

Virva Keckman-Mäkikangas

**TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON
TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIO
PALVELURAKENNEMUUTOKSESSA**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2012

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden motivaatio palvelurakennemuutoksessa

Tekijä: Virva Keckman-Mäkikangas

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 91 + 3.

Vuosi: Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Julkishallinnon organisaatiot ovat kokeneet palvelurakennemuutoslain myötä muutoksia, jotka ovat vaatineet sen henkilöstöltä sopeutumiskykyä. Syksyllä 2011 eduskunnassa kysyttiin hallitukselta tulevasta kuntauudistuksesta. Yksi huolenaiheista oli, kuinka ylläpitää kuntien henkilöstön motivaatiota siirryttäessä palvelurakennemuutuksen jälkeen välittömästi uuteen kuntauudistukseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä ratkaisua tuohon kysymykseen: Mitkä tekijät motivoivat talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä palvelurakennemuutoksessa? Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät, joiden oli todettu uudistusten ensimmäisinä toteuttajina kokevan suurimpia ja useampia muutoksia yhtä aikaa. Sellaisia ovat työskentelypaikan, esimiehen ja työtehtävien muutokset.

Kyseessä oli tapaustutkimus, jossa puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välimuotona kartoitettiin Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymän ja Oulunsalon kunnan työntekijöiden käsityksiä motivoitumisestaan käyttäen teoriaviitekehyksenä ja teemoittelun pohjana vielä muotoutumassa olevaa Public Service Motivation teoriakehitystä. Tutkimuksen ainutlaatuisuus liittyi teoriaviitekehykseen, jota käytettiin ensimmäisen kerran suomalaisessa tutkimuksessa ja ensimmäisen kerran aineisto kerättiin juuri Public Service Motivation tutkimusta varten. Aiemmat PSM -tutkimukset ovat perustuneet pääosin kvantitatiiviseen aineistoon. Tämä pro gradu -työ edustaa kvalitatiivista lähestymistapaa, jossa teemoit-

televalla sisällönanalyysillä tavoiteltiin syvemmän merkityksen ja ymmärryksen saamista tutkittavasta ilmiöstä.

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä motivoi muutostilanteessa kolme tekijää: tavoitteellinen toiminta, tiedon saanti ja dialogi sekä yhteisöllisyys ja ykseyden tunne. Toteutukseen osa-alueet vaativat epätsekästä uhrautumista. Tutkimuksen tulokset ovat johdettavissa Public Service Motivation teoriaviitekehyksen rakenteen neljään keskenään vuorovaikutuksessa olevaan dimensioon, jotka ovat instrumentaaliset, arvoihin pohjautuvat ja affektiiviset motiivit sekä uhrautuvaisuus. Näin teoriaviitekehyksellä on osoitettu olevan yhteys työntekijöiden motivoitumiseen tässä muutostilanteessa. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että kannusterakenteen tasapainoon perustuvaa julkishallinnon palvelumotivaatiota edistämällä organisaatioilla on paremmat mahdollisuudet saavuttaa uudistuksilla tavoiteltavaa taloudellisuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta.

Asiasanat: muutos, talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö, motivaatio, Public Service Motivation

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

Sisältö

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Johdatus aiheeseen	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteista ja kohteesta tutkimusongelmaan ja näkökulmaan	2
1.3 Käsitelmääritystä.....	4
1.4 Tutkielman rakenne.....	7
2 KONTEKSTINA MUUTOS.....	9
2.1 Muutos.....	9
2.2 Palvelurakennemuutoksen kokeminen	11
3 TEORIAVIITEKEHYKSENÄ PUBLIC SERVICE MOTIVATION	15
3.1 Motivaatio ja työmotivaatio käsitteenä sekä motivaation historiaa	15
3.2 PSM ajatusten ja ihanteiden jatkumo	18
3.3 Public Service Motivationin tutkimuksesta.....	20
3.4 Teorian perimmäinen luonne	21
3.5 Teoriarakenne.....	23
3.5.1 Instrumentaaliset motiivit.....	23
3.5.2 Arvoihin pohjautuvat motiivit.....	27
3.5.3 Identifikaatiomotiivit.....	29
3.5.4 Uhrautuvaisuus.....	31
4 METODOLOGIA	33
4.1 Empiirisen tutkimuskohteen esittely	33
4.2 Tutkimuksen asemoituminen tutkimustraditioon.....	36
4.3 Aineiston hankintastrategiana tapaustutkimus ja metodina haastattelu	38
4.4 Teorian suhde aineistoanalyysissä	42
4.5 Teemoitteleva sisällönanalyysi	43
4.6 Teoreettisten käsitteiden empiiriset vastineet	45
5 MIKÄ MOTIVOI.....	48

5.1 Motivaatorakenne havainnollistaa palveluidentiteettiä.....	48
5.2 Instrumentaaliset motiivit.....	49
5.3 Arvoihin pohjautuvat motiivit.....	54
5.4 Identifikaatiomotiivit.....	61
5.5 Uhrautuvaisuus.....	66
5.6 Yhteenveto tuloksista	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	76
6.1 Johtopäätöksiä.....	76
6.2 Pohdintaa tästä ja tulevista tutkimuksista.....	80
LÄHTEET.....	84

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu lomake.....	92
---------------------------------------	----

KUVIOT

Kuvio 1. PSM:n rakenteelliset komponentit (Kim & Vandenabeele 2010, 704).....	3
Kuvio 2. Uuden Oulun muodostavat kunnat ja niiden asukasluku 31.12.2009 (Uusi Oulu 1.1.2013).....	34
Kuvio 3. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä)	35
Kuvio 4. PSM:n rakenteelliset komponentit (vrt. Kim (2009), Taylor (2007), ks. Kim & Vandenabeele 2010, 704) ja siitä johdetut tutkimuksen empiiriset osa-alueet pro gradu -työn tekijän visualisoimina (Kim & Vandenabeele 2010, 704).	49
Kuvio 5. PSM:n rakenteelliset komponentit (vrt. Kim (2009), Taylor (2007), ks. Kim & Vandenabeele 2010, 704), siitä johdetut tutkimuksen empiiriset osa-alueet pro gradu -työn tekijän visualisoimina (Kim & Vandenabeele 2010, 704) ja tutkimustulokset.....	77

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Julkishallinnon henkilöstö kunnallisten organisaatioiden palveluksessa on kokenut viimeisten vuosikymmenien aikana suuria muutoksia ensin 1990-luvun alun laman ja myöhemmin kunta- ja palvelurakennemuutoslain (169/2007) johdosta. Toimintakäytäntöjä on uudistettu ja rakenteita muutettu tuottavuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta ja laatua tavoitellen. Keväällä 2011 aloittanut hallitus on hallinto- ja kuntaministeri Henna Virkkusen johdolla valmistellut uutta kuntauudistusta, jossa vuonna 2013 tehostamistoimia jatketaan yhdistämällä kuntia yhä suuremmiksi yksiköiksi (Valtiovarainministeriön Tiedote 93/2011). Kansanedustaja Aila Paloniemen TV-uutisoitu kysymys eduskunnassa ministeri Virkkuselle johti tutkimusaiheen valintaan. Ministeriltä kysyttiin, kuinka hän aikoo motivoida kuntien työntekijät uuteen rakennemuutukseen. Opinnäytteen tekijän oma työyhteisö eli palvelurakennemuutoksen toteutusvaihetta. Tämä herätti mielenkiinnon, kuinka motivaationsa kadonneeksi väittävät työntekijät kykenevät toistuvasti kannustamaan itsensä uuteen suoritukseen. Ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkka eivät voi olla määräävänä tekijänä henkilöstön motivaation säilymisessä ja työntekijöiden pysymisessä kuntasektorin palveluksessa, sillä uudistusten tarkoituksena on ”hillitä kuntien menojen kasvua” (Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 169/2007, luku 1, 1 §). Lisäksi kunta-ala ei ole palkkajohtajan roolissa (Rainio Päivi 2003, 34) ja aineellisilla kannusteilla on tutkimusten mukaan lyhytaikainen vaikutus työmotivaatioon (Deci, Ryan & Connell 1989, ks. Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 85).

