oikeudenmukaisuudesta on riippuvainen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta (Bies, 1988). Jos osapuolet kokevat, että heillä on ollut vaikutusmahdollisuus päätöksentekoprosessin aikana, he todennäköisesti arvioivat myös lopullisen päätöksen oikeudenmukaiseksi riippumatta varsinaisesta lopputuloksesta. Tämä on yksi oikeudenmukaisuustutkimuksissa useimmiten toistuvista löydöksistä. (Colquitt ym., 2001.) Esimerkiksi Greenbergin (1990a) tutkimuksessa kävi ilmi, että palkanleikkausten seurauksena alkanut työntekijöiden varastelu työpaikaltaan vähentyi, jos työntekijöille annettiin kunnollinen selitys sille, miksi palkkoja oli leikattu. Kyseinen tutkimustulos on saanut tukea myös monista muista tutkimuksista (esim. Bies, 1998; Skarlicki & Folger 1997; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin & Bies, 1994). Näiden tutkimusten mukaan organisaation kannalta vahingollinen käyttäytyminen, esimerkiksi juuri sabotaasi tai varastelu, sekä organisaatiota kohtaan suunnatut negatiiviset tunteet vähenevät, jos menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi. Jakava ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus ovat siis vuorovaikutuksessa keskenään (Donovan, 2005, 53–76). Organisaatiot eivät aina voi välttää tilannetta, jossa joudutaan leikkaamaan palkkoja tai muuten huonontamaan työntekijöiden olosuhteita työpaikallaan. Mutta tavallaan, jolla tilanne hoidetaan, täytyy olla oikeudenmukainen. Tämä varmistetaan siten, että otetaan huomioon aiemmin mainitut kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteita.

Kun oikeudenmukaisuutta arvioidaan kokonaisuutena, nousee menettelytapojen oikeudenmukaisuus usein tärkeimmäksi asiaksi työpaikoilla. Erityisesti edustavuuden sekä tiedon täsmällisyyden periaatteet koetaan merkityksellisiksi. Toisaalta, jos työntekijöille on annettu mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, mutta aito vaikutusmahdollisuus kuitenkin puuttuu, voi seurauksena on turhautuminen ja työpaikan säännöistä poikkeaminen. Pelkästään se, että annetaan mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, ei siis riitä. Työnantajan on rehellisesti otettava osapuolten mielipiteet huomioon ja siten luotava todellinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Oikeudenmukaisuuden harhan luominen, joka voi työnantajasta tuntua joskus houkuttelevalta, voi johtaa jopa pahempiin seurauksiin, koska työnantaja voidaan mahdollisesti kokea sen jälkeen myös epäluotettavaksi. (Folger & Cropanzano, 1998; Lind & Tyler, 1988.) Vaikka Leventhalin (1976) oikeudenmukaisuusteoria on vielä nykyäänkin suosittu, on siinä myös puutteita. Esimerkiksi Bies ja Shapiro (1987) kritisoivat sitä ja huomauttavat, että teoria ei ota lainkaan huomioon

perusteluiden ja teoille annettujen selitysten merkitystä, joihin paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **2.3. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus**

Päätösten ja päätöstentekotavan lisäksi on olemassa vielä yksi oikeudenmukaisuuden laji, joka on vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (interactional justice). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että kohtelee päätöksentekijä ihmisiä kunnioittavasti ja heidän tunteensa huomioon ottaen ja selittää päätöksentekijä päätösten perusteet kunnolla (Colquitt, 2001). Ensimmäisinä tämän tyyppiseen oikeudenmukaisuuteen viittasivat Bies ja Moag vuonna 1986 (Colquitt ym., 2001). Bies ja Moag (1986) määrittelevät vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden tarkoittavan vuorovaikutuksen laatua päätöksentekotilanteissa. Heidän mukaansa päätöksentekotilanteissa ihmiset ovat erityisen herkkiä sille, minkälaista vuorovaikutus on. Ihmisillä on normatiivisia odotuksia, esimerkiksi rehellisyys ja toisten kunnioittaminen, joita toisen osapuolen odotetaan vuorovaikutustilanteissa noudattavan.

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus jaetaan joskus kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat tiedollinen (informational) ja ihmistenvälinen (interpersonal) vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Tiedollinen oikeudenmukaisuus keskittyy selityksiin ja perusteluihin, joita ihmiset antavat kertoakseen, miksi prosessit olivat tietynlaiset, tai miksi palkinnot ja rangaistukset jaettiin tietyllä tavalla. Ihmistenvälisellä oikeudenmukaisuudella viitataan puolestaan siihen, kohdellaanko ihmisiä kohteliaasti, kunnioittavasti ja ystävällisesti. (Colquitt ym., 2001.)

Bies ja Shapiro (1987) tuovat esiin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden merkityksen. He esittävät, että me kohtaamme usein epäoikeudenmukaisuutta esimerkiksi silloin, kun toinen osapuoli ei noudata yhdessä sovittua aikataulua, tai joku kommentoi meidän aikaansaannoksiamme epäasiallisesti negatiiviseen sävyyn. Nämä kokemukset aiheuttavat meissä usein epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia, mutta aina niin ei käy. Välillä me saamme selityksen sille, miksi ikävä asia tapahtui. Selityksenä voi esimerkiksi olla, että myöhästyminen tapahtui jostain myöhästyjästä itsestään riippumattomasta syystä, tai epäasiallisen kommentin sanoja myöhemmin kertoo olleensa tapahtumahetkellä yli-

kuormittunut ja väsynyt. Kun toinen osapuoli antaa selityksiä tapahtumille, pyrkii hän samalla siirtämään ikävän tapahtuman syyn ympäristölle. Tästä mahdollisesti seuraa, että attribuimme tapahtuman syyn ulkoiseksi. Jos emme saa kunnollista selitystä sille, miksi vahinko on tapahtunut, koemme tilanteen todennäköisemmin epäoikeudenmukaiseksi.

Tutkimuksissa on selvinnyt, että selitys on koettava rehelliseksi ja asialliseksi, jotta sillä olisi positiivinen vaikutus. Pelkkä ”selittely” saattaa aiheuttaa jopa aiempaa vahvemman epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen (Folger & Cropanzano, 1998; Shapiro & Bies, 1987) tai jopa vihan tunteen (Shapiro & Bies, 1987). Folger ja Cropanzano (1998, 133–144) muistuttavat, että joskus myös yksinkertainen anteeksipyyntö voi toimia. Jos vahingonaiheuttajan koetaan olevan vilpittömästi pahoillaan, voi se mahdollisesti lieventää tai jopa poistaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen jälkikäteen. Tutkimusten mukaan (Shapiro & Bies, 1987) selityksillä voi olla vaikutus sekä koettuun menettelytapojen että koettuun vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen.

Myös päätöksentekijän, esimerkiksi esimiehen, ystävällisyys ja kohteliaisuus vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemuksiin (Bies, 1998; Greenberg 1994). Joskus vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden jakamista kahteen ulottuvuuteen on perusteltu sillä, että joidenkin tutkimusten mukaan vuorovaikutuksen tiedollinen ja ihmistenvälinen ulottuvuus ovat yhteydessä eri asioihin. Esimerkiksi Greenbergin (1994) mukaan selitykset muuttavat arviota menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Tätä on perusteltu siten, että selitykset tarjoavat tietoa, jolla ihminen voi arvioida päätöksentekoprosessin laatua. Ihmistenvälinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa tutkimusten mukaan enemmän jakavaan oikeudenmukaisuuteen. Tämän on nähty johtuvan siitä, että muiden ystävällisyys ja tilanneherkkyys voivat auttaa ”uhria” voimaan paremmin, silloin kun lopputulos ei ole toivottu ja sitä kautta muokata hänen käsitystään lopputuloksesta tai päätöksestä. (Colquitt ym., 2001.)

## **2.4. Oikeudenmukaisuuteen liittyvää tutkimusta**

Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuus on organisaatiossa tärkeää, koska oikeudenmukaisuuskokemukset saavat henkilöstön tuntemaan itsensä arvostetuksi. Lisäksi koettu oikeudenmukaisuus saa aikaan ylpeyttä ryhmäjäsenyydestä, eli organisaatioon kuulumisesta. Toisin sanoen henkilö kokee voivansa olla ylpeä kuuluessaan sellaiseen ryhmään, jossa toimitaan oikeudenmukaisesti. Tämän seurauksena henkilöstön itsetunto kohenee ja halu ponnistella ryhmän ja sen tavoitteiden eteen kasvaa. (Tyler, DeGoey & Smith, 1996.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus onkin tutkimuksissa usein positiivisessa yhteydessä tyytyväisyyteen koko organisaatiota kohtaan (Colquitt, 2005), kun taas jakava oikeudenmukaisuus ennustaa enemmän tyytyväisyyttä puhtaasti lopputuloksia kohtaan (Greenberg, 1990b). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden uskottiin alun perin olevan yhteydessä lähinnä siihen, miten työntekijät suhtautuvat esimieheensä (Bies & Moag, 1986). Tulokset siitä pitääkö tämä paikkaansa, ovat vielä hieman ristiriitaisia (ks. Colquitt ym., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001).

Aiempien tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että koettu oikeudenmukaisuus on yhteydessä moniin organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiokansalaiskäyttäytyminen, työtyytyväisyys, sääntöjen noudattaminen, yhteistyöhalukkuus ja työsuoritus (Cohen-Charash & Spector, 2001; Zapata-Phelan ym., 2001). Myös luottamus esimieheen, sitoutuneisuus organisaatioon, myötämielisyys päätöksentekoa kohtaan, koettu organisaatiolta saatava tuki (Cohen-Charash & Spector, 2001; Folger & Cropanzano, 1998, 1-49), halukkuus jakaa työpaikan hiljaista tietoa (Lin, 2007) sekä tiimityöskentelyn toimivuus ja irtisanoutumisaikomukset (Skarlicki & Latham, 2005, Folger & Cropanzano, 1998, 1-49) ovat esimerkkejä asioista, joihin koettu oikeudenmukaisuus vaikuttaa.

Oikeudenmukaisuuskirjallisuudessa kiistellään vieläkin siitä, sisältääkö oikeudenmukaisuus yhden, kaksi, kolme vai jopa neljä ulottuvuutta. Arkielämässä ulottuvuudet ovat toisiinsa monin eri tavoin yhteydessä ja tutkimuksissa ne korreloivat mittaustavasta riippuen enemmän tai vähemmän. Colquittin oikeudenmukaisuusmittarilla, jota tässäkin tutkimuksessa käytetään, on kuitenkin muodostunut eroja jopa neljän ulottuvuuden välille. (Colquitt, 2001.) Joissain tutkimuksissa on myös selvinnyt, että eri ulottuvuudet

ennustavat eri asioita. (Bies, 2005, 92). Erimielisyyksistä huolimatta tutkijat ovat usein päätyneet kolmen ulottuvuuden malliin (Greenberg & Lind, 2000; Cohen-Charash & Spector, 2001; Gilliland & Chan, 2001), joka myös tässä tutkimuksessa osoittautui parhaaksi malliksi (ks. luku 6). Kolmen ulottuvuuden malli sisältää koetun jakavan, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden. Cohen-Charash ja Spector (2001) käyttivät meta-analyysissään myös kolmen ulottuvuuden mallia. He toteavat analyysinsä perusteella, että vaikkakin kyseiset ulottuvuudet ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, ovat ne kuitenkin myös selkeästi erillisiä.

Kuten aiemmin tuli ilmi, koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus muokkaa käsitystä jakavasta oikeudenmukaisuudesta. Jos menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, on todennäköistä, että myös lopullinen päätös arvioidaan oikeudenmukaiseksi. (Bies, 1988; Greenberg, 1994.) Toisaalta taas mielipide päätöksestä voi vaikuttaa arvioon menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Jos päätös on itselle suosiollinen, pidetään myös menettelytapoja usein oikeudenmukaisena. Jos päätös taas on itselle negatiivinen, on todennäköistä että menettelytavat koetaan epäoikeudenmukaisiksi. (Colquitt & Chertkoff, 2002; Cohen-Charash & Spector, 2001.) Brockner ja Wiesenfeld (1996) näkevät asian seuraavalla tavalla: 1. Lopullinen päätös ja päätöksentekoprosessi ovat aina yhteydessä toisiinsa. 2. Jos menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, voi sen seurauksena myös arvio lopullisen päätöksen oikeudenmukaisuudesta parantua, mutta 3. jos päätös on ollut itselle huono, eivät oikeudenmukaisetkaan menettelytavat täysin mitätöi lopputuloksen negatiivista vaikutusta arvioon oikeudenmukaisuudesta.

Näiden tulosten perusteella voidaan siis sanoa, että menettelytapojen oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu silloin, kun kyse on työntekijän kannalta jostain ikävästä asiasta. Skarlicki ja Latham (2005, 500–507) toteavatkin, että erityisesti taloudellisesti haastavina aikoina olisi tärkeää, että esimiehet osaisivat toimia oikein, koska sillä, miten huonot uutiset kerrotaan, on yhteys siihen, miten työntekijät ottavat tiedon vastaan. Kuten vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta käsiteltäessä tuli ilmi, esimiehet pystyvät kohteliaalla vuorovaikutustavalla ja toiminnan syyt hyvin perustelemalla, vaikuttamaan myönteisesti siihen, kokeeko työntekijä työpaikan menettelytavat ja etuuksien jaon reiluksi ja tasapuoliseksi.

### 3. Motivaatio

Motivaatiota on tutkittu jo antiikin Kreikassa. Teorioista suurimmalla osalla on juurensa hedonismin periaatteessa, jonka mukaan yksilöt pyrkivät saavuttamaan mielihyvää ja välttämään vaivaa tai kipua. Tähän ajatusmalliin kuuluu, että ihmiset tekevät tarkoituksellisia valintoja eli toisin sanoen rationaalisesti harkitsevat eri vaihtoehtoja ja toimivat maksimoiden positiiviset seuraukset ja minimoiden negatiiviset. Viime vuosisadan alkupuolella psykologit kuitenkin päättelivät, että on oltava myös muita toimintaan vaikuttavia tekijöitä kuin pelkkä rationaalinen harkinta. Tärkeinä mukaan otettavina muutujina nähtiin vaistot ja alitajunnan kautta syntyvä motivaatio. 1900-luvun edetessä motivaation tutkimus alkoi siirtyä filosofian valtapiiristä kohti empiriaan perustuvaa tieteellistä psykologiaa. (Steers ym., 1996, 9-11.) Myöhemmin motivaation tutkimus linkitettiin myös työelämään ja se osoittautuikin hyödylliseksi käsitteeksi, kun pyrittiin ymmärtämään organisaatiokäyttäytymistä (Wexley & Yukl, 1984, 13). Työmotivaation avulla on selitetty esimerkiksi sitä, miksi ja miten ihmiset tekevät töitä ja mitä töitä he ovat halukkaita tekemään (Haslam ym., 2000). Työmotivaatio voidaan nähdä yhtenä avainasioista, kun puhutaan organisaatiotutkimuksesta. Vaikka motivaatio voi vaikuttaa työsuoritukseen monella eri tavalla ja työsuoritus riippuu muistakin tekijöistä kuin motivaatiosta, niin yksi työsuoritukseen eniten vaikuttavista tekijöistä on silti kiistämättä motivaatio suoriutua hyvin. (Van Knippenberg, 2000.)

Motivaatio on voima, joka antaa energiaa käyttäytymiseen, ja tekijä, joka ohjaa ja kanavoii käyttäytymistä sekä vaikuttaa siihen, miten toimintaa ylläpidetään (Steers ym., 1996, 10-11). Alun perin termi motivaatio on johdettu latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi. Myöhemmin käsite laajentui kuvaamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16.)

Motivaatioteoriat jaetaan yleisesti sisältö- ja prosessiteorioihin (Huczynski & Buchanan, 2001, 240–250). Jaottelun mukaan teoriat, jotka keskittyvät päämääriin, joita kohti ihmiset pyrkivät, lasketaan sisältöteorioihin. Esimerkkinä tarveteoriat, jotka voidaan laskea organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalan klassikoihin. (Gagné & Deci, 2005, Lat-

ham & Pinder, 2005.) Ehkä kansainvälisesti laajimmin tunnettu tarpeiden ja motivaation vuorovaikutusta tutkiva teoria on Maslow'n (1943) tarpeiden hierarkia. Teorian perusperiaate on edelleen laajalti hyväksytty, vaikka teoriaa onkin kritisoitu empiiristen todisteiden vähyydestä. (Steers ym., 1996, 14; Latham & Pinder, 2005.) Prosessiteorioihin kuuluvat puolestaan ne teorit, jotka keskittyvät toivotun päämäärän ohella siihen, kuinka valintoja tehdään. Prosessiteoriat korostavat usein yksilöllisiä ihmisten välisiä kognitiivisia eroja. (Huczynski & Buchanan, 2001, 246; Latham & Pinder, 2005; ks. Locke, 2000). Tunnettuja prosessiteorioita ovat esimerkiksi odotusarvoteoria (expectancy theory) ja tavoiteteoria (goal setting theory). Etenkin ensimmäisellä on ollut suuri vaikutus työmotivaation tutkimuskenttään. (Gagné & Deci, 2005; Latham & Pinder, 2005; Wexley & Yukl, 1984, 28.)

Koska motivaatio sisältää monia prosesseja, ei mikään teoria voi yksinään antaa siitä täyttä kuvaa (Peltonen & Ruohotie 1992, 18). Tässä tutkimuksessa pääpaino motivaatiota käsiteltäessä on annettu Edward Decin (1980) itsemääräytymisteorialle, joka on ollut pohjana tässä tutkimuksessa käytetylle työmotivaatiomittarille. Kyseinen teoria edustaa sisältöteorioita siinä mielessä, että tarpeet ja niiden täytyminen nähdään teoriassa keskeisenä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Toisaalta teoria korostaa myös tilanteen ja ympäristön merkitystä ja siten edustaa sosiaalisempaa näkökulmaa motivaation tutkimisessa, kuin perinteisemmät sisältöteoriat. Itsemääräytymisteoria on nykyisin yksi suosituimmista motivaatioteorioista (Deci & Ryan, 2000). Tosin sitä on käytetty ainoastaan satunnaisesti organisaatiopsykologiaan liittyvässä tutkimuksessa, vaikka teoria tarjoaa valtavan potentiaalin, jota olisi mahdollista hyödyntää myös tällä alalla (Gagné & Forest, 2008).