Tämä tutkimus pyrkii osoittamaan, että julkisyhteisöjen talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä motivoi muutoksessa Public Service Motivation -teoriahahmotelman osa-tekijät. Public Service Motivation termistä käytetään yleensä ja tässä tutkimuksessa lyhennettä PSM. Se on sisäisen motivaation erityisalue, jota esiintyy enemmän julkisella sektorilla (Georgellis & Tabvuma 2010, 176). Toisin sanoen oletuksena on julkisyhteisön työntekijöiden kannusterakenteen ainutlaatuisuus ja poikkeavuus yksityissektoriin verrattuna. Tästä johtuen julkisen sektorin työntekijöille tulisi muotoilla vaihtoehtoisia, monipuolisia motivointikeinoja ja välttää yksipuolista tulos- ja suorituspalkkioiden korostamista (Perry, Hondeghem & Wise 2010, 681). Tutkimusten mukaan julkishallintoon hakeutuu ja siellä työskentelee enemmän sisäisesti motivoituneita henkilöitä, joita kannustaa epäitsekkäs ja sosiaalisesti suuntautunut toiminta (Georgellis & Tabvuma 2010, 176; Rainey 1982, 1997, ks. Crewson 1997; Perry & Hondeghem 2008, 216). Palkitsemisen keskittyminen yksityissektorilta kopioituihin aineellisiin ja suoritukseen sidottuihin moti-

vointiteknikoihin johtaa julkishallinnossa lyhyellä ajanjaksolla tuottavuuden laskuun ja ennen pitkään epäitsekkyuden etiikan murenemiseen. Olisi löydettävä tasapaino riittävän taloudellisen palkkion ja sisäisen motivoinnin välillä. (Crewson 1997, 515.) Ari Salminen (2010, 3) puhuu yleisen ja yksityisen edun onnistuneesta yhteensovittamisesta. PSM on ensisijainen keino tuottavuuden lisäämisessä ja palvelujen parantamisessa, eivät niinkään rahalliset palkkiot (Crewson 1997, 515). Se missä määrin PSM:n osatekijöitä esiintyy suomalaisessa talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstössä kunta- ja palvelurakennemuutoslain (169/2007) mukaisessa muutostilanteessa, kertoo hallinnollisen uudistuksen mahdollisuudesta onnistua ja vastata sille esitettyyn vaatimukseen taloudellisuudesta, tuottavuudesta, vaikuttavuudesta ja laadusta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteista ja kohteesta tutkimusongelmaan ja näkökulmaan

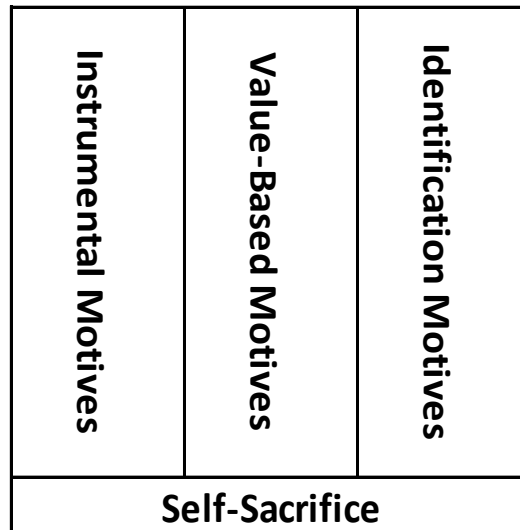
Tämän pro gradu -työn tavoitteena on tutkia, ilmeneekö James Perryn (ks. Kim & Vandenabeele 2010, 704) kehittämän Public Service Motivation -rakenteen osatekijöitä Oulunsalon kunnan ja Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymän talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöissä muutostilanteessa. Näiden henkilöiden voidaan katsoa altistuvan eniten muutokselle kahdesta syystä. Ensiksikin tutkimuksen molemmat kohteet edustavat tahoillaan palvelurakennemuutoksen fuusiotilanteessa yhdistyvistä osapuolista pienempää organisaatiota. Toiseksi Stenvallin, Majojen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin (2007, 55) mukaan kunta ja palvelurakennemuutoslain mukaisessa muutoksessa talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö kokee suurimman muutoksen. Muutos lisää epävarmuutta, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon uhkaamalla yksilön psykologisia perustarpeita kuten turvallisuutta (Stenvall & Virtanen 2007, 77; Vandenabeele 2007, 553). Georgellisin ja Tabvuman (2010, 180) mukaan muutos vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen negatiivisesti ennen muutosta ja sen aikana. Henkilöillä, joilla PSM:a esiintyy, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus ovat yleensä hyvällä tasolla (mt., 191).

Tutkimuskysymys on:

Millaiset asiat motivoivat talous- ja henkilöstöhallinnossa työskenteleviä muutoksessa?

Tutkimuksen näkökulma on yksilölähtöinen. Tutkimussuuntauksena on kvalitatiivinen tapaus-tutkimus, jossa ensin pohjatietolomakkeella kartoitetaan havaintoyksiköistä aikaisempien ulkomaisten tutkimusten mukaan PSM:lle tyypillisiä piirteitä kuten sukupuolta ja virassaoloaika. Seuraavaksi haastatteluilla pyritään selvittämään omaavatko vastaajat motivaatorakenteen osien muodostamaa julkishallinnollista identiteettiä (Vandenabeele 2007, 551). Oletuksena on, että Public Service Motivation vaikuttaa positiivisesti talous- ja hallinto henkilöstön motivoitumiseen muutostilanteessa. Siitä osoituksena oletetaan tutkittavien vastauksista käyvän ilmi Perryn vuon-

na 1996 tekemien tutkimusten pohjalta muodostaman PSM:n neljän eri käsitteellisen osatekijän piirteitä, jotka on esitetty kuviossa 1. Nämä neljä PSM:n käsitteellistä komponenttia ovat **instrumentaaliset motiivit**, **arvoihin pohjautuvat motiivit** ja **identifikaatiomotiivit**, joille perustan muodostaa neljäs osatekijä, **uhrautuvaisuus**. (Kim & Vandenabeele 2010, 704.)



Kuvio 1. PSM:n rakenteelliset komponentit (Kim & Vandenabeele 2010, 704)

Instrumentaaliset motiivit kuuluvat rationaalsiin motiiveihin, joissa käyttäytyminen ja toiminta suunnataan järkipäisellä tavalla (Honkanen 2006, 349). PSM:n ollessa kyseessä suuntaaminen on John Rawlsin mukaan osallistumista toimintatapojen muotoilun prosessiin, Anthony Downsian mukaan sitoutumista julkiseen ohjelmaan siihen henkilökohtaisen identifikoitumisen vuoksi ja Kenneth Meierin mukaan erityisryhmän etujen edustamista tietoisesti tai tiedostamattaan. (ks. Perry & Wise 1990, 368.) Arvoihin pohjautuvat motiivit kuuluvat puolestaan normatiivisiin motiiveihin, jossa sisäiset ajattelumallit ja normit suuntaavat käyttäytymistä (Honkanen 2006, 350). PSM:ssä se tarkoittaa Downin mukaan halua palvella julkista etua, Buchana II:n mukaan uskollisuutta velvollisuuden tunteelle ja yleensä hallinnolle ja Fredericksonin mukaan sosiaaliseen tasa-arvoon pyrkimistä samalla palvelen tehokkaasti ja taloudellisesti. Identifikaatiomotiivit ovat tunteisiin liittyviä motiiveja, joihin asenteet vaikuttavat. Kyseessä voi olla hyväntahtoinen patriotismi, moraalinen asetus, tunnetila, emotionaalinen vastaus ihmisyyteen. (ks. Perry & Wise 1990, 368 - 369.)

Tässä tutkimuksessa PSM:n teoriarakenne muunnetaan empiirisen aineiston keräämistä varten yhdistämällä James Perryn PSM:n rakennekuvioon pro gradu -työn tekijän näkemykset Kimin ja Taylorin ajatuksista (ks. Kim & Vandenabeele 2010, 704). Kimin ja Taylorin (mt., 704) mukaan instrumentaalisen motiivin empiirisen komponentin muodostaa halu ja kiinnostus julkiseen osal-

listumiseen ja päätöksentekoon. Siinä henkilökohtaisia tarpeita tyydytetään palvelemalla julkista etua esim. työskentelemällä julkishallinnossa, osallistumalla julkisiin poliittisiin prosesseihin ja yhteisöä sekä sosiaalista kehitystä edistäviin toimintoihin. Arvoihin pohjautuvat motiivit ilmenevät Vandenabeelen mielestä sitoutumisena yhteisiin arvoihin kuten demokraattiseen hallintoon, tasa-arvoisuuteen ja tilivelvollisuuteen. Perryn mainitsemat identifikaatiomotiivit eli samaistumismotiivit puolestaan tuovat esiin myötätunnon, joka sisältää kiintymyksen ja huolenpidon toisista ja halun suojella esim. samaan sosiaaliluokkaan tai poliittiseen järjestelmään kuuluvia jäseniä. (ks. mt., 704.)