### ***3.1. Itsemääräytymisteoria***

Decin (1980) Itsemääräytymisteoria (SDT, self-determination theory) on vahvasti empiriaan perustuva teoria ihmisen motivaatiosta, kehityksestä sekä hyvinvoinnista. Toisin kuin monet muut teorit, jotka käsittelevät motivaatiota yhtenäisenä ja jakamattomana käsitteenä ja keskittyvät motivaation määrään, itsemääräytymisteoria keskittyy motivaation laatuun. Nykyisessä muodossaan teoria jakaa motivaation laadullisesti kuuteen eri



tyyppiin. (Deci & Ryan, 2008.) Näihin kyseisiin tyyppeihin palataan vielä myöhemmin tässä luvussa. Juuri kyseinen motivaation jakaminen tyyppeihin johti itsemääräytymisteorian syntyyn. Aiemmin oli ollut tapana jakaa motivaatio pelkistetysti vain ulkoiseen ja sisäiseen. (Gagne & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2008.) Sisäinen motivaatio on kyseessä silloin, kun ihminen pitää tekemisestä sen itsensä vuoksi. Esimerkiksi siksi, että tehtävä on mielenkiintoinen ja nautittava, eikä ulkoisen palkinnon toivossa tai rangaistuksen pelossa. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkinnot voivat organisaatiokontekstissa olla miellyttävä työympäristö, rahallinen palkkio, ylennys, kiitos, kehu tai mikä tahansa muu kannustin kuin työ itsessään. (Gagné & Forest, 2008; Katz & Kahn, 1978, 333-395.)

Itsemääräytymisteorian juuret ovat 1970-luvulla, jolloin Edward Deci lähti tutkimaan, missä tilanteissa ja olosuhteissa palkkion on oltava sisäistä ja missä ulkoista, jotta ihminen tekisi jotakin. Deci huomasi, että palkkiot ja rangaistukset eivät ole automaattisesti vain palkintoja ja rangaistuksia, vaan ne antavat informaatiota yksilölle hänen toiminnastaan. Palkkiot ja rangaistukset voi tulkita informaationa omasta suorituksesta tai osoituksena siitä, että jokin ulkopuolinen tekijä harjoittaa kontrollia. Jos palaute on selvästi havaittavaa ja konkreettista, kiinnostus eli sisäinen motivaatio vähenee. (Deci, 1980, 35-40; Ryan & Deci, 2000b; Gagne & Deci, 2005.) Tosin positiivisen verbaalisen palautteen on myöhemmissä tutkimuksissa huomattu myös toisinaan parantavan sisäistä motivaatiota (Deci, Ryan, Koestner, 1999). Jos ulkoisia tekijöitä ei ole tarjolla, niin tulkinta yleensä painottaa sisäisiä tekijöitä. Deci huomasi alkuperäisissä tutkimuksissaan, että palkkio aiheutti motivaatiossa muutoksen siten, että sisäinen motivaatio vaihtui ulkoiseksi. Hän oletti, että palkkioilla ja rangaistuksilla on kaksi tehtävää: kontrolli ja informaatio. Tutkimuksissa selvisi, että sisäinen motivaatio kasvaa, jos ulkoinen kontrolli vähenee eli itsenäisyyden kokeminen lisääntyy. Vastaavasti sisäinen motivaatio vähenee, jos ulkoinen kontrolli lisääntyy. Myös kielteinen palaute ja liian vaikeat tehtävät vähentävät sisäistä motivaatiota. Jos palaute on neutraalia eikä siihen liity kontrollia, se tulkitaan informaatioksi ja samalla sisäinen motivaatio lisääntyy. (Deci, 1980, 35-40; Ryan & Deci, 2000b; Gagne & Deci, 2005.)

Samanlaisia tuloksia ulkoisen kontrollin vaikutuksesta motivaatioon on saatu myös muissa tutkimuksissa (Deci, Ryan, Koestner, 1999). Esimerkiksi Bradley ja Mannell (1984) saivat selville, että jos tieto palkkiosta annetaan ennen vaihtoehtoa osallistuako

tehtävään, niin sisäinen motivaatio vähenee. Jos taas osallistujilta kysyttiin ensin, haluavatko he osallistua ja vasta tämän jälkeen kerrottiin palkkiosta, niin sisäinen motivaatio tehtävän suorittamiseen säilyi vahvempana. He päättelivät, kuten Deci (1980), tämän johtuvat siitä, että tarjoamalla palkintoa etukäteen he lisäsivät palkinnon näkyvyyttä kontrolloivana tekijänä, jolloin tehtävän suorittamiselle annettiin enemmän ulkoisia attribuutioita. Pittmanin, Emeryn ja Boggianon (1982) tutkimuksissa selvisi, että palkinnon heikentävä vaikutus sisäiseen motivaatioon voi olla pitkäaikainen ja vaikuttaa saman tehtävän suorittamiseen myöhemminkin aivan eri tilanteessa.

### **3.1.1. Tarpeet**

Itsemääräytymisteoriaan perustuva tutkimus pyrkii siis selvittämään, minkälaiset tilanteet heikentävät ja minkälaiset vahvistavat sisäistä motivaatiota sekä ihmisen psyykkistä hyvinvointia. Tutkimustulosten perusteella on pystytty tunnistamaan kolme tarvetta, jotka tyydyttyessään vahvistavat sisäistä motivaatiota ja parantavat ihmisen henkistä hyvinvointia ja ollessaan ehkäistyinä toimivat päinvastoin. Nämä kolme tarvetta ovat *pätevyys, itsenäisyys ja yhteenkuuluvuus*. (Ryan & Deci, 2000b.)

Aluksi teoriassa oli mukana näistä vain kaksi: pätevyys ja itsenäisyys. Pätevyydellä tarkoitetaan osaamisen tunnetta ja itsenäisyydellä tunnetta siitä, että toiminnan kontrolli on yksilöllä itsellään (Deci 1976, 54- 61). Myöhemmin teoriaan lisättiin tutkimustulosten perusteella vielä kolmas tarve, yhteenkuuluvuudentunne (Ryan & Deci, 2000b). Perustarpeiden tyydyttyminen lisää motivaatiota ja hyvinvointia, mutta tyydyttymättä jääminen taas heikentää niitä (Ryan & Deci 2000a). Ihminen voi kokea hieman sisäistä motivaatiota muistuttavan tilan pelkästään pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden ollessa tyydytettyinä, mutta todellinen sisäinen motivaatio vaatii aina myös itsenäisyyden tunteen (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan 1991).

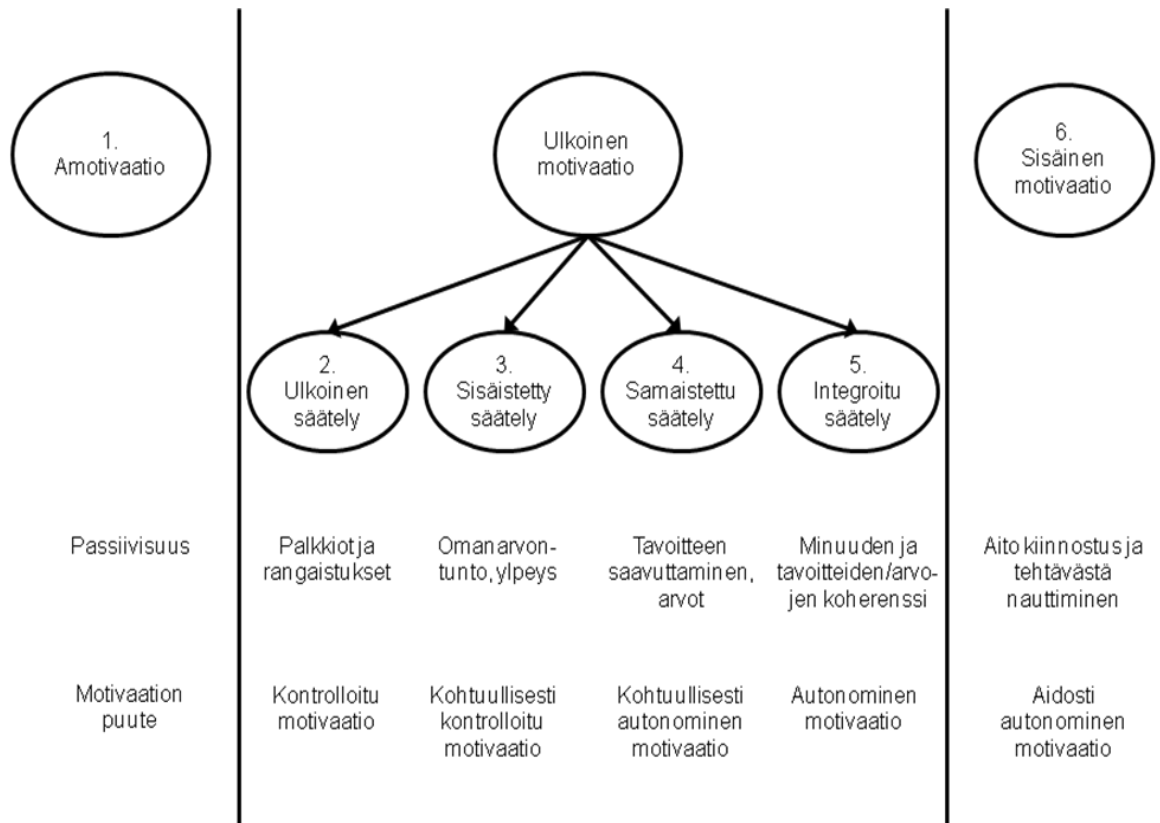
Kaikki tutkijat eivät usko siihen, että tarpeet selittäisivät ihmisen käyttäytymistä kovin luotettavasti. Kognitiivisesti suuntautuneet tutkijat ovat sitä mieltä, että kognitio on motivaatioon vahvimmin vaikuttava yksittäinen tekijä. Esimerkiksi Locken (2000) mukaan kognitio ja motivaatio voidaan erottaa vain tieteellisessä tutkimuksessa, ei ikinä luonnollisessa ympäristössä, jossa ne aina toimivat vuorovaikutuksessa. Hänen mukaansa

tarpeet liittyvät hengissä ja terveenä pysymisen motiiviin ja lähinnä refleksinomaisiin käyttäytymistapoihin, eikä niiden avulla voida selittää ainakaan mitään monimutkaisempaa tai valinnanmahdollisuuden tarjoavaa tilannetta ja sitä seuraavaa käyttäytymistä. Itsemääräytymisteoria kuitenkin perustuu puhtaasti empiriaan ja monet tutkimustulokset puoltavat itsenäisyyden, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita motivaatioon keskeisesti vaikuttavina tekijöinä (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2000b). Koska ulkoisesti motivoivat tehtävät eivät ole itsessään kiinnostavia, on perimmäinen syy niiden suorittamiseen joko toimintaan saatava kehoitus, matkiminen tai merkityksellisten toisten arvostuksen saaminen. Sellaiset tehtävät, joihin yksilö kokee olevansa pätevä ja joita muut arvostavat, sisäistetään helposti. Itsenäisyyden kokemus helpottaa sisäistämistä ja on sen yksi kriittinen osatekijä. (Ryan & Deci, 2000a.)

### **3.1.2. Motivaatiotyypit**

Teorian mukaan motivaatio voidaan jakaa laadullisesti kuuteen eri tyyppiin. Koska eri motivaatiotyyppeihin vaikuttavat erilaiset tarpeet, voidaan sanoa, että motivaatio ei eroa vain määrässä vaan myös laadussa. (Ryan & Deci 2000a.) Kuhunkin tyyppiin vaikuttaa, millaiset olosuhteet tehtävän suorittamistilanteessa ovat ja kuinka paljon toimintaan liittyvät arvot ja toiminnan säätely on sisäistetty (Ryan & Deci, 2000a; Gagné & Deci 2005).

Kuviosta 1. näkyy tarkemmin miten teoriaan sisältyvät kuusi motivaatiotyyppiä asettuvat itsenäisyysjatkumolle ja suhteessa toisiinsa. Ulkoinen motivaatio ei varsinaisesti itsessään ole teorian mukaan oma tyyppinsä vaan se on neljän laadullisesti erilaisen motivaatiotyypin kokonaisuus. Kuitenkin esimerkiksi Vallerand ja Ratelle (2002) pitävät erittäin tärkeänä, että motivaation tutkimuksessa erotetaan erityisesti seuraavat kolme motivaation lajia: amotivaatio, ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio. Tähän on heidän mielestään kolme syytä: 1. Näiden kolmen lajin avulla voidaan selittää huomattavan laajasti ihmisen käyttäytymistä. 2. Ne vaikuttavat hyvin eri tavoin ihmisen käyttäytymiseen 3. Niillä on kapasiteettia kuvata ihmisen kokemusmaailman olennaisimpia puolia. Kuviossa 1. näkyy motivaatio Vallerandin ja Ratellen (2002) jaottelun mukaisesti (ylimmällä rivillä) sekä itsemääräytymisteorian mukainen jako kuuteen eri tyyppiin (numeroituna).



**Kuvio.1 Itsemääräytymisen jatkumo** (Gagné & Deci, 2005, 336).

Amotivaatiolla tarkoitetaan täydellistä haluttomuutta toimintaan. Jos ihmisellä on korkea amotivaatio, hänen käytöksestään puuttuu tavoitteellisuus ja henkilökohtainen osallisuus säätelyyn. Amotivaatio on seurausta siitä, että henkilö ei arvosta toimintaa, ei koe olevansa kykenevä suoriutumaan siitä tai ei usko toiminnan tulosten olevan hänen haluamiaan. (Ryan & Deci, 2000b.) Amotivaation voisi kuvailla olevan tila, jossa ihminen toimii passiivisesti tai hänen toiminnallaan ei ole tarkoitusta (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009).

Ulkoisen motivaatio on siis eräänlainen ylätaso, joka sisältää itsessään neljä motivaatiotyyppiä. Vähiten itsenäistä, kuitenkin jo ulkoisesti motivoitunutta toimintaa, voidaan kutsua ulkoisesti säädellyksi toiminnaksi (external regulation). Tällöin toiminnan päämääränä on täyttää ulkoapäin asetettu vaatimus ja saada sen seurauksena palkkio ja/tai välttää rangaistus. Ulkoisesti säädely toiminta koetaan kontrolloituna ja toiminnan syyt ulkoisina. Ulkoinen säätely on ainoa motivaatiotyyppi, jonka behavioristit tunnustavat.

Behavioristien mukaan ihminen motivoituu ainoastaan palkinnoista tai rangaistuksen uhasta. (Ryan & Deci, 2000b; Gagné & Deci, 2005.)

Seuraava taso on sisäistetty säätely (introjected regulation). Sisäistetyn motivaation tasolla ihmiset toimivat syyllisyyden tai vihan välttämiseksi tai vahvistaakseen minäkuvaansa esimerkiksi ylpeyden tunteella. Toiminnan säätely on tässä vaiheessa sisäistä, mutta toimintaa ei silti vielä liitetä osaksi minuutta. (Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Deci, 2000b.) Seuraavana vaiheena tulee samaistettu säätely (identified regulation). Kun henkilö on tällä tavoin motivoitunut, hän arvostaa toiminnan päämäärää ja kokee sen vuoksi asian itselleen merkitykselliseksi. Tavoitteet ja arvot ovat tässä vaiheessa tulleet henkilökohtaisesti tärkeiksi. (Ryan & Deci, 2000a; Gagné & Deci, 2005.)

Ulkoisen motivaation viimeinen taso on integroitu säätely (integrated regulation). Se ilmenee, kun toiminnan säätely liittyy täysin minuuteen. Toiminnan integrointi osaksi minuutta tapahtuu itsetuntemuksen avulla. Silloin vallitsee koherenssi tavoitteiden, arvojen ja toiminnan välillä. Yksilö on sisäistänyt toiminnan syyt ja sulauttanut ne minäänsä, minkä seurauksena yksilön toiminta ei ole enää vain ulkoisesti motivoitunutta vaan myös itseohjattua. (Ryan & Deci, 2000b; Gagné & Deci, 2005.) Ulkoisen motivaation sisäistetyimmät muodot muistuttavat paljolti sisäistä motivaatiota. Niillä onkin yhtäläisyyksiä sisäisen motivaation kanssa, koska ne sisältävät itsenäisyyden ja ristiriidattomuuden tunteita. Ne kuuluvat kuitenkin ulkoiseen motivaatioon, koska toiminnalla loppujen lopuksi pyritään tiettyyn lopputulokseen, vaikka toiminta olisi itsessäänkin palkitsevaa ja koettaisiin arvokkaaksi. (Gagné & Deci, 2005.) Erotus ulkoisen ja sisäisen motivaation välille syntyy Ryanin ja Decin (2000a) mukaan siitä, että jo pelkkä toiminta itsessään on kiinnostavaa sekä nautittavaa ilman varsinaista päämäärää.

Motivaatio on tavallaan jatkumo. Se lisääntyy ja vähenee itsenäisyyden tunteen muuttumisen mukaan. (Ryan & Deci, 2000b.) Jatkumon vastakkaisilla puolilla olevat tyypit eivät kuitenkaan ole suoraan keskenään vastakkaisia. Amotivaatio ei ole vastakohta sisäiselle motivaatiolle. Jos työntekijällä on matala sisäinen motivaatio, se ei tarkoita, että hänellä automaattisesti olisi korkea amotivaatio. Jotta henkilöllä olisi korkea amotivaatio, täytyisi kaikissa muissa motivaatiotyypeissä olla matala motivaatio. Motivaatiotyypit ovat kuitenkin tietyllä tavalla kaikki yhteydessä toisiinsa. Niillä jokaisella on oma paikkansa itsenäisyyslottuvuudella, minkä pitäisi mittauksen onnistuessa tulla

näkyviin korrelaatiomatriisin avulla. (Deci, henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse 25.4.2010.)

Itsemääräytymisteoria pyrkii osoittamaan sosiaaliset tilanteet, jotka edesauttavat tai vähentävät tiettyjen motivaatiotyyppien ilmenemistä. Perusajatus on tutkia ihmisten sisäisiä kasvutaipumuksia ja psykologisia tarpeita, jotka ovat perustana motivaation ja persoonallisuuden yhdentymiselle. Teorian mukaan edellä mainittuja psykologisia tarpeita ovat aiemmin mainitut pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja itsenäisyyden tarpeet. Eri tilanteissa nämä tarpeet täyttyvät erilalla ja sillä taas on vaikutus siihen, minkälainen motivaatio tehtävää kohtaan syntyy. (Ryan & Deci, 2000a; Deci & Ryan 2008.) Tarpeiden täyttyminen ennustaa myös tehtävään sitoutumista sekä helpottaa sen suorittamista (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001). Sisäisesti motivoituneemilla ihmisillä on tutkimusten mukaan parempi keskittymiskyky, he ovat luovempia ja oppivat sekä muistavat paremmin ja ovat kognitiivisesti muutenkin joustavampia (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000a). Autonomistakin motivaatiota (ks. kuvio 1) seuraa parempi suoritus, etenkin ajattelua vaativissa tehtävissä, ja se parantaa myös pitkäjänteistä sinnikkyyttä sekä motivoi suorittamaan uusia, monimutkaisia ja haastavia jopa vaikeita tehtäviä (Deci & Ryan, 2008; Pittman ym., 1982). Kun toiminta on ulkoisesti säädeltyä, sellaiset piirteet tehtävässä, kuten ennustettavuus ja yksinkertaisuus, ovat toivottavia, koska tärkeintä on vain tehtävän loppuun saaminen toivotun tavoitteen saavuttamiseksi (Pittman ym., 1982). Toisaalta on myös joitain tutkimustuloksia, joiden mukaan etukäteen ilmoitettu palkinto lisää sisäistä motivaatiota, kuten behavioristit uskovat. Näissä tutkimuksissa ne ryhmät, jotka eivät tienneet ennen tehtävän suorittamista, että he tulevat saamaan palkinnon, olivat heikommin sisäisesti motivoituneita kuin ne, jotka tiesivät palkinnosta etukäteen (Lepper, Henderlong & Gingras, 1999). Tulos on hyvin ristiriitainen suhteessa itsemääräytymisteorian perusajatukseen. Behavioraalisesti suuntautuneet tutkijat uskovat, että vahvistamalla jotain käytöstä palkkioiden avulla, käytös vahvistuu. Heidän tutkimukset kuitenkin keskittyvät usein vain ulkoisesti kontrolloituun motivaatioon. (Ryan & Deci 2000a.) Etenkin jos työtehtävä on monimutkainen, havaittu ulkoinen kontrolli vain heikentää suoritusta (Gagné & Deci, 2005).

### **3.2. Aiempia tutkimuksia oikeudenmukaisuuden ja motivaation yhteydestä**

Kuten johdannossa tuli ilmi, oikeudenmukaisuuden ja työmotivaation välistä yhteyttä on tutkittu yllättävän vähän. Luvussa kaksi käytiin jo läpi keskeisimmät koettuun oikeudenmukaisuuteen liittyvät tutkimukset ja tutkimukset jotka liittyivät siihen, kuinka oikeudenmukaisuus on yhteydessä motivaation lähikäsitteisiin. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä ne muutamat teoreettiset oletukset ja tutkimukset, joissa on selvitetty oikeudenmukaisuuden yhteyttä motivaatioon.

Adamsin (1965) teorian mukaan jakava oikeudenmukaisuus on positiivisessa yhteydessä motivaatioon. Teorian mukaan työntekijät haluavat palkintojen/rangaistusten jakautuvan suhteessa työpanokseen. Eli jos palkinnot, esimerkiksi palkka tai muut edut, paranevat niin tehty työn laatu ja/tai määrä kasvaa samassa suhteessa. Myös itsemääräytymisteoria olettaa, että palkinnot ja rangaistukset voivat toimia motivaation avaintekijöinä (Gagné & Deci, 2005). Nämä kaksi teoriaa ovatkin näiltä osin keskenään hyvin johdonmukaisia. Itsemääräytymisteoria kuitenkin näkee palkinnot ja rangaistukset vain ulkoiseen motivaatioon vaikuttavina tekijöinä, mikä on tärkeä ero suhteessa Adamsin (1965) teoriaan.

Zapata-Phelan ym. (2009) ovat tutkineet koettua menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta ja niiden yhteyttä sisäiseen motivaatioon. Heidän tutkimuksestaan selvisi, että menettelytapojen oikeudenmukaisuus ennustaa sisäistä motivaatiota. Yllätyksenä oli, että menettelytapojen oikeudenmukaisuudelle melko läheinen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, ei ennustanut sisäistä motivaatiota. Myöskään Colquittin ja Chertkoffin (2002) tutkimuksen mukaan selitysten antaminen (eli vuorovaikutuksen tiedollinen puoli, ks. luku 3.3) ja motivaatio eivät olleet yhteydessä, vaikka menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja motivaatio sekä jakava oikeudenmukaisuus ja motivaatio olivat. Nämäkin yhteydet jäivät tosin melko heikoiksi. Bellin ym. (2006) tutkimuksessa taas kaikki kolme oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta ennustivat motivaatiota. Odotukset kokeenjärjestäjän oikeudenmukaisuudesta ennustivat korkeampaa motivaatiota tehdä koetehtäviä ja epäilykset epäoikeudenmukaisuudesta puolestaan heikensivät motivaatiota. Kahden jälkimmäisen tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää motivaation näkemistä

yksiulotteisena ilmiönä verrattuna kaksi- tai moniulotteisiin lähestymistapoihin (ks. Katz & Kahn, 1978, 333-395; Ryan & Deci 2000a) ja niiden tuloksia onkin siksi vaikea verrata tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Muihin äsken esiteltyihin tutkimuksiin palataan vielä tarkemmin tämän työn viimeisessä osassa, kun syvennyttään vertaamaan niissä saatuja tuloksia tämän tutkimuksen lopputuloksiin. Silloin pohditaan myös syitä, jotka ovat voineet vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

## **4. Tutkimuskysymykset ja hypoteesit**

Tällä tutkimuksella pyritään tuomaan uutta tietoa tutkimuskentälle liittyen koetun oikeudenmukaisuuden yhteydestä motivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on tarkentaa kuvaa siitä, miten oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet ovat yhteydessä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon tai motivaation puutteeseen. Koska aiempi tutkimus on keskittynyt usein motivaation lähikäsitteisiin, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen, eikä itse motivaatioon, on tutkimuksen tarkoituksena tuottaa uutta tietoa, jota voitaisiin organisaatioissa hyödyntää työntekijöiden sekä työnantajien hyväksi. Kontekstina on rahoitusalan organisaatio, jossa työskentelee tuhansia ihmisiä. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä on kaksi. Tutkimuksen hypoteesi perustuu eri oikeudenmukaisuusteorioihin ja motivaation itsemääräytymisteoriaan (ks. luvut 3 ja 4).

### **Tutkimuskysymykset**

- 1.) Ovatko koetun oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet yhteydessä motivaatiotyyppeihin?
- 2) Mitkä koetun oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet selittävät parhaiten a) sisäistä, b) ulkoista ja c) amotivaatiota?

### **Hypoteesi**

H1. Jakava oikeudenmukaisuus on positiivisessa yhteydessä ainakin ulkoiseen motivaatioon.



H2. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on positiivisessa yhteydessä ainakin sisäiseen motivaatioon

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta ja sen yhteyttä motivaatioon on tutkittu aiemmin kolmessa eri tutkimuksessa, joiden tulokset ovat keskenään ristiriitaisia (ks. luku 3.2). Koska tutkimuksia ei aiheesta ole enempää, ei tässä tutkimuksessa muodosteta hypoteesia vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta ja sen mahdollisesta yhteydestä eri motivaatiotyyppihin. Oikeudenmukaisuusulottuvuuksien yhteyksiä amotivaatioon tutkitaan eksploratiivisesti, koska aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole lainkaan. Myöskään siihen, mitkä ulottuvuudet selittävät parhaiten mitäkin motivaatiotyyppiä, ei hypoteeseissa oteta kantaa, koska ei ole olemassa aiempia tutkimuksia, joissa olisi samanaikaisesti huomioitu sekä jakava, vuorovaikutuksen että menettelytapojen oikeudenmukaisuus.

## **5. Menetelmät**

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja aineistosta sekä sen keruusta. Luvussa esitellään myös mittarit, joilla aineisto kerättiin sekä tutkimuksessa käytettävät analyysimenetelmät. Lopuksi tehdään faktorianalyysi molemmille mittareille jatkoanalyysia varten.

### ***5.1. Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus***

Tutkimuksen kohderyhmänä oli 1977 Nordea Pankki Suomi Oyj:n työntekijää. Kohderyhmään kuuluivat vain pankin ydinliiketoiminnan parissa työskentelevät ihmiset eli pääasiassa konttorihenkilöstö. Pankin työntekijät on jaettu eri alueisiin maantieteellisen sijoittumisensa mukaan. Jokaisella alueella on oma aluejohtajansa. Kaikille aluejohtajille (23 henkilöä) lähetettiin tieto tutkimuksesta ja kysyttiin, haluaisiko kyseinen alue olla mukana tutkimuksessa. Aluejohtajista 11 ilmoitti määräaikaan mennessä alueensa osallistuvan tutkimukseen. Mukaan lähteneet alueet jakautuivat maantieteellisesti ympäri

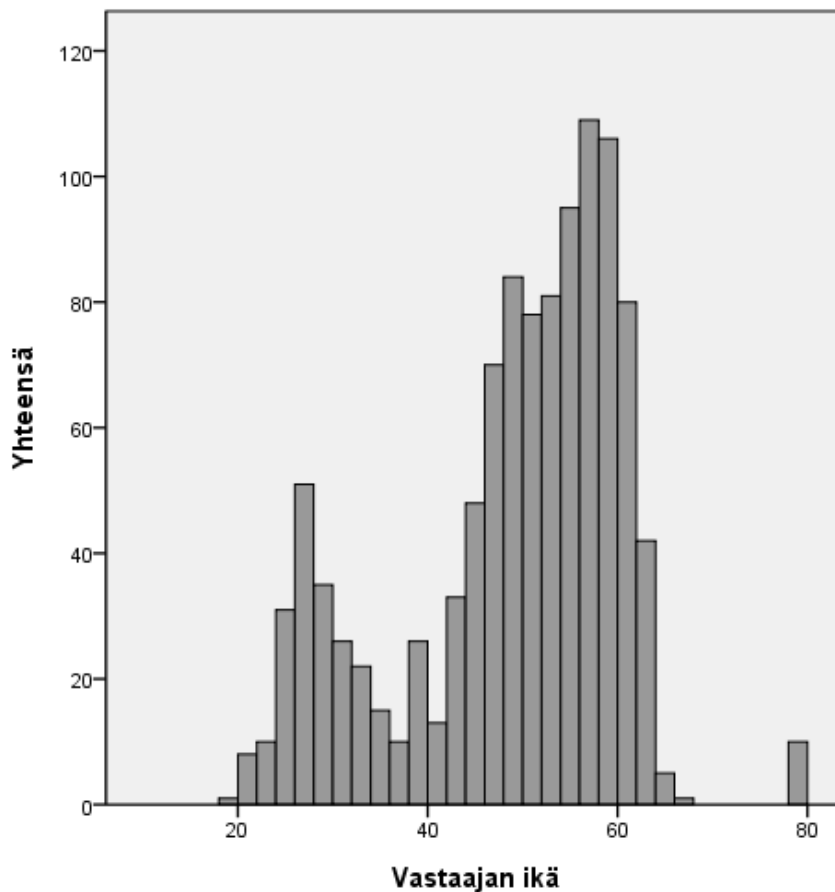
Suomea, ainoastaan aivan pohjoisimman Suomen jäädessä tutkimuksen ulkopuolelle. Ahvenanmaa rajattiin pois ruotsinkielisyyden vuoksi.

Aineisto kerättiin kvantitatiivisena kertakyselynä tätä tutkimusta varten laaditulla kyselylomakkeella, joka sisälsi yhteensä 7 taustakysymystä sekä oikeudenmukaisuus- ja työmotivaatiomittarit, joissa oli yhteensä 38 väittämää. Työntekijät saivat työsähköpostiinsa viestin, jossa oli saatekirje (Liite 1) ja linkki webropoliin, joka on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruusovellus. Linkkiä painamalla vastaaja pääsi aloittamaan vastaamisen kyselyyn (Liite 2). Vastaajia pyydettiin vastaamaan lomakkeeseen seuraavan viikon aikana. Vastausajan mentyä umpeen lähetettiin vielä muistutuskirje niille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn ja annettiin neljä päivää lisää vastausaikaa. Aineiston keruun aikana muutamat henkilöt ottivat yhteyttä tutkijaan sähköpostilla. Osa heistä halusi vielä varmistua vastaajien anonymiteetistä, osa halusi kertoa, että he kokivat tutkimuksen aiheen tärkeäksi tai halusi kiittää tutkijaa. Osa pyysi saada tutkimuksen tuloksia itselleen.

Ennen varsinaista tutkimusta tehtiin pilottitutkimus kymmenelle henkilölle, joista kahdeksan työskenteli sillä hetkellä Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä. Alkuperäisten mittareiden suomennoksessa käytettiin apuna sosiaalipsykologian laitoksen henkilökuntaa sekä VTT Marko Elovainiota (tutkimusprofessori, terveyden ja hyvinvoinnin laitos). Saatekirje ja kyselylomake tarkistutettiin myös Nordean koulutus- ja kehittämisosastolla. Kommenttien ja muutosehdotusten pohjalta kyselylomakkeeseen tehtiin joitakin muutoksia, jonka jälkeen se lähetettiin vastaajille maaliskuussa 2010. Lomakkeen ja kysymyksien suunnittelussa ja muotoilussa kiinnitettiin erityistä huomiota vastaajaystävällisyyteen muotoilemalla lomakkeen ulkoasu selkeäksi ja yksinkertaiseksi ja tekemällä vastaaminen helpoksi ja nopeaksi sekä teknisesti että mittareiden asteikkoja yhtenäistämällä. Näin pyrittiin parantamaan vastaajien osallistumismotivaatiota, koska osa kohde-ryhmästä saa jatkuvasti kyselyitä sähköpostiinsa ja vastausprosentti voi joskus jäädä melko pieneksi. Määräaikaan mennessä vastauksia oli tullut 1090, joka oli riittävästi tutkimuksen tavoitteita ajatellen. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui 55,1 %, jota voidaan pitää survey-tutkimuksille tyypillisenä ja elektroniselle aineistonkeruulle hyvänä.

### 5.1.1. Perustietoa vastaajista

Vastaajat olivat 19–66-vuotiaita ja heidän keski-ikänsä oli 48,3 vuotta (keskihajonta 11,6 vuotta). Vastaajien ikäjakauma oli kaksihuippuinen. Kuten kuviosta 1. näkyy, erityisen vähän oli 34–44 -vuotiaita. Otoksen ikäjakauma kuvaa hyvin todellista tilannetta. Siitä näkyy 90-luvun lama, jolloin tapahtui paljon irtisanomisia ja erityisesti sen jälkeinen aika, jolloin palkattiin vain vähän uusia työntekijöitä. Nykyiset noin 40-vuotiaat olivat niitä, jotka kaksikymmentä vuotta sitten astuivat työelämään. Kymmenen vastaajaa oli vastannut syntymävuodekseen 1931, mikä oli vanhin ikä, jonka kyselylomakkeeseen teknisistä syistä pystyi vastaamaan. Oletettavasti he eivät halunneet paljastaa oikeaa ikäänsä, koska kysely lähetettiin ainoastaan edelleen työssäkävylle henkilöille.



Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista miehiä oli 17,2 % ( $n = 188$ ), naisia 81,7 % ( $n = 891$ ) ja 1,1 % ( $n = 11$ ) ei ilmoittanut sukupuoltaan. Vastaajista 93,2 % ( $n = 1016$ ) työskenteli vakituisena kokopäiväisenä työntekijänä. Vakituisena osa-aikaisena työskenteli 3,5 % ( $n = 38$ ). Määräaikaisia kokopäiväisiä työntekijöitä oli 2 % ( $n = 22$ ) ja määräaikaisia osa-aikaisia ainoastaan 0,5 % ( $n = 5$ ).

Vastaajista 9,8 % ( $n = 106$ ) oli käynyt ainoastaan peruskoulun. Ylioppilas- tai ammattitutkinnon oli suorittanut 29,7 % ( $n = 322$ ) ja opistotasaisen tutkinnon 37,7 % ( $n = 409$ ) vastaajista. Alemman korkeakoulututkinnon oli suorittanut 13,6 % ( $n = 148$ ) vastaajista ja ylemmän 9,3 % ( $n = 101$ ) vastaajista.