Edellä mainitut kolme PSM:n ulottuvuutta pohjautuvat neljännelle eli uhrautuvaisuudelle ja siksi se on ratkaiseva ilmiön mittaamisen ulottuvuus (Batson & Shaw; Dividio; Hoffman; Piliavin & Charng, ks. Kim & Vandenabeele 2010, 705). Uhrautuvaisuus esiintyy jokaisen kolmen muun motivaatio-osa-alueen yhteydessä ja juuri se erottaa PSM:n muista motivaatioteorioista. Estääkö palvelurakennemuutoksen luoma epävarmuus PSM:n osatekijöiden esiintyvyyden vai säilykö muutoksen läpiviemisessä vaadittava uhrautuvaisuus, osallistumishalukkuus, sitoutuminen arvoihin ja myötätunto?

1.3 Käsitelmäärittelyä

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat: muutos, talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö, motivaatio ja Public Service Motivation. **Muutos** on tilasta toiseen siirtymistä (Stenvall, Majoinen, ym. 2007, 24). Tässä tutkimuksessa käsitteillä fuusio, muutos ja yhdistäminen on sama sisältö. Fuusiolla tarkoitetaan yleensä kahden organisaation yhteenliittymää, jonka tarkoituksena on suoriutua perustehtävästä paremmin yhdessä kuin erillisinä. (Kettunen ja Vaara 2009, 4.) Muutoskeskustelun luonne on muuttunut 2000 -luvun alusta tähän päivään. Vuosituhannen alussa rakennemuutokset koettiin yksittäisiksi poikkeamiksi perustilanteesta. Syksyn 2008 talous- taantumasta lähtien muutoskeskustelun luonne on ollut kokonaisvaltaisempi, on puhuttu elinkeinoelämää muokkaavasta rakennemuutoksesta yleensä. Taantuma on hetkellinen notkahdus, joka on kurrottavissa umpeen elvytystoimilla kun taas rakennemuutoksen luonne on perustavaa laatua. Se muuttaa elinkeino- ja tuotantorakenteita oleellisesti ja pysyvästi ja siksi siihen kohdistuvien toimien on oltava erilaisia. (Timonen 2010, 128.)

Julkisen sektorin organisaatioiden yhdistämisellä tavoitellaan toiminnan tehostamista, jotta taloudellisiin ja palvelullisiin haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan paremmin. Keskeisiä argumentteja esimerkiksi kuntaliitosten puolesta ovat suuruuden ekonomia, toiminnan rationalisoinnin tuomat hyödyt, erikoistumisen edut, johtamisen synergiat sekä oppimismahdollisuudet. (Kettu-

nen ja Vaara 2009, 4.) Eri vuosituhansilla toisiaan seuranneiden rakennemuutosten yhteisenä opetuksena on Timosen (2010, 129) mukaan ollut se, että rakenteiden on oltava vanhoja joustavampia ja oppivampia.

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöitä suorittavalla tasolla, rajaten ulkopuolelle esimiehet ja johtotehtävissä toimivat. Kielitoimiston sanakirja määrittelee taloushallinnon taloudenhoitoa koskeväksi osaksi hallintoa ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä koskeviksi hallinnollisiksi toimiksi. Ammattinimikkeiltään haastateltavat ovat projektisihteereitä, kirjanpitäjiä, reskontran hoitajia ja palkkasihteereitä. Elmer Staatsin (ks. Perry & Wise 1990, 368) mukaan **Public Service** termiä käytetään ilmaisemaan kaikkia, jotka työskentelevät julkisella sektorilla. Sen merkitys on kuitenkin laajempi kuin pelkkä ura. Se on käsite, asenne, velvollisuuden tunto, jopa tunne julkisesta moraalisuudesta ja saa näin hengen sekä syvällisen merkityksen. Kun yhdistämme talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön määrittelyn ja Public Servicen laajemman määritelmän, tutkimuskohteen voidaan katsoa käsittävän em. rajatun henkilöryhmän asenteen, velvollisuuden tunnon ja tunteen julkisesta moraalista.

Motivaatio on johonkin toimintaan johtavien motiivien kokonaisuus, vaikuttimet, syyt ja perusteet (Kielitoimiston sanakirja). Perryn ja Porterin (1982, ks. Perry, Hondeghem & Wise 2010, 681) mukaan käsitteenä se viittaa voimiin, jotka energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät käyttäytymistä. Decin ja Ryanin (1985, ks. Liukkonen ym., 2006, 12) mielestä em. kolmea käyttäytymisen perustekijää tulee tarkastella silloin, kun halutaan ymmärtää käyttäytymistä ja perehtyä motivaatioon. Public Service Motivation painottuu enemmän motivaation ylläpitämisen eli kestävyuden (persistence) suuntaan (Honkanen 2006, 316 - 317), sillä sen on todettu olevan yhteydessä hakeutumiseen julkiselle työnantajalle, pysymiseen palveluksessa ja työtyytyväisyyteen. Korkean PSM:n omaavien työntekijöiden sisäinen tarve yhteisen hyvän toteuttamiseen on mahdollista julkisella työnantajalla paremmin kuin yksityisellä. Kysymys ei ole viehätystä julkisiin organisaatioihin, vaan mahdollisuudesta toteuttaa sisäisiä tarpeita työllä, jolla on laajempaa merkitystä. (Bright 2008, 164.) Motivaatio siis suuntautuu eli tavoitteellisuus ilmenee enemmän PSM:a omaavilla julkishallinnon työntekijöillä eri tavalla. Arnoldin, Silvesterin, Pattersonin, Robertsonin, Cooperin ja Burnsien (2005, ks. Honkanen 2006, 316 - 317) mukaan yksityissektorin kvartaalitalouden lyhytjänteisessä maailmassa motivaation kolmikentässä painotus on puolestaan energisoivissa tekijöissä eli yrittämisessä (effort) ja henkilökohtaisen uran luomisessa työpaikkaa vaihtamalla. Näin motivaation erilaiset lähtökohdat ja painotukset ilmenevät eri tavoin suorituksessa.

Ihmisen motivaation lähteet eli motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa mekanistisiin ja organistisiin. Mekanistisissa lähestymistavoissa ihminen on passiivinen fysiologisten tarpeidensa ja ulkopuolisten ärsykkeiden uhri. Organistisessa käsityksessä ihminen on aktiivinen toimija sosiaalisessa ympäristössä tyydyttäen psykologisia tarpeitaan. Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys on edelliseen kappaleeseen viitaten organistinen eli työntekijä osallistuu toimintaan omasta vapaasta tahdostaan muodostaen motivaationsa omista lähtökohdistaan. (Deci & Ryan 1985, Bandura 1986 ks. Liukkosen, ym. 2006, 13.)

Amerikkalainen Edward Deci (1971) arvosteli behaviorismia, koska siinä uskotaan yksipuolisesti ulkoisen palkitsemisen vaikuttavan toiminnan toistamiseen. Kritiikki johti motivaation jakamiseen ulkosyntyisen (extrinsic) lisäksi myös sisäsyntyiseen (intrinsic) motivaatioon (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 16, 24). Ulkoinen ylylke aktivoituu palkkioiden odotuksesta ja rangaistusten välttämisestä ja sisäinen motivaatio puolestaan saa voimansa toiminnan ilosta ja nautinnosta. (Liukkonen ym. 2006, 28.) Tutkimuksen teoriaviitekehys, Public Service Motivation, asemoituu sisäisen motivaation kenttään, sillä Perry ja Hondeghem (2008, 3) muotoilevat sen ytimekkäästi olevan aikomus tehdä hyvää toisille ja aikaansaada yhteiskunnallista hyvinvointia. Motivaatio on abstrakti tutkimuskohde sen subjektiivisen luonteen vuoksi. Käsitettä on vaikea määritellä, mitata ja vaikuttaa siihen. (Liukkonen, ym. 2006, 10.)

Myös **Public Service Motivation**, josta käytetään yleensä ja tässä tutkielmassa lyhennettä PSM, on määritelty monella eri tavalla (Perry, Hondeghem & Wise 2010, 682). Perryn ja Wisen (1990, 368) mukaan se on yksilön taipumus vastata motiiveihin, jotka perustuvat pääasiallisesti tai yksinomaan julkisiin instituutioihin ja organisaatioihin - ”an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations”. He tarkoittavat esim. kansalaisvelvollisuutta ja myötätuntoa, jotka liittyvät pääasiassa julkisiin organisaatioihin. Rainey ja Steinbauer (1999, 20) puolestaan määrittelevät PSM:n yleensä epäitsekkääksi motivaatioksi palvella ihmisyyhteisön, valtion, kansakunnan tai ihmiskunnan etua. Vandenabeele (2007, 547) on muotoillut edellä mainituista integroidumman ja uudemman määritelmän. Se luonnehtii PSM:a uskomuksiksi, arvoiksi ja asenteiksi, jotka ylittävät oman ja organisaation edun tavoittelun liittyen laajemman poliittisen kokonaisuuden etuun ja motivoiden yksilöitä toimimaan kulloinkin sopivalla tavalla.