Vastaajien jakautuminen työtehtävien/aseman mukaan on nähtävissä taulukosta 1. Palvelutoimihenkilön tehtäviin kuuluvat usein esimerkiksi kassapalvelut sekä erilaiset konttoreiden taustatyöt. Palveluneuvojan tehtäviin puolestaan kuuluvat asiakkaiden neuvonta esimerkiksi rahoitukseen ja sijoitusasioihin liittyen sekä osittain myös päivittäispalvelut. HPN-tehtävässä oleva henkilö tekee samoja töitä kuin palveluneuvoja, mutta hänellä on oma nimetty asiakaskuntansa. YPN-tehtävissä työskentelevä tekee samoja töitä kuin HPN, mutta hänen asiakkainaan ovat yritykset. Lähiesimiehet toimivat usein edellä mainittujen työntekijöiden muodostamien tiimien vetäjinä ja valmentajina. Asiantuntijatehtävissä työskentelevä voi pankissa toimia esimerkiksi sijoitus- tai rahoitusasioihin liittyvissä erikoistehtävissä. Asiakasvastuullinen hoitaa laaja-alaisesti pankin merkittävimpiin asiakkaisiin kuuluvien henkilöiden tai yritysten asioita. Johtajanimikkeellä toimivat esimerkiksi konttori- ja aluejohtajat sekä tapauskohtaisesti mahdollisesti myös asiakasvastuulliset.

Taulukosta 1 näkyy, että vastaajista 55 % toimi palveluneuvojana tai HPN/YPN -tehtävissä. 18,6 % vastaajista työskenteli palvelutoimihenkilön tai assistentin nimikkeellä. Itse muiden esimiehenä toimi yhteensä 14,4 % vastaajista (lähiesimiehet ja johtajat). Asiantuntijoita vastaajista oli 4,8 % ja asiakasvastuullisia 6,7 %.

**Taulukko 1. Vastajien työtehtävä/asema frekvensseinä**

<i><b>Työtehtävä</b></i>	<i><b>% (N)</b></i>
Palvelutoimihenkilö/assistentti	18,6 % (202)
Palveluneuvoja	21,8 % (238)
HPN/YPN (palveluneuvoja, jolla on omat asiakkaat)	33,2 % (362)
Lähiesimies	5,3 % (58)
Asiantuntija	4,8 % (52)
Asiakasvastuullinen	6,7 % (73)
Johtaja	9,1 % (99)
Puuttuvat	0,6 % (6)
<b>Yhteensä</b>	<b>100 % (1090)</b>

## **5.2. Tutkimuksen mittarit**

Tutkimuksessa käytetyt mittarit (liite 2) perustuivat aikaisempaan kansainväliseen oikeudenmukaisuus- ja motivaatiotutkimukseen (Colquitt, 2001; Trembley ym., 2009). Molemmat mittarit olivat käytössä kokonaisuudessaan. Mittareiden alkuperäinen kieli oli englanti, joten ne oli molemmat käännettävä suomeksi. Kääntämisessä käytettiin apuna sosiaalipsykologian laitoksen työntekijöitä ja oikeudenmukaisuusmittarin kohdalla hyödynnettiin osittain myös VTT Marko Elovainion (tutkimusprofessori, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos) samasta mittarista aiemmin tekemää jo valmiiksi testattua käännösversiota. Elovainion käännösversio ei kokonaisuudessaan soveltunut tähän tutkimukseen sellaisenaan, joten sitä käytettiin siltä osin kuin se oli järkevää.

Oikeudenmukaisuusmittarin (liite 2) tarkoituksena on kartoittaa vastaajien subjektiivisia oikeudenmukaisuuskokemuksia organisaatiokontekstissa. Mittaria on testattu niin yli-

opisto-opiskelijoilla kuin myös eri organisaatiokonteksteissa työntekijöillä. Tutkimukset ovat osoittaneet sen olevan validi ja reliaabeli mittari. (Colquitt, 2001.) Mittari koostuu 20 väittämästä. Väittämiin pyydetään antamaan vastaus 5-portaisella Likert-asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Väittämistä seitsemän ensimmäistä mittaa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, esimerkki: ”Mielipiteelläni on ollut vaikutusta itseäni koskevissa päätöksissä”. Yhdeksän seuraavaa väittämää mittaa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta (neljä ensimmäistä ihmistenvälistä ja viisi seuraavaa tiedollista vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta), esimerkit: ”Esimieheni on kohtelias minua kohtaan”, ”Esimieheni perustelee päätöksensä”. Neljä viimeistä väittämää mittaa jakavaa oikeudenmukaisuutta, esimerkki: ”Saamani palkka ja arvostus vastaavat työlle antamaani panostusta”. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden molemmat puolet mitataan hyvän kokonaiskuvan saamiseksi, mutta se käsitetään jatkossa kuitenkin yhdeksi ulottuvuudeksi. Perustelut tälle valinnalle tehtiin tutkimuskysymysten sekä myöhemmin vielä faktorianalyysin pohjalta.

Vastaajien sisäistä, ulkoista ja amotivaatiota mitattiin itsemääräytymisteoriaan pohjautuvalla Trembleyn ym. (2009) työmotivaatiomittarilla (liite 2). Mittari on kehitetty mittaamaan vastaajien työmotivaatiota erottaen motivaatiossa itsemääräytymisteorian mukaisesti kuusi eri motivaatiotyyppiä. Mittari sisältää 18 väittämää, joita kaikkia arvioidaan ”Miksi tällä hetkellä työskentelet nykyisessä tehtävässäsi” -kysymyksen perusteella. Esimerkkiväittämä: 16. Koska työni antaa minulle turvaa. Alkuperäisessä mittarissa vastausvaihtoehtoja on annettu seitsemän, mutta koska tutkimukseen vastaaminen haluttiin tehdä vastaajille mahdollisimman nopeaksi ja yksinkertaiseksi, mittaria muutettiin hieman. Seitsemän vastausvaihtoehdon sijaan vastaaminen tapahtui samalla Likert-asteikolla kuin oikeudenmukaisuusmittarissa, joten vastaaja ei joutunut uudestaan opettelemaan vastausohjeita ja pystyi helposti jatkamaan vastaamista mittarin vaihtuessa. Mitään tärkeää informaatiota ei tämän takia uskottu menetettävän, mutta jos tuloksia vertaillaan aiempiin kyseisellä mittarilla saatuihin tuloksiin, tulee ottaa huomioon, että esimerkiksi keskiarvoja vertailtaessa, tulokset eivät ole suoraan vertailukelpoisia. Myöskään mittarin luotettavuuden kannalta vastausvaihtoehtojen määrän supistamisella ei oleteta olevan merkitystä. Mittari on alun perin suunniteltu mittaamaan itsemääräytymisteorian mukaisesti kuutta eri motivaatiotyyppiä, joita käsiteltiin teoriaosassa. Seuraavassa on lueteltu motivaatiotyypit ja niitä mittaavat väittämät: sisäinen motivaati-

tio=4,8,15; integroitu säätely=5,10,18; samaistettu säätely=1,7,14; sisäistetty säätely=6,11,13, ulkoinen säätely=2,9,16 ja amotivaatio=3,12,17. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet kyseisen motivaatiomittarin olevan reliaabeli ja validi mittari, joka on hyvin sovellettavissa käytäntöön. Mittaria on testattu sotilaille sekä erilaisissa organisaatiokonteksteissa. (ks. Trembley ym., 2009).

Vastaajille ei annettu vastausvaihtoehtoa "en osaa sanoa", kuten ei alkuperäisissäkään mittareissa. Käytännössä jokaisen kohdan yli pystyi kuitenkin halutessa hyppäämään ja vastaamista saattoi jatkaa suoraan seuraavasta kysymyksestä. Puuttuvat vastaukset Webropol koodaa Excel-raporttiin arvolla nolla, joten tutkija voi myöhemmässä vaiheessa koodata ne puuttuviksi vastauksiksi.

### ***5.3. Aineiston alkuvalmistelut***

Aineisto tilattiin Webropolista excel-muodossa, josta se siirrettiin varsinaiseen tilasto-ohjelmaan. Näin vältettiin tietojen käsin syöttäminen ja sen aikana mahdollisesti tapahtuvat huolimattomuusvirheet. Aineiston analysointi tehtiin PASW 18.0 tilasto-ohjelman avulla. Kun aineisto oli siirretty PASW:iin, tarkastettiin vastausprosentit jokaisen muuttujan vastausvaihtoehtojen kohdalla vertaamalla niitä Webropolin antamaan raporttiin. Tiedot täsmäsivät, joten aineiston siirron voi olettaa onnistuneen virheettömästi. Seuraavaksi koodattiin arvon nolla saaneet havainnot puuttuvaksi tiedoksi. Ikä oli kysytty syntymävuotena. Kyseinen muuttuja muutettiin tilasto-ohjelman avulla ikävuosiksi.

### ***5.4. Aineiston analyysi***

Analyyseissa käytettiin kvantitatiivisen tutkimuksen tilastollisia monimuuttujamenetelmiä. Aineiston analysointi aloitettiin tekemällä molemmille mittareille faktorianalyysit, joiden tarkoituksena oli tarkastella koetun oikeudenmukaisuuden ja motivaation mittausten onnistumista sekä mittareiden moniulotteista rakennetta. Faktorianalyysien pohjalta muodostettiin summamuuttujia, joiden yhteyksiä toisiinsa tutkittiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Eli toisin sanoen tarkasteltiin korreloivatko eri oikeudenmukaisuuslajit motivaatiotyypin kanssa, ja mitkä oikeudenmukaisuuden lajit korreloivat eniten minkäkin motivaatiotyypin kanssa. Samalla tutkittiin myös oikeudenmukaisuus-

lajien ja motivaatiotyypin omia keskinäisiä korrelaatioita. Viimeisessä vaiheessa tehtiin kaksi lineaarista ja yksi logistinen regressioanalyysi, joiden avulla oli tarkoitus selvittää, mitkä oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet selittävät kutakin motivaation osaluuetta parhaiten.

#### **5.4.1. Faktorianalyysi**

Aina ei voida tarkasti mitata jotain ominaisuutta ainoastaan yhden kysymyksen perusteella, vaan ilmiötä monipuolisesti mittaavia kysymyksiä tarvitaan useampia. Jotkin näistä kysymyksistä liittyvät suuremmin mitattavaan käsitteeseen, jotkin vähemmän suorasti. Faktorianalyysin avulla voidaan tutkia, muodostavatko annetut vastaukset yhteisen faktorin eli mittaavatko ne samaa asiaa. Tuloksena voi myös olla useita eri faktoreita, jotka kuvastavat mitattavan asian eri ulottuvuuksia. Perusajatuksena on pyrkiä kuvaamaan muuttujien kokonaisvaihtelua mahdollisimman hyvin mahdollisimman pienellä määrällä faktoreita. (Yhteiskunnallinen tietoaarkisto, 2010.) Faktorianalyysin avulla etsitään keskenään parhaiten korreloivat muuttujat ja muodostetaan niistä faktoreita, joille tutkija antaa sopivan nimen sen mukana, mitkä muuttujat ovat eniten korreloineet kyseisen faktorin kanssa. Faktorianalyysin tuloksia pidetään toisinaan kyseenalaisina, koska analyysiin liittyy myös joitain subjektiivisia valintoja. (Heikkilä 1998, 239-240.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin faktorianalyysia koetun oikeudenmukaisuuden sekä työmotivaation eri dimensioiden etsimiseen. Menetelmänä oli eksploraatiivinen faktorianalyysi. Eksploraatiivista faktorianalyysia pidetään aineistolähtöisenä menetelmänä (Yhteiskunnallinen tietoaarkisto, 2010) ja se soveltuu tilanteisiin jolloin tutkijalla on ajatus siitä, miten tutkimuksen kohteena olevat muuttujat suhtautuvat toisiinsa, mutta teorian pohjalta ei yksimielisesti voida vielä sanoa pitääkö ajatus paikkaansa (Metsämurtonen, 2002a). Eksploraatiivisen faktorianalyysin vastakohtana on konfirmatorinen faktorianalyysi. Sitä käytetään, kun tutkija voi aiemman teorian pohjalta muodostaa selkeän käsityksen aineiston faktorirakenteesta. Eksploraatiivinen faktorianalyysi on näistä kahdesta yleisemmin käytetty. (Yhteiskunnallinen tietoaarkisto, 2010.) Tässä tutkimuksessa käytettiin eksploraatiivista faktorianalyysia, koska haluttiin testata soveltuuko tutkimuskysymysten kannalta oleellinen kolmen faktorin malli kyseisiin mittareihin ja kerättyyn



aineistoon. Samalla haluttiin myös tutkia oikeudenmukaisuusmittarin kohdalla sitä, kuinka monen ulottuvuuden malli olisi mahdollisesti paras, koska siitä ei ole aiemmissa tutkimuksissa päästy yksimielisyyteen. Motivaatiomittaria oli käytetty aiemmin mittaamaan kuutta eri motivaatiotyyppiä. Faktorianalyysin avulla haluttiin tutkia, miten sitä voitaisiin käyttää kolmen eri motivaatiotyypin mittaamiseen, koska tutkimuskysymysten kannalta ei ollut oleellista ottaa mukaan useampaa ulottuvuutta. Alkuperäiset kuusi motivaatiotyyppiä korreloivat osittain niin vahvasti keskenään (Trembley ym., 2009), että niiden kaikkien käyttö jatkoanalyyseissä, esimerkiksi regressioanalyyseissa, olisi myös ollut myös hankalaa.

Faktorimallin toimivuutta voidaan arvioida faktoreiden ominaisarvojen ja muuttujien kommunaliteettien avulla. Ominaisarvot ilmoittavat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Mitä suurempi faktorin ominaisarvo on, sitä paremmin se pystyy selittämään muuttujien hajontaa ja päinvastoin. Kun faktorin ominaisarvo jaetaan havaittujen muuttujien määrällä, saadaan faktorin suhteellinen selitysosuus, jonka arvo vaihtelee nollan ja yhden välillä. Selitysosuus kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan faktorin avulla selittää. Mitä suurempi selitysosuus, sitä parempi on faktorin selitysvaima. Kun kaikkien faktoreiden selitysosuudet lasketaan yhteen, saadaan koko analyysin selitysosuus. Se kertoo siis, kuinka suuri osuus kaikkien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan selittää kaikilla löydetyillä faktoreilla. Kommunaliteetti puolestaan kertoo sen, kuinka suuri osuus yksittäisen muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla. Mitä lähempänä arvoa yksi on muuttujan kommunaliteetti, sitä paremmin faktorit pystyvät sen vaihtelua selittämään. Jos yksittäisen muuttujan kommunaliteetti on pieni, tutkijan tulee harkita onko muuttujaa ylipäänsä syytä sisällyttää analyysiin. (Yhteiskunnallinen tietoaarkisto, 2010.) Muuttujat, joilla on alhainen kommunaliteetti, voivat vaikeuttaa tulkintaa ja kokonaisuuden hahmottamista (Metsämuuronen, 2003, 523–524).

#### **5.4.2. Regressioanalyysit**

Monimuuttujamenetelminä käytettiin logistista ja lineaarista regressioanalyysia. Regressioanalyysit perustuvat hyvin pitkälle korrelaatioiden tarkasteluun, joten niiden käyttö on perusteltua samantyyppisissä tutkimusasetelmissä kuin korrelaatiokertoimetkin

(Nummenmaa, 2008, 297–315). Regressioanalyysissa luodaan matemaattinen esitys kuvaamaan riippumattoman ja riippuvan muuttujan välistä yhteyttä. Saadun mallin avulla voidaan ennustaa selitettävää muuttujaa selittävän/selitettävien muuttujien avulla. Regressioanalyysin käyttöön liittyy tiettyjä edellytyksiä: 1) muuttujien väliset lineaariset yhteydet (vain lineaarinen regressioanalyysi) 2) selittävät muuttujat eivät saa olla kolineaarisia 3) otoskoko tulee olla vähintään 100 havaintoa 4) muuttujien tulee noudattaa normaalijakaumaa (vain lineaarinen regressioanalyysi), tosin tästä voidaan tinkiä, jos otoskoko on hyvin suuri. (Nummenmaa, 2008, 297-315.) Kolineaarisuudella tarkoitetaan kahden muuttujan välistä korrelaatiota ja multikolineaarisuudella useamman muuttujan välistä korrelaatiota. Liian suuret korrelaatiot selittävien muuttujien välillä aiheuttavat kolineaarisuusongelman, joka vaikeuttaa regressiomallin tulkintaa. Mahdollinen kolineaarisuusongelma huomioitiin analyysissä laskemalla kaikille muuttujille VIF-arvot (Variance inflation factor-luku). Mikäli VIF-arvot ovat suurempia kuin viisi, täytyy kolineaarisuusongelmaan kiinnittää mallin tulkinassa erityistä huomiota (Gujarat, 2003). Tässä tutkimuksessa VIF-arvot vaihtelivat 1-1,796 välillä, joten kolineaarisuusongelmaa ei ilmennyt. Muuten aiemmin mainitut edellytykset täyttyivät aineistossa automaattisesti. Monimuuttujaregressioanalyysin erityisenä etuna on, että siinä voidaan tarkastella samanaikaisesti monen eri selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tulosten avulla voidaan päätellä, mikä on yksittäisen selittävän muuttujan osuus selitettävään silloin, kun muiden muuttujien vaikutus on huomioitu. (Garson, 2010.)

Linearisella askeltavalla regressioanalyysillä tarkasteltiin oikeudenmukaisuutta kuvaavien muuttujien osuutta selittävinä tekijöinä sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa. Mallissa sekä selitettävät ja selittävät muuttujat olivat jatkuvia muuttujia. Analyysi suoritettiin askeltavalla (stepwise forward) menetelmällä, jota käytetään silloin, kun ei ole jollaisena olemassa olevaa teoriaa, joka kertoisi tutkijalle tarkalleen mitkä selittävät muuttujat muodostavat selitettävän (Metsämuuronen, 2002b, 33). Tätä tutkimusta tehtäessä ei ollut olemassa aiempia tutkimuksia, joissa olisi huomioitu kaikki kolme oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta samanaikaisesti ja tutkittu sitä, miten ne kaikki yhdessä selittävät motivaatiota tai sen eri tyyppisiä. Stepwise-menetelmää käytettäessä tilasto-ohjelma laskee, missä järjestyksessä malliin kannattaa selittäviä tekijöitä lisätä. Tässä tapauksessa tutkija ei itse päättä missä järjestyksessä selittävät tekijät tulevat malliin mukaan, vaan mallit muodostuvat puhtaasti selittävien muuttujien ”paremmuuden” perusteella. Tilas-

to-ohjelma laittaa parhaan selittäjän malliin ensimmäiseksi ja sen jälkeen toiseksi parhaan jne. Saatujen regressiomallien soveltuvuutta tarkasteltiin niiden selitysasteella ( $R^2$ ) ja tilastollisella merkitsevyydellä (p-arvo) sekä malliin lisättävien muuttujien selitysosauksilla (B). Tarkoituksena oli tutkia selittääkö koettu oikeudenmukaisuus sisäistä tai ulkoista motivaatiota ja minkälainen oikeudenmukaisuus selittää näitä parhaiten. Varmuudeksi kokeiltiin myös toista (enter) menetelmää, mutta se olisi antanut saman tuloksen kuin stepwise. Enter-menetelmässä tutkija itse päättää missä järjestyksessä malliin lisätään selittäviä tekijöitä. Regressioanalyysin yhteydessä useampien menetelmien käytöllä saadaan usein luotettavin lopputulos (Metsämuuronen, 2002b, 20–33).

Logistinen regressiomalli on tavallisen regressiomallin erityistyyppi, jossa voidaan ottaa huomioon samanaikaisesti monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat tarkasteltuun ilmiöön (Rasi, Muhli & Kannianen, 2007). Nummenmaan (2008, 319–327) mukaan se on eräänlainen yleistys tilanteeseen, jossa selitettävä muuttuja on kategorinen. Selittävät muuttujat voivat olla minkä tyyppisiä tahansa. Logistisessa regressiomallissa myöskään muuttujien välisten yhteyksien ei tarvitse olla lineaarisia eikä normaalijakaumaoletusta ole. (Garson, 2010.) Logistisen regressioanalyysin avulla pyritään ennustamaan, millä *todennäköisyydellä* selittävät muuttujat vaikuttavat jonkin tietyn tapahtuman todennäköisyyteen (Nummenmaa, 2008, 319–327) ja sitä voidaan käyttää, kun halutaan tutkia aiemmin tärkeiksi tiedettyjen muuttujien osuutta selitettävänä tekijöinä (Gujarati, 2003, 596–597). Selitettävä muuttuja koodataan niin, että se voi saada ainoastaan joko arvon nolla tai yksi. Logistinen regressioanalyysi ei pyri ennustamaan määriä, vaan analyysin tarkoituksena on tutkia vaikuttavatko riippumattomat muuttujat riippuvaan ja millä todennäköisyydellä. Eli millä todennäköisyydellä jokin asia pätee tai tapahtuu. Tuloksien avulla voidaan päätellä, vaikuttavatko selittävät muuttujat tapahtuman todennäköisyyteen, ja kuinka suuri niiden vaikutus on. (Garson, 2010; Nummenmaa, 2008, 319–327.)

Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella sitä, millä todennäköisyydellä koettu jakava, menettelytapojen ja vuovaikutuksen oikeudenmukaisuus vaikuttavat siihen, onko työntekijä amotivoitunut vai ei. Selitettävä muuttuja, amotivaatio oli dikotominen ja se muodostettiin siten, että aiemmat arvot 1-2 saivat nyt arvon 0 (ei-amotivoitunut) ja aiemmat arvot 2-5 saivat uuden arvon 1 (amotivoitunut). Mediaani ja keskiarvo olivat molemmat kaksi, joten alkuperäinen selitettävä muuttuja oli luonnollista katkaista tästä kohdasta. Logistisen regressioanalyysin menetelmänä oli enter, jolla malliin otettiin

mukaan kaikki valitut kovariaatit. Tämän jälkeen ohjelman annettiin etsiä eteenpäin askeltavalla menetelmällä ne tekijät, jotka ennustivat vastetapahtuman todennäköisyyttä parhaiten. PASW tilasto-ohjelma ei sallinut logistisen regressioanalyysin yhteydessä stepwise-menetelmän käyttöä, jota käytettiin lineaarisessa regressioanalyysissä. Analyysi suoritettiin enter-menetelmällä, jossa tutkija itse päättää missä järjestyksessä ohjelma lisää selittävät tekijät malliin. Järjestys annettiin sen mukaan, kuinka suuri yhteys korrelaatiomatriisin mukaan selittävillä muuttujilla oli amotivaatioon.

Logistisessa regressioanalyysissä yksittäisten muuttujien sopivuutta malliin voidaan tarkastella Wald-testisuureen avulla. Siinä jaetaan muuttujalle estimoitu kerroin estimoidulla keskivirheellä ja neliöidään saatu luku  $(\beta:SE)_2$ . Waldin testisuureen arvoa vastaa  $p$ -arvo. Mikäli tulos on tilastollisesti merkittävä eli testin  $p$ -arvo on halutusta luotettavuusasteesta riippuen alle 0.05, 0.01 tai 0.001 tarkoittaa se, että testatun muuttujan regressiokerroin eroaa nolasta ja muuttuja on siten mallissa tilastollisesti merkitsevä. (Garson 2010; Rasi, Muhli & Kanninen, 2007.)

## 6. Tulokset

### *6.1. Oikeudenmukaisuuden ja motivaation kolme ulottuvuutta*

Oikeudenmukaisuusmittari sisälsi 20 väittämää, joita vastaaja arvioi asteikolla 1-5 (Likert-asteikko). Mittarille tehtiin faktorianalyysi (Liite 3) latenttien muuttujien löytymiseksi. Osiokokonaisuus oli hyvin faktoroitavissa (KMO=.96 ja Bartlettin testin mukaan  $p < .001$ ). Analyysitavaksi valittiin vinokulmainen rotaatio (direct oblimin), joka sallii faktoreiden keskinäisen korreloinnin, mikä oli näkyvissä ja oli myös teoreettisen viitekehyksen perusteella oletettavaa. Menetelmän valinnalla ei sinällään ollut merkitystä, koska aineistolle tehtiin vertailun vuoksi myös suorakulmainen rotaatio (varimax) ja se olisi antanut lähes samankaltaisen tuloksen. Muuttujat latautuivat hyvin kolmelle faktorille, mutta myös neljän faktorin malli olisi ollut mahdollinen. Faktoreiden lopullinen määrä ratkaistiin teoreettisen viitekehyksen (Greenberg & Lind, 2000; Cohen-Charash & Spector, 2001; Gilliland & Chan, 2001) perusteella. Tätä ratkaisua tuki myös se, että tutkimuskysymyksiin vastauksen saamisen kannalta välttämätöntä regressioanalyysia ei

olisi kannattanut tehdä neljän ulottuvuuden mallin mukaan muodostetuille summamuuttujille, koska kolmas ja neljäs ulottuvuus korreloivat keskenään vahvasti ( $r = .80$ ,  $p < .001$ ). Joten parhaaksi ratkaisuksi osoittautui kolmen faktorin malli, joka selitti 76,5 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Lopulliseen analyysiin otettiin mukaan kaikki muuttujat, koska muuttujien lataukset olivat pienimmilläänkin vähintään 0.425. Faktoreiden luotettavuutta tutkittiin vielä niistä muodostettujen summamuuttujien (liite 3) sisäisten reliabiliteettien avulla. Reliabiliteetit olivat kaikki erittäin hyviä, joten kolmen faktorin mallia voitiin siinäkin mielessä pitää luotettavana. Summamuuttujat olivat vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (Cronbachin alfa 0.95), joka sisälsi tiedollisen ja ihmistenvälisen oikeudenmukaisuuden, jakava oikeudenmukaisuus (Cronbachin alfa 0.97) ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus (Cronbachin alfa 0.93). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden faktorille latautui yhteensä yhdeksän väittämää, joiden lataukset vaihtelivat välillä 4.25 – 9.75. Jakavaan oikeudenmukaisuuteen latautui yhteensä neljä väittämää latauksien vaihdellessa välillä 9.26 – 9.70. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen latautui seitsemän väittämää, joiden lataukset vaihtelivat välillä 7.46 – 9.35 lukuun ottamatta väittämää numero yksi, jonka lataus oli muista selkeästi poiketen 4.25.

Vaikka väittämä 1, ”Minulla on oikeus ilmaista mielipiteeni ja tuntemukseni itseäni koskevista asioista”, ei siis latautunut yhtä selkeästi tietylle faktorille kuin muut muuttujat, pidettiin se kuitenkin summamuuttujassa mukana. Muuttujan poistaminen summamuuttujasta ei olisi parantanut reliabiliteettia. Toisena syynä oli se, että väittämä latautui teoreettisesta näkökulmasta katsottuna sille faktorille, mille sen kuuluikin. Summamuuttujien nimeämisessä käytettiin teoreettisen viitekehyksen ja alkuperäisen mittarin antamaa mallia. Tässä vaiheessa tarkastettiin myös puuttuvat havainnot. Puuttuvia havaintoja oli vastaajaa kohden yleisesti enintään yksi tai pääsääntöisesti ei ollenkaan, joten summamuuttujia tehtäessä otettiin mukaan kaikki havainnot. Summamuuttujat tehtiin keskiarvomenetelmällä ja ne saivat arvoja 1-5 samoin kuin alkuperäiset muuttujat.

Myös motivaatiomittarille tehtiin faktorianalyysi (liite 4). Myös tässä osiokokonaisuus oli hyvin faktoroitavissa (KMO=.86 ja Bartlettin testin mukaan  $p < .001$ ). Alkuperäinen mittari sisälsi 18 väittämää, joita vastaaja arvioi asteikolla 1-5. Analyysitavaksi valittiin tässäkin vinokulmainen rotaatio (direct oblimin), koska oli teoreettisia perusteita olettaa että eri motivaatiotyypit korreloivat keskenään. Varmuuden vuoksi testattiin myös suo-

rakulmaista rotaatiota (varimax), mutta se olisi myös tässä antanut lähes yhtäläisen tuloksen kuin vinokulmainen. Aineistosta löytyi neljä faktoria, joiden ominaisarvot (eigenvalues) olivat yli yksi eli täyttivät Kaiserin kriteerin. Neljän faktorin mallin selityosuudeksi tuli 57,8 % ja neljännen faktorin ominaisarvoksi 1.16. Kaiserin kriteerin on usein huomattu ekstraktoivan liian monta faktoria (Pallant, 2005), joten aineistoa tarkasteltiin myös scree plot –kuvion avulla. Sen mukaan kolmen faktorin malli näytti paremmalta. Neljän faktorin malli olisi ollut myös teoreettisesti vaikeatulkintainen, eivätkä muuttujat jakautuneet neljännelle faktorille sisällöllisesti mielekkäällä tavalla, minkä takia faktorianalyysi suoritettiin uudelleen pakotetun kolmen faktorin menetelmällä. Lopulliseen ratkaisuun valikoidut kolme faktoria selittivät muuttujien kokonaisvaihtelusta 51,4 %. Kaikki muuttujat latautuivat selkeästi vain yhdelle faktorille lukuun ottamatta yhtä poikkeusta. Myös aiempien tutkimusten (ks. Vallerand & Ratelle, 2002) perusteella juuri tätä kolmen ulottuvuuden mallia voitiin pitää hyvänä.

Faktorianalyysin seurauksena saatujen faktoreiden luotettavuutta tarkasteltiin tämän jälkeen niistä muodostettujen summamuuttujien avulla. Summamuuttujien nimeämisessä käytettiin pohjana teoreettista viitekehystä. Summamuuttujat saivat arvoja 1-5, kuten alkuperäisetkin muuttujat. Koska muuttuja 1. ei latautunut kunnolla millekään faktorille, eikä faktori, jolle se latautui, ollut sisällöllisesti järkevä jätettiin kyseinen muuttuja pois jatkoanalyseista. Myös kommunaliteetti jäi alhaiseksi (0.269) väittämän 1. kohdalla, joten siinäkin mielessä sen poisjättäminen oli järkevää. Kun muuttuja poistettiin, sen seurauksena ulkoinen motivaatio summamuuttujan reliabiliteetti nousi hieman (Cronbachin alfa 0,55 → 0,66). Ulkoisella motivaatiolla käsitetään jatkossa ulkoisen säätelyn alainen toiminta (ks. luku 4), koska väittämät (2, 9, 16), jotka latautuivat faktorille kaksi, mittaavat tätä aluetta. Ulkoista motivaatiota mittaavalle faktorille latautuneiden väittämien lataukset vaihtelivat välillä 0.546 – 0.695.

Sisäiseen motivaatioon (Cronbachin alfa 0.88) kuuluvat sisäistettyä säätelyä, samaistettua säätelyä, integroitua säätelyä ja sisäistä motivaatiota mittaavat muuttujat (väittämät 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15 ja 18), joten tässä tutkimuksessa sisäinen motivaatio käsitetään jatkossa tarkoittamaan näitä kaikkia. Faktorianalyysin tulos on siis tavallaan hieman ristiriitainen itsemääräytymisteorian ja mittarin kanssa. Mutta, kuten teoriaa käsiteltäessä tuli ilmi, ulkoinen säätely on ainoa motivaation muoto, jonka behavioristit tunnustavat (Ryan & Deci, 2000b), joten jako ulkoiseen ja sisäiseen jatkumon tästä kohdas-

ta oli teoreettisestikin perusteltua. Kyseiselle faktorille latautuneiden väittämien lataukset vaihtelivat välillä 0.548 – 0.693.

Kolmannelle faktorille latautuivat amotivaatiota mittaavat muuttujat (3, 12, 17), joista muodostettiin summamuuttuja amotivaatio (Cronbachin alfa 0.75). Kolmannelle faktorille latautuneiden muuttujien lataukset vaihtelivat välillä 0.571 – 0.775. Kaikki väittämät, jotka latautuivat faktorille kolme, olivat niitä, joiden pitikin mittarin mukaan mitata amotivaatiota.

## ***6.2. Eri oikeudenmukaisuuslajien yhteydet motivaatiotyyppeihin***

Summamuuttujien välisiä Pearsonin korrelaatioita tutkittiin korrelaatiomatriisin avulla (kaksisuuntainen testaus). Kaikki oikeudenmukaisuusmuuttujat olivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p < 0.01$ ) yhteydessä motivaatiotyyppeihin. Kuten taulukosta 2. näkyy, koettu oikeudenmukaisuus on positiivisessa yhteydessä työmotivaatioon ja negatiivisessa yhteydessä amotivaatioon. Korrelaatiokerrointen tilastollinen merkitsevyys ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki oikeudenmukaisuusulottuvuudet olisivat yhtenevissä määrin yhteydessä eri motivaatiotyyppeihin. Kuten taulukosta 2 voidaan todeta, korrelaatiokerrotoimissa on tilastollisesta merkitsevyydestä huolimatta huomattavia eroja. Voimakkaimmassa positiivisessa yhteydessä näyttäisivät olevan menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja sisäinen motivaatio ( $r = .40$ ). Myös jakava oikeudenmukaisuus ja ulkoinen motivaatio korreloivat positiivisesti melkein yhtä vahvasti ( $r = .39$ ), kuten teoreettisen viitekehysten perusteella voitiin olettaa. Vahva positiivinen korrelaatio löytyy myös vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja sisäisen motivaation väliltä ( $r = .34$ ). Negatiivisesti korreloivat menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja amotivaatio ( $r = -.37$ ), sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ja amotivaatio ( $r = -.30$ ). Selkeästi heikoin yhteys on jakavan oikeudenmukaisuuden ja amotivaation välillä ( $r = -.15$ ) sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja ulkoisen motivaation välillä ( $r = .18$ ).

Korrelaatiomatriisia tulkitessa tulee huomioida, että tässä tutkimuksessa oli käytössä suuri otos ( $n = 1090$ ). Suuri otoskoko tarkoittaa sitä, että myös heikommat korrelaatiot ovat todennäköisemmin tilastollisesti merkitseviä kuin pienemmän otoskoon tutkimuk-

sisä. Toisaalta korrelaatiot eivät suuren otokseen tutkimuksessa yleensä muodostu yhtä vahvoiksi, kuin jos sama tutkimus tehtäisiin pienemmällä otoksella.

**Taulukko 2. Oikeudenmukaisuusulottuvuuksien yhteydet motivaatiotyyppihin**

	Jakava oikeudenmukaisuus	Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Sisäinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio
Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	,45**				
Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	,38**	,69**			
Sisäinen motivaatio	,29**	,40**	,34**		
Ulkoinen motivaatio	,39**	,18**	,23**	,29**	
Amotivaatio	-,15**	-,37**	-,30**	-,29**	-,04

\*\* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä  $p < .01$

\*Korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < .05$

Korrelaatiomatriisin avulla saatiin selville, kuinka eri oikeudenmukaisuuden lajit ovat yhteydessä eri motivaatiotyyppihin, mutta tämän perusteella ei vielä voida sanoa, mikä on eri oikeudenmukaisuusulottuvuuksien selitysvoima silloin, kun muut tekijät otetaan huomioon. Asian selvittämiseksi tehtiin lineaarinen ja logistinen regressioanalyysi. Regressioanalyysia käytettiin apuna, kun selvitettiin, mitkä oikeudenmukaisuusulottuvuudet selittävät parhaiten sisäistä, ulkoista ja amotivaatiota ja kuinka suuri on kunkin ulottuvuuden yksittäinen selitysvoima, kun muut ulottuvuudet otetaan samanaikaisesti huomioon. Koska ei ollut valmista teoriaa siitä, miten eri oikeudenmukaisuuden lajit samanaikaisesti selittävät kutakin motivaatiotyyppiä, käytettiin stepwise-menetelmää. Logistisen regressioanalyysin kohdalla jouduttiin turvautumaan enter-menetelmään, koska PASW -tilasto-ohjelma ei salli stepwise-menetelmän käyttöä sen yhteydessä. Tähän palataan vielä tarkemmin luvun loppuosassa.