Määrittely ja mittaamisongelmista johtuen PSM:a ei voi vielä kutsua varsinaisesti teoriaksi, vaikka siitä on pyritty luomaan yhtenäistä kansainvälisesti pitävää tulkintaa ja rakennetta (Kim & Vandenabeele 2010, 704). Ilmiötä nimitetään eri maissa eri tavalla. Se todentaa teoriakehittel-

män kulttuuri- ja kielisidonnaisuutta, vaikeutta määritellä ja mitata. Esim. Hortonin mukaan Isossa Britanniassa sitä kutsutaan ”the public service ethos” termillä, sisältäen moraalisen ja eettisen osa-alueen. Perusilmiö on kuitenkin karkealla tasolla sama. (Perry & Hondeghem 2008, 22 - 24.) PSM:a koskevia tutkimuksia on tehty Perryn, Hondeghemin ym. (2010, 681 - 687) mukaan kaikkiaan yli kahdessatoista eri maassa yhteensä 125 kappaletta erilaisin tutkimusmenetelmin. Eri tutkimusten menetelmien ja PSM:n oletetun rakenteen vaihtelevuuden vuoksi vertaileva tutkimus eri maiden ja kulttuurien välillä on ollut vaikeaa (mt., 687). Isossa Britanniassa PSM ilmenee hallinnon eettisyytenä (Horton, ks. Kim & Vandenabeele 2010, 704; Perry & Hondeghem 2008, 23) ja Suomessa esim. Ari Salminen (2010) on pohtinut eettistä johtamista opetusjulkaisussaan, joka sivuaa jossain kohdin PSM:n periaatteita jättäen kuitenkin PSM:n perustekijän eli henkilöstön sisäisen motivaation tarkastelussaan kokonaan teoksen ulkopuolelle. Edellä mainitusta voisi päätellä suomalaisen käsityksen PSM:sta asettuvan Eurooppalaisessa yhteydessä lähelle hallinnon arvoja, etiikkaa ja moraalialia. Suomalaista tutkimusta aiheesta ei ole, joten tämä tutkimus tulee olemaan ensimmäinen.

Moynihan ja Pandey (2007, ks. Vandenabeele 2007, 547; Moynihan & Pandey 2007 b, 48) ovat löytäneet valtiollisten ja alueellisten erojen lisäksi organisatoristen tapojen empiirisen vaikutuksen PSM:iin. Ilmiönä PSM ei ole yksiselitteinen, sillä sen esiintyminen vaikuttaisi olevan ehdollinen ja riippuvan ainakin itsemääräämisteoriasta (Self-Determination Theory) ja yksilöorganisaatio yhteensopivuusteoriasta (Person-Organization Fit) puhumattakaan muista PSM:n vaikuttavista institutionaalisista yhteyksistä (Vandenabeele 2007, 551 - 554).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman **ensimmäinen luku**, johdanto, kertoo kuinka aiheen ajankohtaisuus uutisoinnin perusteella ja tutkijan henkilökohtaiset kokemukset vaikuttivat aihevalintaan. Seuraavaksi esitellään tutkimusongelma ja kohde, määritetään tutkimuskysymys ja tarkasteltava näkökulma. Tutkimuksessa käytetty muotoutumassa oleva teoriaviitekehys ja sen osa-alueet on havainnollistettu kuviolla yksi. Teoreettisten käsitteiden esittely päättyy teorian kansainvälisesti pitävän määrittelyn haastavuuteen. Johdannon lopuksi pelkistetään tutkimusraportin rakennetta.

Toisen luvun tarkoituksena on tutustuttaa lukija muutoksen kokemiseen yksilön kannalta. Eri tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella on pyritty kokoamaan kuva siitä, millaisia haasteita muutos tuo yksilölle ja kuinka eri tavoin hän voi ne kokea. Näillä kokemuksilla on vaikutusta PSM:n esiintyvyyteen. **Kolmannessa luvussa** motivaatiosta luodaan nopea yleiskuva ja samalla perehdytään motivaatiotutkimuksen historiaan. Seuraamalla PSM:n ihanteiden ja aatteen kulkua

antiikin ajasta nykyisyyteen ja perehtymällä tähänastisen PSM -tutkimuksen piirteisiin lähestytään itse tutkimustyön runkona olevaa teoriaviitekehystä. Sen perimmäistä luonnetta pohditaan ennen viimeiseksi tapahtuvaa rakenteen lähempää tarkastelua osatekijöidensä kautta.

Neljännän luvun tarkoituksena on mahdollistaa lukijalle tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi eli aiheena on tutkimuksen metodologia. Aluksi esitellään empiirisenä tutkimuskohteenä olevat organisaatiot ja ammattikunta, jonka jälkeen tutkielma asemoidaan tutkimustraditioon. Seuraavaksi pohditaan käytettyä tutkimusmenetelmää eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jota Jari Metsämuurosen (2008, 41) mukaan voidaan yksinkertaistamisen vuoksi kutsua myös teemahaastatteluksi. Perustellaan valintaa ja pohditaan sen etuja ja haittoja tässä yhteydessä käytettynä. Luvussa paikannetaan myös teoriaa suhteessa aineistoanalyysiin ja esitellään teemoittelevaa sisällönanalyysiä.

Viidennen luvun aluksi kuviossa neljä havainnollistetaan teorian rakenteen muuntaminen empiiriseksi vastinpareiksi, jonka jälkeen tutkimustulokset esitetään kunkin PSM:n rakenteellisen tekijän kohdalta. Kuinka kukin osatekijä ilmenee tässä tapauksessa ja kuinka haastateltavat kokevat sen suhteessa motivoitumiseensa? Onko nähtävissä yhteistä tulkintaa tarkasteltavista rakenteen osista ja millaisia poikkeavia yksilöllisiä merkityksiä motivaatio saa? Sekä yleistä että yksilöllistä tulkintaa arvostetaan tuloksissa yhtäläillä. Tuloksia verrataan suhteessa muotoutumassa olevaan teoriarakenteeseen. Jääkö jokin PSM:n osa sopimattomuutensa vuoksi pois, kuten muissa USA:n ulkopuolisissa tutkimuksissa on käynyt (Kim & Vandenabeele 2010, 704)? Onko mahdollisesti tarvetta uudelle osatekijälle, joka ilmentää suomalaisen kulttuuriin soveltuvaa PSM -rakennetta?

Viimeisessä **kuudennessa luvussa** tehdään talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön motivaatiorakenteen pohjalta johtopäätökset. Löydetään kiteytetty näkemys siitä, mitkä asiat edistävät jaksamista muutoksen keskellä tässä tapauksessa. Tukeeko tutkittavien motivaatiorakenne teoriaviitekehystä ja siten mahdollisuutta onnistuneeseen ja tehokkaaseen kuntien hallinnollisen rakenteen muutokseen lisäämällä julkishallinnon houkuttelevuutta, vähentämällä hakeutumista yksityispuolelle, edistämällä yleistä työtyytyväisyyttä, suoritusta ja organisatorista sitoutumista kuten muiden tutkimusten pohjalta on oletettu (Perry & Hondeghem (2008), ks. Kim & Vandenabeele 2010, 701)? Tulosten pohjalta esitetään PSM:a tukevia toimia. Viimeiseksi arvioidaan tutkimusta, sen reliabiliteettia ja validiteettia sekä herännyttä mielenkiintoa jatkaa tutkimusta PSM:n esiintyvyydestä yhdistetyissä suuremmissa organisaatioissa.

2 KONTEKSTINA MUUTOS

2.1 Muutos

Tässä tapaustutkimuksessa muutos tarkoittaa kahden kunnallisen organisaation yhdistymistä tahoillaan isommaksi kokonaisuudeksi. Chian (2003, ks. Stenvall & Virtanen 2007, 27) mukaan muutoksen voi panna liikkeelle joko ulkoiset tai sisäiset syyt. Sisäisiä syitä voivat olla esim. toiminnassa kuten asiakaspalvelussa havaitut puutteet, johtamiskulttuurin kehittyminen ja toiminta- ja päätöksenteon tapojen muutospainet. Ulkoisiin syihin kuuluvat johdannossa todetut toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja sellaisia ovat myös kilpailutilanteen tai verkostojen ja kumppaneiden muutokset. Tutkittavien kohdeorganisaatioiden fuusiot ovat pääosin ulkopuolisen syyn aiheuttamia eli palvelurakennemuutoslain alulle panemia. Lain 7 § 3 mom:n kohta 16 velvoittaa Oulun laatimaan suunnitelman mm. Oulunsalon kanssa ”siitä, miten maankäytön, asumisen ja liikenteen yhteensovittamista sekä palvelujen käyttöä kuntarajat ylittäen parannetaan”. Suunnitelma johtaa uuden Oulun kaupungin syntymiseen 1.1.2013. Oulunsalo on toinen tutkimuskohteista. Samaisen lain 5 § 5 mom. määrää ”kunnan tai yhteistoiminta-alueen, jolla on ammatillisesta koulutuksesta annetun lain (630/1998) mukainen ammatillisen peruskoulutuksen järjestämis lupa”, asukas pohjaksi vähintään noin 50 000. Kyseisestä asukas pohjavaatimuksesta syntyi 1.1.2012 Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä, johon toinen tutkimusorganisaatio Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymä sulautui.