### 6.3. Koettu oikeudenmukaisuus sisäistä motivaatiota selittävänä tekijänä

Regressioanalyysia käytettiin, kun haluttiin selvittää, mitkä oikeudenmukaisuuslajit selittävät parhaiten sisäistä motivaatiota. Sekä selitettävä että selittävät muuttujat olivat jatkuvia. Lineaarisen askeltavan (stepwise) regressioanalyysin perusteella (taulukko 3) sisäistä motivaatiota selitti parhaiten menettelytapojen oikeudenmukaisuus ( $\beta = 0.403$ ,  $p < 0.001$ ). Mallin selitysaste, kun selittäjänä oli ainoastaan menettelytapojen oikeudenmukaisuus, oli 16,2 % ja malli sopi aineistoon hyvin ( $p < 0.001$ ). Kun malliin lisättiin selittäviä tekijöitä, parani selitysaste vain vähän. Jakavan oikeudenmukaisuuden regressiokerroin oli 0.134 ( $p < 0,001$ ) ja sen lisääminen malliin paransi selitysastetta 1,4 prosenttiyksikköä ( $p < 0.001$ ). Kun malliin lisättiin sekä jakava oikeudenmukaisuus että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, mallin selitysaste parani enää vain 0,5 prosenttiyksikköä. ( $p < 0.1$ ). Koska selitysaste ei olennaisesti parantunut selittäjiä lisäämällä, parhaaksi malliksi muodostui ensimmäinen, jossa sisäistä motivaatiota selittää vain menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Molemmat mallin muutokset olivat tilastollisesti merkitseviä, mutta koska kyseessä on suuri aineisto, pienetkin muutokset tulevat helposti tilastollisesti merkitseviksi.

**Taulukko 3. Oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet sisäistä motivaatiota selittävänä tekijöinä (n=1070)**

	Malli 1			Malli 2			Malli 3		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
menettelytapa	.317***	.022	.403***	.270***	.024	.342***	.216***	.032	.274***
jakava				.079***	.018	.134***	.074***	.018	.126***
vuorovaikutus							.082**	.031	.103**
<b>R<sup>2</sup></b>	.162			.176			.182		
<b>R<sup>2</sup> muutos</b>	-			.014***			.005**		
<b>F muutos</b>	-			18.732			7.114		

\*\*\*Tilastollisesti erittäin merkitsevä  $p < 0.001$

\*\* Tilastollisesti merkitsevä  $p < 0.1$

\* Tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < 0.05$

#### 6.4. Koettu oikeudenmukaisuus ulkoista motivaatiota selittävänä tekijänä

Lineaarisen askeltavan (stepwise) regressioanalyysin avulla tutkittiin seuraavaksi sitä, kuinka paljon eri oikeudenmukaisuusmuuttujat selittävät ulkoista motivaatiota. Korrelaatiomatriisista (taulukko 2) näkyi, että menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus olivat yhteydessä selitettävään, mutta ulkoisen motivaation ja jakavan oikeudenmukaisuuden välillä on suurin korrelaatio. Aiemman teorian perusteella oli oletettavaa, että ainakin jakava oikeudenmukaisuus selittää ulkoista motivaatiota. Analyysin avulla haluttiinkin tutkia lähinnä sitä, kuinka paljon jakava oikeudenmukaisuus pystyy yksin selittämään ulkoista motivaatiota ja kasvattaako muiden selittävien muuttujien lisääminen malliin selitysastetta oleellisesti. Tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka paljon jakavan oikeudenmukaisuuden avulla voidaan selittää ulkoista motivaatiota silloin, kun muut tekijät on huomioitu. Sekä selitettävä että selittävät muuttujat olivat jatkuvia. Taulukossa 4 on nähtävissä regressioanalyysin tulokset.

**Taulukko 4. Oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuudet ulkoista motivaatiota selittävinä tekijöinä (n=1070)**

	Malli 1			Malli 2			Malli 3		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$
jakava	.268***	.0019	.393***	.247***	.021	.362***	.260***	.021	.381***
vuorovaikutus				.076**	.028	.082	.125**	.036	.136**
menettelytapa							-.080*	.037	-.087*
<b>R<sup>2</sup></b>	.154			.160			.164		
<b>R<sup>2</sup> muutos</b>	-			.006**			.004*		
<b>F muutos</b>	-			7.454			4.616		

\*\*\*Tilastollisesti erittäin merkitsevä  $p < .001$

\*\* Tilastollisesti merkitsevä  $p < .01$

\* Tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < .05$

Regressioanalyysin perusteella ulkoista motivaatiota parhaiten selittäväksi tekijäksi osoittautui ennakko-oletusten mukaisesti jakava oikeudenmukaisuus ( $B = 0,393$ ,  $p < .001$ ). Kun mallissa oli selittäjänä ainoastaan jakava oikeudenmukaisuus, oli mallin selitysaste 15,4 % ja malli sopi aineistoon hyvin ( $p < .001$ ). Kuten taulukosta näkyy, selitysaste parani vain 0,6 %, kun malliin lisättiin toinen selittäjä ( $p < .01$ ). Kun malliin lisättiin kolmas selittäjä, parani selitysaste edellisestä 0,4 %, ja muutos oli vain tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p < .05$ ). Toimivimmaksi malliksi myös tässä muodostui siis yksinkertainen malli, jossa ulkoista motivaatiota selitetään vain jakavalla oikeudenmukaisuudella. Selitysasteen muutos, kun malliin lisättiin toinen selittävä tekijä, oli tilastollisesti merkitsevä. Muutos oli kuitenkin niin pieni, että sen tilastollinen merkitsevyys voi johtua pelkästään aineiston suuresta koosta. Myöskään käytännön kannalta 0,6 % muutosta ei voi sanoa merkittäväksi. Ulkoista motivaatiota selittää siis parhaiten jakava oikeudenmukaisuus yksinään.

Analyysin viimeisessä vaiheessa haluttiin tutkia oikeudenmukaisuusmuuttujien selitysvoimaa suhteessa amotivaatioon. Amotivaatio ei ollut lineaarisessa yhteydessä muihin muuttujiin ja sen jakauma oli hyvin vino, joten lineaarinen regressioanalyysi ei tullut kyseeseen. Amotivaatio summamuuttuja muutettiin sen vuoksi tässä vaiheessa dikotomisiksi muuttujaksi, jonka seurauksena voitiin käyttää logistista regressioanalyysia eli ns. logit-mallia.

### 6.5. Koettu oikeudenmukaisuus amotivaatiota selittävänä tekijänä

Amotivaation riskiä arvioitiin logistisen regression avulla, jossa oli käytössä dikotominen vastemuuttuja 0= ei-amotivoitunut / 1= amotivoitunut. Selittävinä taustamuuttujina olivat jakava, menettelytapojen sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Taulukko 5 kuvaa logistisen regressioanalyysin tuloksia.

**Taulukko 5. Logit-malli oikeudenmukaisuusulottuvuuksista amotivaatiota selittävinä tekijöinä**

	<i>Malli 1</i>			<i>Malli 2</i>			<i>Malli 3</i>		
	<b>Kerroin</b>	<b>Wald</b>	<b>Exp (B)</b>	<b>Kerroin</b>	<b>Wald</b>	<b>Exp (B)</b>	<b>Kerroin</b>	<b>Wald</b>	<b>Exp (B)</b>
Menettelytapa	-.91***	93,931	,40	-.64***	28,498	,52	-.69***	29,878	0,50
Vuorovaikutus				-.41**	11,683	,66	-.43***	12,523	0,65
Jakava							,09	1,594	1,09
<b>Oikein ennustetut havainnot (%)</b>	63,4			65,8			64,6		
<b>Nagelkerken R<sup>2</sup></b>	.131***			.144***			.146***		
<b>2 Log Likelihood</b>	1364,173			1352,323			1350,722		

\*\*\*Tilastollisesti erittäin merkitsevä  $p < .001$

\*\* Tilastollisesti merkitsevä  $p < .01$

\* Tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < .05$   
(n=1070)

Taulukosta 5 voidaan havaita, että mallin selitysvoima kasvaa malliin lisättävien selittävien muuttujien myötä. Kaikki kolme mallia olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < .001$ ) ja jokainen niistä ennusti oikein yli 63 % havainnoista, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Mallien hyvyttä arvioidaan myös Nagelkerken R<sup>2</sup>-testin avulla, joka kertoo mallin selitysvoiman.

Ensimmäisen mallin selitysaste on 13,1 %. Mallin mukaan, kun koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus kasvaa, amotivaation riski pienenee. Eli kun selittävän muuttujan

arvo kasvaa, saa vastemuuttuja todennäköisemmin arvoksi nolla. Tämä nähdään sarakeesta  $\text{Exp}(\mathbf{B})$ . Tulkinnan helpottamiseksi taulukossa on myös kertoimet, joita voidaan tulkita samalla tavalla kuin lineaarisen regressioanalyysin kertoimia ( $\mathbf{B}$ ). Logistisen regressioanalyysin yhteydessä kuitenkin puhutaan yleisesti todennäköisyyksistä (ks. luku 5.4.2). Todennäköisyyskertoimia voidaan tutkia käyttämällä apuna saraketta  $\text{Exp}(\mathbf{B})$  eli niin sanotun ristitulosuhteen (odds ratio) avulla.

Mallin kaksi selitysaste on 14,4 %. Mallin mukaan myös koettu vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus vähentää amotivaation riskiä. Tämän mallin selitysaste on 1,3 prosenttiyksikköä parempi kuin ensimmäisen. Koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus pienentää riskiä amotivaatiolle, kuitenkin enemmän kuin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, joten se on edelleen paras selittäjä. Malliin kolme selitysvoima ei kasva kuin 0,2 % ja kolmas selittävä muuttuja, jakava oikeudenmukaisuus, ei ole enää tilastollisesti merkitsevä selittäjä ( $p > .05$ ).

## 7. Pohdinta

Työn viimeisessä osassa käydään aluksi läpi tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia ja tarkastellaan niitä suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin ja taustakirjallisuuteen. Sen jälkeen pohditaan saatujen tulosten luotettavuutta sekä tuodaan esille tämän tutkimuksen rajoitteita. Lopuksi tehdään käytännön toimenpide-ehdotuksia organisaatioille ja esitetään tutkimuksen teon myötä nousseita jatkotutkimushaasteita.

### 7.1. Tutkimuksen päätulokset

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että koettu oikeudenmukaisuus on yhteydessä työmotivaatioon. Oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu usein tilanteissa, joissa tehdään päätöksiä. Sillä, millaisia päätöksiä tehdään, minkälainen on päätöksentekoprosessi ja miten päätöksistä kerrotaan, on yhteys työntekijöiden motivaatioon. Eri motivaatiotyyppettä selittävät eri oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet, joten motivaatiota ei kannata käsitellä yksiuotteisena ilmiönä, jos halutaan tarkemmin ymmärtää sitä selittäviä tekijöitä.

Ensimmäisen regressioanalyysin mukaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota voidaan ennustaa parhaiten menettelytapojen oikeudenmukaisuuden avulla. Jos halutaan kohentaa oikeudenmukaisuuden tätä aluetta, pitäisi keskittyä siihen, että päätökset tehdään työpaikalla johdonmukaisesti, eettisesti ja puolueettomasti. Työntekijöiden omien mielipiteiden huomioonottaminen on silloin erittäin tärkeää. Korrelaatiomatriisin mukaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja sisäisen motivaation välillä on selkeä positiivinen yhteys, mutta kun muut oikeudenmukaisuuden lajit otetaan regressioanalyysin avulla samanaikaisesti huomioon, voidaan huomata, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ei selitä sisäistä motivaatiota kovin vahvasti. Samansuuntaisia tuloksia saivat myös Zapata-Phelan ym. (2009). Heidän tutkimuksessaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ei ennustanut sisäistä motivaatiota, vaikka menettelytapojen oikeudenmukaisuus näin tekikin. He tarkastelivat tutkimuksessaan myös työsuoritusta riippuvana tekijänä. Tulosten mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuus selitti sitäkin, mutta vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ei. Näiden tulosten perusteella voidaan siis sanoa,

että reilulla päätöksentekoprosessilla on suurempi vaikutus sisäiseen motivaatioon kuin sillä, minkälaista vuorovaikutus päätöksenteon yhteydessä on. Aiemmin on jo tiedetty, että sisäistä motivaatiota voidaan organisaatiossa pyrkiä parantamaan esimerkiksi työn sisältöä vaihtelemalla, antamalla monipuolisempia työtehtäviä, tavoitteita asettamalla tai lisäämällä itsenäisyyden tunnetta ja vastuuta (Maslow, 1943; Locke, 2000; Latham & Pinder, 2005, Deci & Ryan, 2000). Sekä tämän tutkimuksen että Zapata-Phelanin ym. (2009) saamat tulokset tukevat ajatusta siitä, että sisäistä motivaatiota voitaisiin kasvat-  
taa myös parantamalla menettelytapojen oikeudenmukaisuutta. Reiluksi koettu päätök-  
sentekoprosessi on tämän tutkimuksen mukaan positiivisessa yhteydessä sisäiseen mo-  
tivaatioon ja regressioanalyysin perusteella se myös selittää sisäistä motivaatiota parhai-  
ten, kun kaikki muut oikeudenmukaisuudenlajit on huomioitu. Koska sisäinen motivaatio on yhteydessä parempaan ja taitavampaan työsuoritukseen (Deci & Ryan, 2000), pitäisi organisaatioidenkin näkökulmasta olla kannattavaa uhrata siihen resursseja. Työntekijöiden kannalta tämä on erittäin tärkeää, koska mitä autonomisemmin motivoi-  
tunut ihminen on, sitä paremmin hän voi (Deci & Ryan, 2008).

Zapata-Phelan ym. (2009) totesivat artikkelissaan, että tutkijoiden tulisi jatkossa tarkas-  
tella menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja ulkoisen motivaation yhteyttä. Tässä  
tutkimuksessa niiden välinen yhteys oli positiivinen, mutta se jäi heikoksi ( $r = .18$ ). Reg-  
ressioanalyysin tulosten perusteella menettelytapojen oikeudenmukaisuus ei käytännös-  
sä selitä ulkoista motivaatiota. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat siis muut tekijät.  
Itsemääräytymisteoria olettaa, että ulkoinen motivaatio liittyy toimintaan jota ohjaavat  
ainoastaan palkinnot ja rangaistukset. Tämän tutkimuksen perusteella tämä pitää paik-  
kaansa, koska ulkoista motivaatiota parhaiten selitti jakava oikeudenmukaisuus. Tämä  
tulos tukee varhaisia oikeudenmukaisuustutkimuksia. Esimerkiksi jo Adams (1965)  
sanoo, että ulkoiseen motivaatioon pystytään vaikuttamaan parhaiten palkkauksen ja  
etujen jakamisella siten, että työntekijät kokevat niiden jakautuvan tasapuolisesti suh-  
teessa sekä omaan työpanokseen että muiden antamiin panoksiin ja heidän niistä saa-  
miinsa palkkioihin. Koska oli jo olemassa valmis teoria (Adams, 1965) jakavan oikeu-  
denmukaisuuden ja ulkoisen motivaation välisestä yhteydestä, oli tämän tutkimuksen  
tarkoituksena tässä kohdin tutkia enemmänkin sitä, miten muut oikeudenmukaisuuden  
lajit selittävät ulkoista motivaatiota ja mikä on jakavan oikeudenmukaisuuden merkitys,  
kun myös muut oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet on huomioitu. Regressioanalyysin  
perusteella nähdään, että kun kaikki oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet on otettu huo-

mioon, on jakavan oikeudenmukaisuuden merkitys selittävänä tekijänä suurin. Muut oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet eivät käytännössä ennusta ulkoista motivaatiota lainkaan. Adamsin (1965) teoriaa soveltaen, jos työntekijä kokee, että palkintoja tai rangaistuksia on jaettu epäoikeudenmukaisesti suhteessa hänen antamaansa panokseen, alenee ulkoinen motivaatio ja sen seurauksena on todennäköistä, että työntekijä palauttaa suhteen ”oikealle” tasolle joko vähentämällä työnteon määrää tai huonontamalla työn laatua. Toisaalta oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat voivat muokata työntekijän arviota jakavasta oikeudenmukaisuudesta (Bies, 1988; Greenberg, 1994), joten asia ei aina ole aivan niin yksioikoinen kuin Adams olettaa. Oikeudenmukaisella ja reilulla kohtelulla voidaan mahdollisesti paikata työntekijän kokemaa mielihäpeää, jos tämä kokee palkkioiden olevan liian pieniä suhteessa työn määrään tai vaativuuteen.

Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tutkittiin sitä, mitkä oikeudenmukaisuuslajit selittävät parhaiten amotivaatiota. Logistisen regressioanalyysin perusteella menettelytapojen oikeudenmukaisuus, tai tarkemmin sanottuna sen puute, ennusti amotivaatiota hyvin yksinäänkin. Mitä epäoikeudenmukaisemmaksi menettelytavat koetaan, sitä todennäköisemmin työntekijät kärsivät amotivaatiosta eli toisin sanoen toimivat passiivisesti eivätkä koe työnteoa mielekkääksi. Myös koettu vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden puute ennusti amotivaatiota, mutta ei kuitenkaan läheskään yhtä vahvasti kuin koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuuden puute. Jakava oikeudenmukaisuus ei ennustanut amotivaatiota lainkaan. Jos työnantajat haluavat ehkäistä amotivaatiota, olisikin tärkeää keskittyä erityisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Mielenkiintoista oli, että sekä sisäisen motivaation että amotivaation kannalta vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella ei näyttäisi olevan suurta merkitystä. Vaikka vuorovaikutuksen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus ovatkin läheisiä toisilleen, puoltavat tämän tutkimuksen tulokset näiden erillisyyttä ja nostavat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tärkeään asemaan. Jatkossa tulisi kuitenkin tutkia tarkemmin sitä, antaako neljän ulottuvuuden malli jotain lisätietoa, joka tästä tutkimuksesta jäi puuttumaan. Voi hyvin olla, että tiedollinen ja ihmistenvälinen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus eivät ole keskenään samalla tavoin yhteydessä motivaatioon ja se on voinut vaikuttaa myös tämän tutkimuksen tuloksiin. Ainakin ne vaikuttavat eri tavoin siihen, miten oikeudenmukaisena päätöksentekoprosessia ja palkintojen/rangaistusten jakoa pidetään (Greenberg, 1994). Voi siis olla, että vuorovaikutuksen tiedollinen tai ihmistenvälinen ulottuvuus olisi merkittävä sisäistä ja/tai amotivaatiota selittävä tekijä. Tässä tutkimuksessa se



ei olisi voinut tulla näkyviin. Esimerkiksi Colquitt (2001) ehdottaa käytettäväksi juuri tuota neljän ulottuvuuden mallia, jossa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus jaettaisiin edelleen tiedolliseen ja ihmistenväliseen oikeudenmukaisuuteen. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta on kuitenkin vaikea ottaa ulottuvuuksien määrään selkeästi kantaa, koska faktorianalyysin perusteella sekä kolmen että neljän ulottuvuuden mallit olivat molemmat hyviä ja teoreettisista lähtökohdista kolmen ulottuvuuden malli vaikutti jopa paremmalta (Greenberg & Lind, 2000; Cohen-Charash & Spector, 2001; Gilliland & Chan, 2001). Tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että kolmen ulottuvuuden malli tuo sellaista lisätietoa oikeudenmukaisuuden ja motivaation yhteydestä, jota pelkästään kahden ulottuvuuden mallia käyttämällä ei olisi saatu selville.