Organisaatiomuutoksen tyyppejä on Tricen ja Beyerin (2005, ks. Stenvall & Virtanen 2007, 24 - 26) mukaan neljä ja ne muodostuvat kahden muuttujan, aikahorisontin ja kohdentumisen vaihtelusta. Muutos voi siis olla nopea tai hidas sekä suppea eli inkrementaalinen tai laaja eli radikaali. Todellisuudessa organisaatiomuutos sijoittuu äärityyppien välille. (mt., s. 24.) Tutkittavissa organisaatioissa Oulunsalon muutosta voisi koko kunnan mittakaavassa luonnehtia radikaaliksi inkrementaaliseksi muutokseksi, sillä se kohdistuu koko organisaatioon ja liittyminen Ouluun tapahtuu osastoittain eri vaiheissa kahdessa vuodessa. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän muutos puolestaan on suppea ja nopea, sillä koko yhdistyminen tapahtuu puolessa vuodessa kohdistuen tässä vaiheessa vain hallintoon. Tosin kummankin organisaation muutokset tulevat jatkumaan tulevaisuudessa.

Kyky kohdata muutoksia on organisaation elinvoimaisuudelle tärkeä ja Aries de Greusin (2002, ks. Stenvall & Virtanen 2007, 43) mukaan pitkäikäisen organisaation salaisuus. Muutokset ovat toimintakykyisessä organisaatiossa väistämättömiä ja jatkuvia, eivät irrallisia tai erillisiä hankkeita. Muutoksien käsittäminen jatkumoksi auttaa ymmärtämään muutosmatkalla olon yhtä tärkeää.

keäksi kuin perille pääsemisen. Muutosprosessi on kuluttava, siksi muutoksen jatkuvuudesta huolimatta mikään yhteisö ei voi toimia täydellä teholla jatkuvasti, vaan on huolehdittava riittävästä suvantovaiheista. (mt., 43 - 44.) Klassisen muutuskäyrän mukaisesti alussa kasvanut tuottavuus laskee jonkin ajan kuluttua jopa 25 - 30 % muutosväsymyksen seurauksena. Tuolloin ilmenee konflikteja ratkaisemattomista ongelmista johtuen. Kun toimintatavat vakiintuvat ja haasteet voitetaan, tuottavuus jälleen nousee. (mt., 52 - 53.)

Vielä vuonna 2005 Petri Virtanen kirjassaan (s. 50) katsoi muutosnopeuden julkishallinnossa olleen siihen asti vaatimatonta verrattuna yksityissektoriin. Hän suosittelikin muutosnopeudessa pysyttelemistä historiallisen julkishallinnon pysähtyneisyyden ja 1990-luvun yksityissektorin nopean häikäilemättömän systemaattisen muutoksen välimaastossa. Näin ei kuitenkaan ole käynyt. Timosen (2010, 124 - 126) mukaan olosuhteet muuttuvat entistä tiiviimpään tahtiin ja hajanainen sekä nopeasti muuttuva toimintakenttä luo haasteita niin alueiden elinkeinoelämälle kuin sosiaalisille ja poliittisille rakenteillekin. Lisäksi jokainen organisaatiomuutos on ainutlaatuinen eikä sen lopputuloksesta ole varmaa tietoa edes näennäisesti identtisissä tilanteissa. Kuitenkin aikaisempia muutoksia reflektoiden voidaan oppia uutta ja luoda tulevaisuutta. (Stenvall & Virtanen 2007, 43; Timonen 2010, 121.) Sengeä, Smithiä, Kruschwitziä, Lauria ja Schleytä (2008) lainaten Juuti ja Virtanen (ks. 2009, 164) pitävät muutoksessa tärkeänä uuden tyyppistä systeemijattelua, joka koostuu rajat ylittävästä ennakkoluulottomasta yhteistyöstä, toimintaympäristön analysointitaitojen kehittämisestä ja ennakoivasta toimintatavasta.

Yksilöiltä muutos vaatii em. ennakkoluulottomuuden lisäksi kykyä murtautua ulos totutuista toimintatavoista ja ajattelumalleista (Stenvall & Virtanen 2007, 107 - 108.). Timonen (2010, 125) peräänkuuluttaa puolestaan jatkuvaa muutosherkkyyttä ja oppimista sekä joustavaa erikoistumista sekä yksilöiltä rakenteen osina että itse rakenteilta. Työntekijälle muutoksen kokeminen on yksilöllistä eli muutosvalmius vaihtelee. Toiselle muutos on uhka, toiselle mahdollisuus. Parhaimmillaan onnistuneessa kuntafuusiossa johdon, esimiesten ja henkilöstön muutoskompetenssit täydentävät toisiaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 107 - 108.) Sally Woodwardin ja Chris Hendryn (2004, ks. Stenvall & Virtanen 2007, 107 - 108) käsitykset muutoskompetensseista tukevat tämän tutkimuksen oletusta sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvan PSM:n esiintyvyydestä onnistuneessa muutostilanteessa. Yhtenevyudet PSM -rakenteen kanssa ovat ilmeisiä, sillä Woodward ja Hendry listaavat henkilöstön muutoskompetensseiksi kyvyn motivoida omaa toimintaa, ymmärtää asiakkaan tarpeita, vaikuttaa ja neuvotella, ottaa asioista selvää, olla avoin, arvioida tilanteet hyvin, tiedostaa toiminnan menestystekijät, suhtautua positiivisesti muutokseen, olla varma omasta osaamisesta ja olla huomaavainen toisia kohtaan. Muutokseen sitoutuminen on

tärkeää, mutta sillä voi olla nurja puolensa. Vuori ja Siltala (2005) näkevät Riitta Vuorisen väitöskirjan (2008, 28) mukaan johdon ja työntekijöiden toistensa toimintaan ja organisaation tavoitteisiin sitoutumisen ongelmallisena, mikäli muutoksessa työntekijän oletetaan motivoituvan organisaation ehdoilla. Tämä saattaa muodostaa vastakohdan työntekijän sisäisistä altruistisista tarpeista muodostuvan PSM:n kanssa.

2.2 Palvelurakennemuutoksen kokeminen

Kuntien toimintaympäristön muutokset edellyttävät palvelurakennelain ja suunnitteilla olevan kuntauudistuksen mukaisia toimia palvelujen saatavuuden ja laadun turvaamiseksi tulevaisuudessa. Lakien tarkoituksena on mahdollistaa rakenteiden ja hallinnon yhdistäminen siten, että resursseja vapautuu väestön vanhenemisen, palvelujen kysynnän kasvun, muuttoliikkeen, yhdyskuntarakentamisen tiivistymisen, henkilöstön poistuman, työvoimapulan, talouspaineiden ja palvelujen tuotannon monipuolistumisen hallintaan. Oletuksena on entistä suurempien yksiköiden, toiminta-alueiden ja sektorirajat (julkinen-yksityinen-vapaaehtoistyö), ylittävän yhteistyön parempi mahdollisuus vastata kasvaviin vaatimuksiin ja haasteisiin. (Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 2009, 8, 96.)

Muutoksen kohdistuessa ensisijaisesti rakenteisiin ja hallintoon uudistus ei kohdistu kunnallisen organisaation kaikkiin henkilöstöryhmiin samalla tavalla, vaan vaikutukset riippuvat sektorista, tehtävästä ja uudistuksen toteuttamiskeinoista. Mitä suurempi muutos, sitä vaikeampaa siihen sopeutuminen on. Tämän tutkimuksen kohderyhmässä, hallinto- ja taloushenkilöstössä muutoksen vaikutukset näkyvät erityisesti, sillä erilaisten muutosten määrä on heillä suurin. (Jokinen & Heiskanen 2012, 45; Stenvall, Majoinen, ym. 2007, 59, 62; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 85 - 86; Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 2009, 8, 96.) Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008, 86) havaitsivat tutkimuksessaan muutoksen aiheuttaneen talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöille muita henkilöstöryhmiä useammin työkavereiden ja esimiehen vaihdoksia sekä työyhteisön ja työtehtävien muutoksia. Lisäksi kyseisiä muutoksia tapahtui useita yhtä aikaa. Tilanne vastaa laajuudessaan työpaikan vaihdosta ja sillä on vaikutuksia yksilön henkilökohtaiseen elämään. Luonnollisena seurauksena tästä pelko ja epävarmuus ja sitä myötä tuen tarve kasvaa, vaikka kuntajakolaki (29.12.2009/1698 29 §) ja laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (9.2.2007/169 13 §) takaavatkin viiden vuoden irtisanomissuojan myös taloudellisista ja tuotannollisista syistä. (Stenvall, ym. 2008, 95.)

Kleppstøn (1998) ja Thomas ym. (2011, ks. Turpeinen 2011, 32) luettelevat lukuisia muitakin aiheita työntekijöiden pelkoihin muutostilanteessa kuin työpaikan säilyminen ja siihen liittyvä

psykologinen selitysmalli yksilön luontaisesta jatkuvuuden tavoittelusta. Labiancan ym. (2000, ks. Turpeinen 2011, 32) mielestä työntekijöiden on vaikea päästä eroon skeemoistaan eli yksilöllisistä ajatusrakennelmistaan siitä millainen ympäröivä maailma on. Totutut toiminta- ja ajattelumallit on kyseenalaistettava uudessa tilanteessa. Anne Luomalan tutkimusraportin (2008, 52 - 53) mukaan työntekijät sisäistävät ongelman, mutta samalla suhtautuvat kriittisesti sellaisiin uusiin toimintamalleihin, joita eivät koe käytännössä toimiviksi, koska niihin ei ole käytetty suoritettavan tason tietämystä ja ajantasaista tietoa työtilanteesta. Myös valtioneuvoston selonteossa kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (2009, 97) ongelma uudistuksen ylhäältä alaspäin suuntautuvuudesta on koettu ongelmalliseksi ja tulevaisuudessa olisi selvityksen mukaan pyrittävä henkilöstölähtöiseen toteutukseen ja muutosjohtamisen huomioimiseen jo suunnitteluvaiheessa.

Työntekijät kokivat puutteita interaktiivisessa henkilöstövoimavarojen hallinnassa eli HRM neuvottelujen toteuttamisessa (Stenvall, Majoinen, ym. 2007, 104). Muutos haastaa luottamuksen, joka saavutetaan hyvällä kahdensuuntaisella viestinnällä (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Sekä Stenvallin, Syväjärven, ym. (2008, 68, 95) että Luomalan (2008, 46, 68) tutkimusten mukaan viestintää tulisi parantaa tulevissa muutoksissa, sillä työntekijät kokevat esim. tietoa pantattavan, kokevansa epätietoisuutta, tiedon tarvetta, lisääntyntä tuen tarvetta, epävarmuutta, toivovansa asioiden varmuuden parantamista jne. Osa vastaajista pystyi paikantamaan puutteiden syyt suoraan viestintään. Kokemus siitä, että ”tulleita pidetään taidottomina” (Luomala 2008, 53), kieli myös esimiehen ja alaisen puutteellisesta keskinäisestä kommunikaatiosta, osaamisen hukkaamisesta (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011, 19) sekä myöhemmin tässä luvussa mainitusta arvovallan ja aseman muutoksista sosiaalisessa yhteisössä (Luomala 2008, 53). Lausahduksella tarkoitetaan toiseen toimipaikkaan siirtyneiden työntekijöiden ammattitaidon vähättelyä ja esimiehen tietämättömyyttä työntekijöidensä kompetensseista ja lahjakkuuksista uudessa tilanteessa. Myös eriarvoisuuden kokemuksia voitaisiin lieventää oikein ajoitetulla ja riittävällä faktatiedolla sekä luottamusta rakentavalla dialogilla. (Stenvall, Syväjärvi, ym. 2008, 96 - 97.)

Haasteeksi muodostuu myös ajankäyttö, mikä aiheuttaa esim. stressiä ja vaikuttaa sitoutumiseen. Nämä psykologiset mielentilat Lohrumin (1996) mielestä selittävät muutosvastarintaa ja Engeströmin (2002) mukaan siihen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset vastaavista muutoksista (ks. Turpeinen 2011, 32). Yleensä muutokseen liittyy kiire, koska vanhan organisaation työt on tehtävä yhtä aikaa uuden organisaation aloitukseen liittyvien tehtävien kanssa. Aina Stenvallin ja Virtasen (2007, 52) mainitsemaa tasapainoa uuden kehittämisen ja nykytilan toiminnan tehokkuuden välillä ei saavuteta. Toisaalta myös muutoksen hitaus saattaa nopeuden lisäksi ai-

heuttaa paineita riippuen siitä, miten muutosorientoitunut yksilö on. (Turpeinen 2011, 32; Luomala 2008, 51.)

Yksilön kannalta muutos on voimakas emotionaalinen kokemus, sillä organisaatorakenteen muutokset Hirschin (1986, ks. Turpeinen 2011, 33) mukaan väistämättä vaikuttavat työntekijöihin muuttamalla toimipaikkojen ja palvelujen sijainnin kautta työskentelypaikkaa, palveluja, työsuhteen ehtoja ja muita etuuksia sekä työntekijän työmarkkina-arvoa. Myös työskentely ja ponnistelut saatetaan DiFonzon ja Bordian (1998, ks. Turpeinen 2011, 33) mukaan nähdä turhiksi, jos oma osallisuus organisaation tulevaisuudesta puuttuu. Uudet tehtävät saattavat sekä Empsonin (2001, mt., 33) että Fischerin (2007, mt., 33) mukaan aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa omasta osaamisesta sekä lisäksi Cartwright ja Cooperin (1996, mt., 33) mukaan huolta aikaisemman osaamisen ja kompetenssin tarpeettomuudesta ja menetyksestä (mt., 33; Stenvall, Majoinen, ym. 2007, 92). Epävarmuus tulevaisuudesta, ahdistuneisuus ja voimattomuus ovat tavallisia tunteuksia (Howard ja Geist 1995 sekä Valtee 2002, ks. Turpeinen 2011, 33).

Tunteiden osallisuus muutosprosessissa on väistämätöntä ja niiden työstäminen välttämätöntä, sillä aikaisempien muutoskokemusten lisäksi myös nykyisen elämäntilanteen kokeminen vaikuttavat muutoksen luomiin tunnetiloihin. Nykyisyydellä luodaan tulevaa muutosvalmiutta ja toimintakykyä. Työntekijän kokema pelko muuttuu seuraavassa vaiheessa vihaksi eli kyseessä on normaali surutyöskentelyn eteneminen siten että onnistuneena se päättyy henkilön kykyyn kokea työniloa ja positiivisia tunteita. Päinvastaisessa tilanteessa yksilö palaa loppuun. Jos muutoksen nostattamia negatiivisia tunteita ei käsitellä, niillä voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia myös työyhteisöön. Syntyy tunnelukkoja, jotka voivat ottaa yksittäisen työntekijän tai koko yhteisön otteeseensa. Niillä on taipumus vahvistaa itseään ja niiden avaaminen on vaikeaa. Muutoksen luomien kuviteltujen tai todellisten uhkien muodostuessa liian voimakkaiksi ja hallitsemattomiksi ne voivat myös projisoidua yhteen yksilöön tai henkilöryhmään, jolloin hänestä tai heistä tulee syntipukkeja. Käsittelemättömät negatiiviset tunteet seurauksineen vievät yksilöiden energiaa itseensä, sillä työntekijät pyrkivät muuttamaan ympäristöään itselleen siedettäväksi. Tällöin varsinaisen toiminnan päämäärä voi hämärtyä ja organisaatio alkaa ohjautua negatiivisten voimien suuntaamana. Tunteilla on suurempi voima kuin tiedolla, joten huhuista ja uskomuksista alkunsa saaneita kulttuuriin pesiytyneitä kielteisiä tunteita on vaikea kitkeä johdon oikealla tiedotukselakkaan. (Juuti & Virtanen 2009, 118 - 123, 141; vrt. Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutos voi olla uhka yksilön egolle eli identiteetille. Työntekijä mieltää tehtäväkenttensä omakseen, oman identiteettinsä osaksi, joten sitä on käsiteltävä varoen (Muutoskirja 2007, 45). Uusi

tilanne voi kyseenalaistaa mielikuvan, joka henkilöllä on itsestään, jolloin tunnereaktiot ovat hyvin voimakkaita raivostumisesta pyrkimykseen tuhota muutoksen aiheuttaja (Juuti & Virtanen 2009, 120; Stenvall & Virtanen 2007, 94 - 95). Suojatakseen minäänsä eli vakaata ja johdonmukaista kuvaa itsestään ja siten pitäen yllä psyykkistä tasapainoa, yksilö käyttää psyykkisiä prosesseja. Positiivisena niitä kutsutaan selviytymis- eli coping -mekanismeiksi ja negatiivisen, ei toivotun sävyn saadessaan puolustus- eli defenssimekanismeiksi. Defenssimekanismit mahdollistavat toimintakyvyn vaikeissa olosuhteissa, mutta samalla estävät henkilön sopeutumista muutokseen ja uuden oppimista. Yksi esimerkki defenssimekanismista on edellisessä kappaleessa mainittu kohteen siirto eli voimakkaiden negatiivisten tunteiden projisoiminen pois itse kohteesta, syntipukki-ilmiö. (Honkanen 2006, 255 - 257.)