Koettu vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ei siis tämän tutkimuksen perusteella kovin vahvasti ennusta työntekijöiden motivaatiota tai sen puutetta. Tulosten mukaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella on kuitenkin ainakin pieni merkitys sisäisen motivaation ja motivaation puutteen kannalta. Esimiesten ystävällisyys ja tärkeistä asioista tiedottaminen ovat tärkeitä asioita ja on mahdollista, että niiden merkitys on oikeasti suurempi, kuin mitä tämän tutkimuksen tulokset antavat ymmärtää. Kuten edellisessä kappaleessa tuli ilmi, voi olla että neljän ulottuvuuden mallia käyttämällä, olisi vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ja sen merkitys motivaatiolle voinut näyttää hyvinkin erilaiselta. Tätä mahdollisuutta olisi jatkossa hyvä tutkia tarkemmin. Tässä tutkimuksessa kolmen ulottuvuuden mallin käytölle oli kuitenkin selkeät perusteet (ks. luku 6.1).

Jos tutkimuksessa saadut tulokset tiivistetään, voidaan havaita että koettu menettelytapojen oikeudenmukaisuus nousee todella tärkeään asemaan. Koska tämä oikeudenmukaisuuslaji on positiivisimmin yhteydessä sisäiseen motivaatioon ja koska sen avulla voidaan myös ehkäistä amotivaatiota, voisi ehkä varovasti todeta, menettelytapojen oikeudenmukaisuuden olevan tärkein ulottuvuus kaikista kolmesta ainakin tämän tutkimuksen perusteella. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus yhdistyy muita oikeudenmukaisuuslajeja selkeästi vahvemmin myös hyvään työsuoritukseen (Cohen-Charash & Spector, 2001). Päätöksiä tehdessä on siis erittäin tärkeää noudattaa periaatteita, jotka takaavat reilun ja tasapuolisen kohtelun kaikille asianosaisille.

Toisaalta pitkin tutkimuksen on käynyt ilmi, että oikeudenmukaisuusulottuvuudet ovat monin eri tavoin yhteydessä toisiinsa, joten siinä mielessä yhden ulottuvuuden nostami-

nen muita tärkeämmäksi ei välttämättä ole oikein. Tässäkin tutkimuksessa eri oikeudenmukaisuuslajit ovat todennäköisesti osittain päällekkäisiä, vaikka tutkimukset, joissa on käytetty samaa oikeudenmukaisuusmittaria kuin tässä käytettiin, ovat puoltaneet ulottuvuuksien erillisyyttä (Colquitt, 2001). Jos lopputulemaa (organisaatiossa esimerkiksi palkka, arvostus) ei pidetä itselle riittävänä, voi se vaikuttaa arvioon myös menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta (ks. luku 2.4, Cohen-Charash & Spector, 2001). Tässä tutkimuksessa arvio jakavasta oikeudenmukaisuudesta on todennäköisesti vaikuttanut myös arvioon menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta, koska vastaajat eivät pitäneet saamaansa palkkaa ja arvostusta kovin hyvinä suhteessa organisaatiolle antamaansa panokseen (Liite 3). Myös se, että jakavaa oikeudenmukaisuutta mitattiin juuri palkkaan liittyvillä väittämillä, voi vaikuttaa siihen, että jakavan ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden raja on hämärtynt. Cohen-Charash ja Spector (2001) saivat nimittäin meta-analyysissään selville, että mielipide palkasta on erittäin vahvasti yhteydessä arvioon menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Tulokset voisivat mahdollisesti olla erilaisia, jos sama tutkimus tehtäisiin organisaatiolle, jonka työntekijät ovat todella tyytyväisiä palkkaansa ja kokevat saavansa paljon arvostusta työpaikallaan, tai jos jakavaa oikeudenmukaisuutta ei mitattaisi viittaamalla laisinkaan palkkaan.

Vaikka tässä tutkimuksessa on regressioanalyysien perusteella puhuttu siitä, kuinka jokin oikeudenmukaisuuden ulottuvuus *selittää* jotakin motivaatiotyyppiä, ei poikittais-tutkimuksen perusteella voida luonnollisestikaan sanoa, toimiiko vaikutussuunta varmasti näin päin. Onhan myös mahdollista, että hyvin motivoitunut työntekijä näkee organisaationsa tai esimiehensä helpommin oikeudenmukaisena kuin huonosti motivoitunut. Todennäköisesti vaikutussuunta toimii myös niin. Aiempien tutkimusten ja meta-analyysien perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että oikeudenmukaisuus vaikuttaa työmotivaatioon (esim. Latham & Pinder, 2005; Adams 1965; Bell, ym., 2006; Zapata-Phelan ym., 2009) ja sen lähikäsitteisiin (esim. Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001). Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan sitä, miten koettu oikeudenmukaisuus ennustaa työntekijän motivaatiota, koska sen nähtiin antavan tutkimukselle käytännön merkityksen. Organisaatioiden on mahdollista muuttaa toimintatapojaan ja aikaisempien tutkimuksen mukaan on myös mahdollista kouluttaa esimiehiä siten, että työntekijät kokevat heidät aiempaa oikeudenmukaisemmiksi (Skarlicki & Latham, 2005, 500–505). Koettu oikeudenmukaisuus on siis asia, johon yritykset ja organisaatiot voi-

vat itse vaikuttaa. Siitä syystä tämän tutkimuksen asetelma oli sellainen, että tutkittiin oikeudenmukaisuutta selittävänä tekijänä motivaatiolle eikä toisinpäin.

## **7.2. Tutkimuksen luotettavuus**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu ensisijaisesti tutkittavan ilmiön mittaamisen onnistumiseen, mikä tarkoittaa luotettavan mittarin, sopivien tutkimusmenetelmien ja aineiston käsittelytapojen valintaa. Vaikka itsearviointimenetelmien käyttö on eniten käytetty tapa mitata työntekijöiden motivaatiota, on sillä myös huonoja puolia (Tremblay ym., 2009). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa on mahdollista, että tulosten luotettavuuteen on voinut vaikuttaa vastaajien vastaaminen kysymyksiin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Toisaalta taas sähköinen kyselylomake on siinä mielessä neutraali, että tutkija jää vieraaksi vastaajalle ja toisin päin, joten esimerkiksi henkilökemiat tai tutkijan omat subjektiiviset, mahdollisesti virheelliset arviot tilanteista tai henkilöistä eivät aiheuta tulosten epäpätevyyttä ja siten huononna tutkimuksen validiteettia.

Mittareiden valinta pyrittiin tutkimuksessa tekemään huolellisesti ja mittareiksi valittiin aiemmin testatut ja luotettaviksi tunnustetut mittarit. Motivaatiomittari tosin on niin uusi, että sen käytöstä on vähemmän kokemusta. Toisaalta taas mittari perustuu muihin testattuihin mittareihin ja hyvin tunnettuun teoriapohjaan, joten sen oletettiin siksi olevan pätevä. Molempien mittareiden validiteettia on voinut heikentää se, että niitä ei voitu käyttää alkuperäiskielellä vaan ne täytyi suomentaa. Tämän mahdollinen vaikutus mittareiden validiteettiin pyrittiin ottamaan huomioon esitestaamalla kyselylomake ennen varsinaista tutkimusta ja käyttämällä osittain aiemmin testattua käännösversiota oikeudenmukaisuusmittarista, kuten metodiosiossa tarkemmin kerrottiin. Mittauksen onnistuneisuutta arvioitiin myös faktorianalyysien avulla. Saadut tulokset tukivat käsitystä mittauksen onnistuneisuudesta.

Tuloksiin on voinut vaikuttaa myös se, että aineistossa naisten osuus oli huomattavasti suurempi kuin miesten. Vaino sukupuoli jakauma oli kuitenkin etukäteen odotettavissa, koska todellisuudessaakin ala on hyvin naisvaltainen. Toisaalta tutkimusten mukaan demografiset tekijät eivät useimmiten vaikuta ainakaan oikeudenmukaisuusarvioihin (Cohen-Charash & Spector, 2001). 1990-luvun lama ja suuret irtisanomismäärät pankissa

ovat myös voineet vaikuttaa vastauksiin sekä liittyen koettuun oikeudenmukaisuuteen että työmotivaatioon. Nämä seikat mahdollisesti heikentävät tutkimustulosten yleistettävyyttä muilla toimialoilla toimiviin organisaatioihin.

Koska tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita mitattiin useilla väittämillä, pienentää tämä satunnaisvirheiden mahdollisuutta ja vahvistaa näin tutkimuksen reliabiliteettia. Hyvää reliabiliteetista kertovat myös korkeat Cronbachin alfa-kertoimet, jotka perustuvat samaa asiaa mittaavien väittämien keskinäisiin korrelaatioihin. Tässä tutkimuksessa yli puolet summamuuttujista sai alfa-kertoimeksi vähintään 0.88, mikä kertoo mittauksen johdonmukaisuudesta. Ulkoinen motivaatio –summamuuttujan Cronbachin alfa jäi valitettavasti melko alhaiseksi (0.66), joten on mahdollista, että se voisi heikentää konsistenssia. Sitä olisi saatu parannettua vain useita väittämiä poistamalla, mitä ei haluttu tehdä, koska mittarin validiteetti olisi voinut kärsiä siitä. Mittarin stabiliteettiin, eli pysyvyyteen ajassa, voi vaikuttaa vastaajien sen hetkinen mieliala, joka on voinut heijastua vastauksiin. Tämä ongelma koskee kuitenkin lähes kaikkia tutkimuksia ja sen vaikutusta reliabiliteettiin on yleensäkin tutkimuksissa hyvin vaikea arvioida.

Aineiston analyysiin liittyen, voidaan pohtia olisiko tarpeellista mahdollisissa jatkotutkimuksissa käyttää monitasoanalyysijä (multilevel analysis). Monitasoanalyysien avulla pyritään poistamaan eri vastaajaryhmien mahdollisen sisäisen korreloituneisuuden vaikutus tuloksiin. Ryhmän sisäisellä korreloituneisuudella tarkoitetaan sitä, että ryhmällä on samanlaistava vaikutus jäseniinsä suhteessa tiettyyn ominaisuuteen. Aineiston ominaisuutena tämä tarkoittaa sitä, että aineisto on ryvästynyt. Tällöin esimerkiksi kahden samalla osastolla työskentelevien henkilöiden vastaukset tutkittaviin asioihin liittyen muistuttavat enemmän toisiaan, kuin kahden eri osastoilla työskentelevien vastaukset. Osastolla on tällöin samanlaistava vaikutus työntekijöihin suhteessa tarkasteltavaan tekijään. Samanlaistava vaikutus voi johtua esimerkiksi altistumisesta saman esimiehen toiminta- tai vuorovaikutustavoille. Analyysin tasolla tämä vaikuttaa siihen, että tällaisessa aineistossa yksittäiset havainnot eivät ole toisistaan täysin riippumattomia. Monitasoanalyysijä käyttämällä, voidaan mahdollinen aineiston sisäinen korreloituneisuus ottaa huomioon yksilötasoisia analyysimenetelmiä paremmin. (ks. Ellonen, 2008.) Tässä tutkimuksessa ei käytetty monitasoanalyysijä, joten sillä on mahdollisesti voinut olla jonkinlainen vaikutus saatuihin tuloksiin.

Tutkimusaineiston suuri koko vahvistaa tämän tutkimuksen luotettavuutta samoin kuin hyvä vastausprosentti. Toisaalta suurella aineistolla saadut tulokset ovat helpommin tilastollisesti merkitseviä. Tämä ei suinkaan ole tutkimuksen heikkous, mutta se pitää muistaa ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa.

### ***7.3. Käytännön toimenpide-ehdotukset ja haasteita tuleville tutkimuksille***

Tämän ja aiempien tutkimusten (esim. Greenberg, 1994; Bell ym., 2006; Bies & Shapiro, 1987; Greenberg, 1990a; Zapata-Phelan ym., 2009) pohjalta on perusteltua sanoa, että organisaatioiden olisi hyvä varmistaa oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja mahdollisiin epäkohtiin kannattaa puuttua. Ensimmäinen asia, jonka organisaatio voi tehdä, on varmistaa, että esimiehet ja muut tärkeistä asioista päättävät henkilöt on koulutettu siten, että he tiedostavat oikeudenmukaisuuden merkityksen organisaatiokontekstissa. Sen jälkeen tulisi varmistaa, että nämä avainasemassa olevat henkilöt ymmärtävät, mitkä ovat ne oikeudenmukaisuuteen liittyvät kriteerit, joiden avulla työntekijät heidän toimintaansa ja päätöksiään arvioivat. Tämän jälkeen voitaisiin pohtia, mitkä asiat kaipaavat erityistä huomiota. Jos työntekijöiden työtehtävät ovat monimutkaisia tai niissä tarvitaan esimerkiksi luovuutta ja kekseliäisyyttä, korostuu sisäisen motivaation merkitys (Deci & Ryan, 2008). Tällöin on sekä tämän tutkimuksen että aiempien tutkimusten (Zapata-Phelan ym., 2009) mukaan oleellista, että työntekijät voivat kokea organisaation toimintatavat reiluiksi ja tasapuolisiksi. Tähän päästään tekemällä päätöksentekoprosesseista läpinäkyviä, kuulemalla kaikkia asianosaisia ja ottamalla aidosti työntekijöiden mielipide huomioon. Tämän tutkimuksen mukaan reilu ja tasapuolinen kohtelu ennalta ehkäisee myös motivaation puutetta, joten menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota aina. Ulkoinen motivaatio on tärkeää suorittavassa työssä (Deci & Ryan, 2008) ja tällöin korostuu erityisesti palkan ja mahdollisten muiden palkkioiden arvo (ks. Adams, 1965). On merkittävää, että saatu palkkio koetaan oikeudenmukaiseksi suhteessa työn vaativuuteen ja kuormittavuuteen. Tämän lisäksi on tärkeää, että palkkiot jaetaan oikeudenmukaisessa suhteessa eri työntekijöiden kesken. Edellä mainittujen asioiden lisäksi esimiesten koulutuksessa ja valinnassa tulisi varmistaa, että he ovat taitavia viestijöitä, jotka osaavat esittää asiansa huomaavaisesti ja kohteliaasti sekä ymmärtävät, kuinka tärkeää alaisille on, että asioista puhutaan avoimesti ja

tärkeät tiedot kerrotaan ajoissa. Vuorovaikutuksen laatu on tämän tutkimuksen mukaan yhteydessä sisäiseen motivaatioon sekä motivaation puutteeseen, joka taas työnkuvasta riippumatta vaikuttaa luonnollisesti myös työsuoritukseen.

Vaikka saadut tulokset ovat todennäköisesti monilta osin sovellettavissa eri organisaatioihin, tulee ottaa huomioon, että eri maissa työntekoa motivoivat eri tekijät. Ne asiat, joita länsimaissa arvostetaan, eivät välttämättä ole samalla tavalla arvokkaita muualla. Esimerkiksi työnteon arvostus ja sen suhde elämän muihin osa-alueisiin on riippuvainen kulttuurista. Nykyään myös yksittäiset työyhteisöt saattavat olla hyvinkin monikulttuurisia. Koska tämä tutkimus toteutettiin ainoastaan Suomessa ja suomenkielisille vastaajille, eivät saadut tulokset ole suoraan sovellettavissa muissa kulttuureissa toimiviin organisaatioihin. Etenkin länsimaiden ulkopuolella kulttuurinen etäisyys kasvaa suureksi. Voi hyvin olla, että koetun oikeudenmukaisuuden yhteys työmotivaatioon on erilainen sellaisissa maissa, joissa valtaetäisyys on suuri. Niissä maissa esimiehellä on työyhteisössä arvostetumpi rooli kuin esimerkiksi Suomessa, jossa valtaetäisyys on melko pieni. (ks. Hofstede, 2010.) Tulevaisuudessa voitaisiin kulttuurienvälisillä tutkimuksilla selvittää, miten esimerkiksi esimiehen vuorovaikutustapa ja sen vaikutus työmotivaatioon on riippuvainen siitä, onko kyse suuren vai pienen valtaetäisyyden maasta.