Kleppstøn mukaan muutoksella voi olla vaikutuksia yksilön identiteetin lisäksi myös hänen sosiaaliseen asemaansa, joka voi parantua tai heikentyä. Ryhmän jäsenen status ja arvostus ovat aina relatiivisessa suhteessa muiden jäsenten asemaan. Muutos saattaa vaikuttaa näihin suhteisiin. Ryhmän koheesio ja yhteenkuuluvuuden tunne muuttuu, jolloin rutiinit muuttuvat. Fuusion seurauksena työntekijän on identifioitava uuteen organisaatioon ja sen asettamiin odotuksiin hänestä. Osoituksena disidentifioitumisesta on työntekijän irtisanoutuminen. Vieraantuminen voi johtua Roaldin ja Edgrenin (2001) mukaan työntekijän kokemasta statuksen ja arvostuksen heikentymisestä tai Empsonin (2001) mukaan koetusta uhkasta ammatillista minäkuvaa kohtaan (ks. Turpeinen 2011, 35 - 36).

Yksilöt ja yhteisö käyvät läpi muutosta prosessinomaisesti eri vaiheissa. Organisaation eri henkilöt etenevät vaiheissa eriaikaisesti johtuen yksilöllisistä ja yhteisöllisistä valmiuksista käsitellä muutosta ja esim. viestinnän onnistumisesta johtuen. Johto elää muutoksessa eri vaihetta kuin työntekijät, koska muutoksen suunnittelijoina heillä on tieto siitä ennen alaisiaan ja siten enemmän aikaa pohtia muutoksen mahdollisia vaikutuksia. He elävät usein jo seuraavaa vaihetta työntekijöiden vasta saadessa tiedon uudistuksista. Muutoksen vaiheet ovat Stenvallin sekä Harisalonsen (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 50 - 51) mukaan lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Tiedon fuusiosta saatuaan henkilö käy ensin läpi lamaannusvaiheen, jossa hän voi vastustaa, kritisoida ja kieltää muutoksen. Mieliala saattaa olla apea ja tunnelma kireä. Viestintä on vaikeaa, koska järkyttyneet ja lamaanuneet työntekijät eivät pysty käsittelemään negatiiviseksi kokemaansa tietoa. Toisessa vaiheessa toivo herää. Vaikka tunnelma on vielä paikoin apea, yksilö tuntee välillä itse ja organisaationsa selviytyvän koettelemuksesta. Jyrkät mielialan vaihtelut toivon ja epätoivon välillä rasittavat. Viimeisessä vaiheessa sopeudutaan muutokseen ja nähdään sen antamat uudet mahdollisuudet. (mt., 50 - 51.)

3 TEORIAVIITEKEHYKSENÄ PUBLIC SERVICE MOTIVATION

3.1 Motivaatio ja työmotivaatio käsitteenä sekä motivaation historiaa

Perryn ja Porterin (1982, ks. Perry & Hondeghem 2008, 2 - 3) mukaan laajasti käsitettynä **motivaatio** on voima, joka saa aikaan, suuntaa ja ylläpitää käyttäytymistä. Liukkonen ym. (2006, 10) ovat löytäneet kirjallisuudesta yli kolmekymmentä erilaista teoriaa motivaatiosta, joista jokainen tarkastelee ilmiötä eri näkökannalta, joskus hyvin suppeastakin. Määrä selittynee ilmiön mielenkiintoisuudella, monipuolisuudella, abstraktiudella ja subjektiivisuudella. Rainey (2009, 292) toteaa Lockeä ja Lathamia (2004), Pinderiä (2008), Steeliä ja Konigia (2006), Katzell ja Thompsonia (1990) lainaten, että yrityksistä huolimatta mikään motivaatioteoria ei ole kyennyt kuvailemaan tyhjentävästi motivaatiota ilmiönä sen mielenkiintoisuudesta ja merkityksellisyydestä huolimatta. Motivaatiotutkimuksen ja -teorioiden kenttä on pirstaleinen, mikä käytännössä näyttäytyy esim. erilaisiin suuntauksiin ristiriitaisesti jaoteltuina teorioina. Esimerkiksi Rainey (2009, 274 - 275) teoksessaan jakaa työmotivaation suuntauksat sisältö- ja prosessiteorioihin, joista sisältöteoriaan kuuluvat hänen mielestään Maslowin tarvehierarkia, Adamsin yhdenvertaisuusteoria, McClellandin suoriutumisen ja vallan tarpeen teorian lisäksi Herzbergin kaksifaktoriteoria, jonka Honkanen (2006, 318 - 319) puolestaan sijoittaisi prosessiteorioiden puolelle.

Sisältöteoriat keskittyvät motivaation sisältöön ja pyrkivät selvittämään, mitkä asiat motivoivat ihmisiä työssä. Tällaisia tekijöitä ovat mm. materiaaliset palkinnot, turvallisuus, sosiaaliset suhteet, asema ja arvostus, luovuus, valta, työn sisältö ja toisten auttaminen. (Honkanen 2006, 319.) Prosessiteorioiden kiinnostus kohdistuu siihen, miten motivaatioprosessit toimivat ja miten tavoitteet, arvot, tarpeet sekä palkkiot ovat yhteydessä toisiinsa vaikuttaen motivaatioon. Esimerkkinä prosessiteorioista ovat Vroomin oletusarvoteoria ja Banduran sosiaalisen oppimisen teoria. (Rainey 2009, 282 - 290.) Prosessiteorioissa tutkitaan motivaatiota tasa-arvoisen kohtelun, oikeudenmukaisuuden, tavoitteiden hyväksymisen ja niiden arvon näkökannalta tai suoriutumisesta annetun palautetiedon kannalta (Honkanen 2006, 320). Public Service Motivationin kategoriointi em. kahteen motivaation jaotteluun tuntuu tämän tutkimuksen tekijästä teennäiseltä, sillä se näyttäisi liittyvän sekä sisältöteorioihin että prosessiteorioihin. PSM:n rakenteen eri osien vaikutusta motivaatioon on tutkittu, mutta vasta eri osien yhteisvaikutus näyttäisi muodostavan alati muuttuvan kokonaisuuden motivaatioksi. Siksi valinta kallistuu prosessiteorioiden puolelle.

Motivaatioon liittyy termejä kuten tarve, tavoite, päämäärä, arvot, arvostukset ja intressit. Tarve viittaa fysiologisiin perustavaa luonnetta oleviin tarpeisiin. Tavoite ja päämäärä ovat tietoista tiettyyn asiaan kohdistuvaa motivaatorakennetta, vaikka motivaation ei aina tarvitse olla tiedos-

tettua. Arvot, arvostukset ja intressit liittyvät kiinteästi motivaatioon. Työtehtävät koetaan mielekkääksi silloin, kun ne vastaavat arvojamme. Nuo arvot muuttuvat ajan myötä ja siksi motivaation säilyttämiseksi myös tehtäviä tulisi muuttaa kulloisenkin arvomaailman mukaisesti. Vanhempana arvostamme työelämän kiireettömyyttä ja sitoutumista, kun nuorempana haluamme näyttää kyvykkyytemme ja taitomme sekä oppia uusia asioita. Olipa elämäнкаari missä vaiheessa tahansa, vastaamalla työntekijän arvoihin, arvostuksiin ja intresseihin hänellä on mahdollisuus kokea työniloa ja innostusta. Sillä on puolestaan vaikutusta tuottavuuteen. (Liukkonen, ym. 2006, 58 - 59, 63.)