Kulttuurierojen lisäksi tulevaisuudessa tutkimuksissa olisi hyvä ottaa huomioon myös tutkittavien väliset yksilölliset erot. Aiemmissa tutkimuksissa on selvinnyt, että tietyt persoonallisuuspiirteet vaikuttavat koettuun oikeudenmukaisuuteen (Cohen-Charash & Spector, 2001). Myös yksilöiden väliset erot arvoissa (Tyler & Blader, 2003) ja kognitiivisessa ajattelussa (Bandura, 1991) ovat yhteydessä oikeudenmukaisuusarvioihin. Nämä erot yksilöiden välillä voivat mahdollisesti vaikuttaa myös oikeudenmukaisuuden ja motivaation väliseen yhteyteen. Motivaation tarve-teorioita, mukaan lukien tässä tutkimuksessa käytettyä itsemääräytymisteoriaa, on kritisoitu siitä, että ne eivät ota huomioon yksilöllisiä eroja (Locke, 2000). Tulevaisuudessa koetun oikeudenmukaisuuden ja työmotivaation yhteyttä kannattaisikin tutkia jotain muuta motivaatioteoriaa hyödyntäen. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin keskittyä työympäristöön, kuten johdannossa todettiin, joten itsemääräytymisteorian käyttö oli perusteltua. Yksilöllisten erojen tutkiminen jätettiin tarkoituksella tulevaisuuden tutkimusten haasteeksi.

## Lähteet

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2. painos, s. 267-299). Lontoo: Academic Press.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. Teoksessa W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (toim.), *Handbook of moral behavior and development* (1. painos, s. 45-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bell, B. S., Wiechmann, D. & Ryan, A. M. (2006). Cosequences of Organizational Justice Expectations in a Selections System. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455-466.
- Bies, R. J. (2005) Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of Organizational Justice* (s. 59-84). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bies, R. & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & M. H. Bazerman (toim.), *Research on negotiations in organizations*. (1.painos, s. 43-55). Greenwich : JAI Press.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. (1987). Interactional Fairness Judgements: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research*, 2, 199-218.
- Bies, R. J. (1988). Beyond 'Voice': The Influence of Decision-Maker Justification and Sincerity on Procedural Fairness Judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 1, 3-14.
- Bradley, W. & Mannell, R. C. (1984). Sensitivity to Intrinsic Motivation to Reward. Procedure Instructions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(3), 426-431.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & Bies, R. J.

(1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 387-409.

Brockner, J. & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Colquitt, J. A. & Chertkoff, J. M. (2002). Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation. *Journal of Management*, 28(5), 591-610.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J. Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

Colquitt, J. A., Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A Fair assessment of the state of the literature. Teoksessa J. Greenberg (toim.), *Organizational behavior: The state of the science* (s. 165-210). Mahwah: Erlbaum.

Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational Justice? A Historical Overview. Teoksessa J. Greenberg & J. A. Colquitt (toim.) *Handbook of Organizational Justice* (s. 3-58). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. Teoksessa L. W. Porter, G. A. Bigley & R. M. Steers (2003) *Motivation and work behavior* (s. 82-94). Boston: McGraw-Hill.



Donovan, J. J. (2005) Work Motivation. Teoksessa N. Anerson, D. S. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran (toim.) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Organizational Psychology* (2. painos, s. 53-76). Lontoo: Sage.

Deci, E. (1976) *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Deci, E. L. (1980). *The Psychology of Self-Determination*. Toronto: Lexington Books.

Deci, E. L. (Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse, 25.4.2010).

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

Deci, E. L. & Ryan, M. R. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.

Deci, E. L., Ryan, M. R., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and well-being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.

Deci, E. L., Ryan, R. M. & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 6, 627-668.

Deci, E. L., Ryan, R. M. & Koestner, R. (1999). The Undermining Effect Is a Reality After All – Extrinsic Rewards, Task Interest, and Self-Determination: Reply to Eisenberger, Pierce and Cameron (1999) and Lepper, Henderlog, and Gingras (1999). *Psychological Bulletin*, 6, 692-700.

Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L. & Ryan, R. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist* 26, 325- 346.

Ellonen, N. (2008). *Kasvuyhteisö nuoren turvana. Sosiaalisen pääoman yhteys nuorten masentuneisuuteen ja rikekäyttäytymiseen*. Tampereen yliopisto: Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage Publications, Inc.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-262.

Gagné, M. & Forest, J. (2008). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*, 3, 225-232.

Garson, G. D. (20.5.2010). *Logistic Regression. Statnotes*. North Carolina State University. Haettu 20.5.2010 osoitteesta <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/logistic.htm>

Gilliland, S.W. & Chan, D. (2001). Justice in organizations: Theory, methods, and applications. Teoksessa N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (toim.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (2. painos, s. 143-165). London: Sage.

Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.

Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational classes of Organizational justice. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the Workplace: Approaching fairness in human resource management* (s. 79-103). Hillsdale: Erlbaum.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.

Greenberg, J. & Lind, E.A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. Teoksessa C.L. Cooper & E.A. Locke (toim). *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (s. 72-108). Malden: Blackwell.

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-262.

Gujarati, D. N., (2003). *Basic Econometrics* (4. painos). McGraw-Hill Higher Education, McGraw-Hill companies Inc: New York.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (2. painos). Lontoo: Sage.

Haslam, S. A., Powell, C. & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 319–339.

Heikkilä, T. 1998. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Hofstede, G. (15.9.2010). *Cultural Dimensions*. Haettu 15.9.2010 osoitteesta [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour. An Introductory Text* (4. painos). Harlow: Prentice Hall International.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. painos). New York: John Wiley & Sons.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at The Dawn of The Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Lepper, M. R., Henderlong, J. & Gingras, I. (1999). Understanding the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation – Uses and Abuses of Meta-Analysis: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 669-676.

Leventhal, G. S. (1976). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. Teoksessa: K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R. H. Wills (toim.) *Social Exchange. Advances in theory and research* (s. 27-55). New York: Plenum.

Lin, C-P. (2007). To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411-428.

Lind, E. A., Kray, L. & Thompson, L. (1998). The Social Construction of Injustice: Fairness Judgements in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 75(1), 1-22.

Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Locke, E. A. (2000). Motivation, Cognition and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology: An international Review*, 49(3), 408-429.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Metsämuuronen, J. (2002a): *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Faktorianalyysi Metodologia-sarja 7A*. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. (2002b). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Regressioanalyysi Metodologia-sarja 7B*. Helsinki: International Methelp Ky.

- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. (2.painos). Jyväskylä: Gummerus.
- Nummenmaa, L. (2008). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS version 12* (2. painos). Berkshire: Open University Press.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1992). *Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta*. Keuruu: Otava.
- Pittman, T. S., Emery, J. & Boggiano, A. K. (1982). Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations: Rewards-Induced Changes in Preference for Complexity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(5), 789-797.
- Rasi, I., Lepola, E., Muhli, A. & Kanninen, A. (2006). *SPSS 14.0 for Windows Perusteet*. Oulun yliopisto: Tietohallinto.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67.
- Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. (2005). Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa P. Jokivuori (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät* (s. 133-146). Jyväskylä: Minerva kustannus.
- Skarlicki, D. P. & Latham, G. P. (2005). How Can Training Be Used to Foster Organizational Justice? Teoksessa: Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice* (s. 499-519). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Steers, R. M., Porter, L. W. & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work* (6. painos). New York: The McGraw-Hill Companies.

Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

Tyler, T., Degoe, P. & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 913-930.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.

Vallerand, R. J. & Ratelle, C. F. (2002). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. Teoksessa E. L. Deci & R. M. Ryan (toim.) *Handbook of self-determination research* (s. 37-63). Rochester: The University of Rochester Press.

Van den Bos, K. (2003). On the Subjective Quality of Social Justice: The Role of Affect as Information in the Psychology of Justice Judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 482-498.

Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An international Review*, 49(3), 357-371.

Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1984). *Organizational Psychology and Personnel Psychology*. Illinois: Irwin.

Yhteiskunnallinen tietoaarkisto (9.9.2010). *Faktorianalyysi*. Tampereen yliopisto. Haettu 9.9.2010 osoitteesta

<http://www.fsd.uta.fi/>

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A. Scott, B. A. & Livingston, B. (2009). Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.

# Liitteet

## Liite 1 Saatekirje

Hyvä Nordea Pankin työntekijä,

Olet mukana tutkimuksessa, jossa selvitetään Nordean työntekijöiden ajatuksia työpaikastaan sekä esimiesten ja organisaation toimintatavoista. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu webropolissa ja kestää noin 5-7 minuuttia. Lomakkeen kysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joten niihin on helppo ja nopea vastata. Pääset kyselyyn painamalla alla olevaa linkkiä. Vastaukset ovat luottamuksellisia.

Toivon, että löydät aikaa vastaamiseen kiireenkin keskeltä. Jos olet kiinnostunut kuulemaan tuloksista tai sinulla on jotain muuta kysyttävää, niin ota yhteyttä alla olevaan sähköpostiosoitteeseen. Kiitän vastauksista jo etukäteen, sillä jokainen vastaus on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Lupa yhteystietojesi käyttöön on saatu omalta aluejohtajaltasi, jolle esitetään tutkimuksen tuloksista yhteenveto. Yksittäisen vastaajan vastaukset eivät ole siitä tunnistettavissa. Itse käytän tuloksia pro gradussani.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään perjantaina 19.3.2010.

Ystävällisin terveisin

Leena Koivula

Helsingin Yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta

[leena.k.koivula@helsinki.fi](mailto:leena.k.koivula@helsinki.fi)





## **MENETTELYTAVAT TYÖPAIKALLA**

**Seuraavat väittämät käsittelevät menettelytapoja työpaikallasi. Valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi työpaikastasi. Käytä asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.**

1. Minulla on oikeus ilmaista mielipiteeni ja tuntemukseni itseäni koskevissa asioissa.
2. Mielipiteelläni on ollut vaikutusta itseäni koskevissa päätöksissä.
3. Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia.
4. Tehdyt päätökset ovat olleet puolueettomia.
5. Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.
6. Minulle on annettu mahdollisuus hakea muutosta itseäni koskevissa päätöksissä.
7. Eettiset ja moraaliset periaatteet on otettu huomioon, kun työpaikallani on tehty päätöksiä.

**Tässä osassa käsitellään lähiesimiehen toimintaa. Valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi. Käytä asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.**

1. Esimieheni on kohtelias minua kohtaan.
2. Esimieheni kohtelee minua huomaavaisesti ja ystävällisesti.
3. Esimieheni kohtelee minua kunnioittavasti.
4. Esimieheni on asiallinen kommunikoidessaan kanssani.
5. Esimieheni on minulle rehellinen.
6. Esimieheni perustelee päätöksensä.
7. Hänen perustelunsa ovat järkeviä.
8. Esimieheni kertoo tärkeistä asioista riittävän ajoissa.
9. Esimieheni ottaa viestinnässään huomioon alaistensa yksilölliset tarpeet.

**Seuraavat väittämät käsittelevät palkitsemistasi. Valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi. Käytä asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.**

1. Saamani palkka ja arvostus vastaavat työlle antamaani panostusta.

2. Saamani palkka ja arvostus ovat sopivia työtehtäviini nähden.
3. Saamani palkka ja arvostus vastaavat organisaatiolle antamaani panostusta.
4. Saamani palkka ja arvostus ovat oikeutettuja suoriutumiseeni nähden

## **TYÖTYTYTYVÄISYYS JA MOTIVAATIO**

**Seuraavat väittämät käsittelevät mahdollisia syitä, miksi tällä hetkellä työskentelet nykyisessä tehtävässäsi. Valitse vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi.**

**Käytä asteikkoa: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.**

1. Koska tämä on sellainen työ, jota tekemällä saavutan tietynlaisen elämäntyylin
2. Palkan vuoksi
3. Kysyn myös itseltäni tuota kysymystä. Minusta tuntuu, että en ole kykenevä suoriutumaan tärkeistä tehtävistä työssäni.
4. Koska saan iloa uusista asioista, joita opin työssäni.
5. Koska työni on suuri osa minua itseäni.
6. Koska haluan menestyä tässä työssä. Jos en menestyisi nykyisessä työssäni, häpeäisin itseäni.
7. Valitsin tämän työn saavuttaakseni uratavoitteeni.
8. Koska työni tarjoaa haasteellisia tehtäviä.
9. Koska työni mahdollistaa rahan ansaitsemisen.
10. Koska nykyinen työni on osa sitä tapaa, miten haluan elää elämääni.
11. Koska haluan olla todella hyvä työssäni. Muuten olisin pettynyt itseäni.
12. En tiedä miksi. Työolosuhteet ovat epärealistiset.
13. Koska haluan olla elämässä "voittaja", en häviöjä.
14. Olen valinnut tämän työn saavuttaakseni tietyt tärkeät tavoitteet.
15. Tyydytyksen vuoksi jota koen, kun menestyn vaikeissa tehtävissä.
16. Koska työni antaa minulle turvaa.
17. En tiedä miksi, minulta odotetaan liian paljon.
18. Koska tämä työ on osa elämääni.

**KIITOS AJASTASI JA MUKAVAA KEVÄÄN JATKOA!**

### Liite 3 Faktorianalyysi oikeudenmukaisuusmittarille

Osio	Väittämä	Keski-arvo	Keskihajonta	Faktorilataus	Kom-munaliteetti
<b>Faktori 1</b>	<b>Menettelytapojen oikeudenmukaisuus (%=53,8, a = 0.93)</b>				
1	Minulla on oikeus ilmaista mielipiteeni ja tuntemukseni itseäni koskevissa asioissa.	4,21	,815	,495	,456
2	Mielipiteelläni on ollut vaikutusta itseäni koskevissa päätöksissä.	3,63	,955	,751	,661
3	Tehdyt päätökset ovat olleet johdonmukaisia.	3,57	,896	,909	,782
4	Tehdyt päätökset ovat olleet puolueettomia.	3,54	,956	,863	,748
5	Päätökset on tehty oikean ja täsmällisen tiedon perusteella.	3,52	,915	,935	,804
6	Minulle on annettu mahdollisuus hakea muutosta itseäni koskevissa päätöksissä.	3,48	,986	,746	,591
7	Eettiset ja moraaliset periaatteet on otettu huomioon, kun työpaikallani on tehty päätöksiä.	3,54	,937	,746	,632
<b>Faktori 2</b>	<b>Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (%=8,4, a = 0.95)</b>				
1	Esimieheni on kohtelias minua kohtaan.	4,38	,765	,975	,812
2	Esimieheni kohtelee minua huomaavasti ja ystävällisesti.	4,29	,828	,994	,857
3	Esimieheni kohtelee minua kunnioittavasti.	4,21	,882	,930	,850
4	Esimieheni on asiallinen kommunikoidessaan kanssani.	4,30	,807	,934	,826
5	Esimieheni on minulle rehellinen.	4,08	,923	,660	,681
6	Esimieheni perustelee päätöksensä.	4,02	,933	,616	,617
7	Hänen perustelunsa ovat järkeviä.	3,85	,951	,606	,677
8	Esimieheni kertoo tärkeistä asioista riittävän ajoissa.	3,54	1,032	,425	,516
9	Esimieheni ottaa viestinnässään huomioon alaistensa yksilölliset tarpeet.	3,51	1,016	,522	,541
<b>Faktori 3</b>	<b>Jakava oikeudenmukaisuus (%=14,3, a = 0.97)</b>				
1	Saamani palkka ja arvostus vastaavat työlle antamaani panostusta	2,76	1,096	-,954	,902
2	Saamani palkka ja arvostus ovat sopivia työtehtäviini nähden.	2,72	1,084	-,937	,873
3	Saamani palkka ja arvostus vastaavat organisaatiolle. antamaani panostusta.	2,71	1,069	-,970	,912
4	Saamani palkka ja arvostus ovat oikeutettuja suoriutumiseeni nähden.	2,74	1,111	-,926	,848

Extraction method: maximum likelihood, Rotation method: direct oblimin with Kaiser Normalization, (N=1050)

## Liite 4 Faktoriansalyysi motivaatiomittarille

Muuttuja (ka; kh)	Sisäinen motivaatio (a=0.877)	Ulkoinen motivaatio (a=0.659)	Amotivaatio (a=0.749)	Kommunali-teetti
1. Koska tämä on sellainen työ, jota tekemällä saavutan tietynlaisen elämäntyylin. (3,2;1,0)		0,323		,363
2. Palkan vuoksi. (2,9;1,1)		.695		,605
3. Kysyn myös itseltäni tuota kysymystä. Minusta tuntuu, että en ole kykenevä suoriutumaan tärkeistä tehtävistä työssäni. (1,8;1,0)			.571	,554
4. Koska saan iloa uusista asioista, joita opin työssäni. (3,9;0,8)	.575			,459
5. Koska työni on suuri osa minua itseäni. (3,6;1,0)	.663			,508
6. Koska haluan menestyä tässä työssä. Jos en menestyisi nykyisessä työssäni, häpeäisin itseäni. (3,6;0,9)	.648			,474
7. Valitsin tämän työn saavuttaakseni uratavoitteeni. (3,1;1,0)	.553			,395
8. Koska työni tarjoaa haasteellisia tehtäviä. (4,0; 0,8)	.580			,491
9. Koska työni mahdollistaa rahan ansaitsemisen. (3,6;0,9)		.647		,596
10. Koska nykyinen työni on osa sitä tapaa, miten haluan elää elämäni. (3,4;0,9)	.569			,550
11. Koska haluan olla todella hyvä työssäni. Muuten olisin pettynyt itseäni. (3,8;0,8)	.687			,516
12. En tiedä miksi. Työolosuhteet ovat epärealistiset. (2,1;1,0)			.775	,696
13. Koska haluan olla elämässä "voittaja", en häviäjä. (3,5;1,0)	.604			,435
14. Olen valinnut tämän työn saavuttaakseni tietyt tärkeät tavoitteet. (3,4;0,9)	.623			,477
15. Tyydytyksen vuoksi jota koken, kun menestyn vaikeissa tehtävissä. (3,7;0,8)	.693			,540
16. Koska työni antaa minulle turvaa. (3,9;0,8)		.546		,446
17. En tiedä miksi, minulta odotetaan liian paljon. (2,1;1,0)			.752	,682
18. Koska tämä työ on osa elämäni. (3,6;0,9)	.548			,463
<b>Ominaisarvo</b>	5,7	1,6	2,0	
<b>Selitysosuus (51,4) %</b>	31,4	9,0	11,0	

Extraction method: maximum likelihood, Rotation method: direct oblimin with Kaiser Normalization, (N=1022)