Työmotivaatiota käsitteenä ei voi määrittellä, vaan se on paremminkin sateenvarjo, yläkäsite, joka viittaa erilaisiin työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita selittäviin suuntauksiin kuten työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen (Rainey 2009, 273). Pinder luonnehtii työmotivaatiota sekä sisäiseksi että ulkoiseksi voimaksi, joka saa aikaan työhön suuntautunutta käyttäytymistä määrittäen sen voiman, suunnan, intensiivisyyden ja keston (Perry & Hondeghem 2008, 2 - 3; Donovan 2001). Public Service Motivationissa ei ole kysymys pelkästään työmotivaatiosta, vaikka tässä tutkimuksessa sillä oletetaan olevan selitysvoimaa talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden motivoitumiseen muutostilanteessa. PSM mielletään myös vapaaehtois- ja kolmannen sektorin sekä jossakin määrin yksityissektorin työtä tekevien henkilöiden motivaation ylläpitäjäksi. Public Service viittaa kaikkiin henkilöihin, jotka kantavat huolta ja vastuuta toisten hyvinvoinnista ja yhteisön ja yhteiskunnan yhteisestä hyvästä. (Perry & Hondeghem 2008, 17.)

Historiallisesta näkökulmasta tarkastellen motivaatio on kiinnostanut tiedemaailmaa jo 1900-luvun alkupuolelta, jolloin toiminnan katsottiin suuntautuvan ihmisen fysiologisten sisäisten viettien ja tarpeiden pakottamana. Tutkimukset suoritettiin eläinlaboratorioissa ja kliinisissä hoitotoimenpiteissä. Tuolloin ihmisen tarpeita katsottiin säätelevän tasapainotilan, homeostaasin, jonka poikkeama aiheutti sitä suuremman tarpeen, mitä suurempi poikkeama normaalista oli. Tällainen tasapainottomuus on esim. nälkä, verensokerin lasku tai jano. Lähellä fysiologista selitystä on psykoanalyttinen suuntaus. Siinä ihmisen katsotaan toimivan mielihyvän ja viettien viemänä ilman omaa tietoista ajattelua. Lapsuuden toimintatapojen ja ihmissuhteiden vanhempiin katsottiin vaikuttavan myös aikuisuudessa. Viimeisenä klassisena motivaatioteoriasuuntauksena mainittakoon tässä behaviorismi, joka selittää ihmisen toimintaa palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. Ajatuksena on ihmisen käytöksen toistuminen, mikäli hän saa siitä palkkion ja palkkion kautta motivaatio lisääntyy. Tullessa 1950–60 -luvulle moderneja motivaatioteorioita kehiteltiin, mutta ne saivat jäädä odottamaan tulemistaan 1980 -luvun puoleenväliin. Parinkym-

menen vuoden ajan suuntauksena oli kognitiivinen psykologia, joka vei huomion motivaatiopsykologialta. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 6, 11 - 12.)

Modernin motivaatiopsykologian aikakausi alkoi siis 1980 -luvulla. Ajalle tyypillistä oli motivaation laajentaminen koskemaan sosiaalista todellisuutta ja itse raportoitujen tavoitteiden käyttäminen tutkimusmetodinä sekä mittareiden kehittäminen. Esimerkkinä tällaisesta tavanomaisesta mittarista toimii tutkimustilanne, jossa havaintoyksikköä pyydetään nimeämään erilaisia tavoitteita ja sen jälkeen kuvailemaan kuhunkin tavoitteeseen liittyviä ajatuksia ja tunteita. Amerikkalaiset motivaatiotutkijat ovat olleet kiinnostuneempia tavoitteiden, niiden arvioinnin ja hyvinvoinnin yhteydestä, kun taas Euroopassa mielenkiinto on kohdistunut motivaation kehitykseen elämänkaaren eri vaiheissa. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 20, 23 - 24.) Public Service Motivationin käsitteen synty liittyy tähän aikakauteen, sillä sitä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1982 ilmentämään julkishallinnon henkilöstölle ominaista motivaatiota. (Hondeghem & Perry 2009, 6)

Public Service Motivation teorian alkulähde on Yhdysvalloissa kuten Decin ja Ryanin kognitiivisen evaluaation teoriallakin, joka on vastaus heidän kokemaansa behaviorismin toimimattomuuteen käytännössä. Kritiikki kohdistui ajatukseen ihmisen motivoitumisesta pelkästään ulkoisista (extrinsic) palkkioista tai rangaistuksen pelosta. Decin ja Ryanin kognitiivisen evaluaatio-teorian mukaan sisäisestä motivaatiosta kumpuava toiminta saa aikaan voimakkaan kiinnostuksen, vaikka palkkiota ei ole odotettavissa ponnisteluista. Heidän mielestään yksilöä palkitsee jo toiminta sinällään eli sisäsyntyiset (intrinsic) motiivit, joiden takana on yksilön kompetenssin ja itsemääräämisen tarve. Toiminta jakautuu em. autonomiseen eli sisäsyntyiseen toimintaan ja kontrolloituun eli ulkoisesti määräytyvään toimintaan, joka puolestaan käynnistyy toisten ihmisten ja olosuhteiden eli tilanteen luomasta paineesta. Myöhemmin kehittämässään fenomenologisessa itsemääräämisteoriassa Deci ja Ryan ovat tunnistaneet kolme ihmisille yhteistä tarvetta, jotka ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 16 - 17; Cameron & Pierce 2002, 39.)

Rajanveto ulkoisen ja sisäisen motivaatiotekijän välillä ei ole aina helppoa ja ulkosyntyinen toiminta voi muuttua ajan kuluessa sisäsyntyiseksi eri vaiheiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa ulkoisen säätelyn kautta työntekijä tekee tehtävänsä, koska tietää esimiehen sitä odottavan ja se johtaa palkitsemiseen tai rankaisun välttämiseen. Toisessa vaiheessa eli sisäistetyssä sääntelyssä palkkiota tai rankaisua ei ole odotettavissa, mutta henkilö toimii silti toivotulla tavalla, koska se esimerkiksi kohottaa hänen itsearvostustaan tai hän välttää huonon omantunnon suorittamalla

tehtävänsä. Kolmannessa vaiheessa eli tunnistetussa sääntelyssä yksilö on sisäistänyt toiminnan arvon ja sen seuraukset ja pyrkii toimimaan arvostamiensa asioiden puolesta. Sisäsyntyinen eli yhtenäinen (integrated) säätely on voimakkaimmin itse määrättyä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 16 - 17; Liukkonen, ym. 2006, 113.) Ääritapauksessa on kysymys itsensä identifioimisesta työhön, jolloin työn menetys aiheuttaa voimakkaan reaktion, sillä työntekijä kokee toimenpiteet työtä kohtaan omaan persoonaansa kohdistuvaksi. Muutos voi tapahtua myös vastakkaiseen suuntaan, sisäisen motivoitumisen on todettu muuttuvan ulkosyntyiseksi esim. iän myötä. Jos autonomian lisääminen edistää sisäistä motivaatiota, on kontrollin lisäämisellä vastakkainen vaikutus. Jos iäkkäiden autonomian, kompetenssin ja läheisyyden tarpeisiin ei vastata, sisäinen motivoituminen kärsii. (mt., 113, 115.)

Public Service Motivation teorian mukaan paras lopputulos saavutetaan, kun ulkoiset ja sisäiset palkkiot ovat tasapainossa. Kuitenkin sisäisten palkkioiden tulisi olla hallitsevammassa asemassa ja ulkoisia tulisi käyttää harkitummin niiden tietyissä olosuhteissa sisäistä motivaatiota vähentävän vaikutuksen vuoksi. Kognitiivisen evaluaatioteorian mukaan palkkiolla sinänsä ei ole motivaatiota vähentävä tai lisäävä vaikutus vaan sillä, mielletäänkö se kontrolloivaksi vai informatiiviseksi. Mikäli palkkio annetaan huomionosoituksena henkilön kompetenssista ja ominaisuuksista sillä on autonomista eli sisäsyntyistä toimintaa edistävä vaikutus. Jos sen avulla lisätään kontrollia ja ei tyydytetä autonomian, kompetenssin ja läheisyyden tarvetta, on sillä sisäsyntyistä toimintaa vähentävä vaikutus. (Cameron & Pierce 2002, 40 - 41.)

Motivaatiotutkimuksen nykysuuntauksia ovat menneen elämän, tavoitteiden laajemman arvo- ja motivaatioperustan sekä jaettujen tavoitteiden eli yhteisten motivaatiotekijöiden tutkimus (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 24 - 25). Public Service Motivationiin liittyviä suuntauksia ovat kaksi viimeisintä, kuten seuraavassa pääluvussa teoriaviitekehityksen esittelyn yhteydessä voidaan todeta.

3.2 PSM ajatusten ja ihanteiden jatkumo

Public Service Motivationin perusajatuksen mukaan koko yhteiskunnan etu on ohjaavana tekijänä päätöksenteossa ja toiminnassa. Henkilökohtainen, perheen, luokan ja ryhmän etu sivuutetaan päätöksenteossa ja virkamiehet ovat puhtaasti kansalaisten palvelijoita. Nämä periaatteet on löydettävissä sekä Platonin Valtio että Aristoteleen Poliitikka teoksen ajatuksista (ks. Perry & Hondeghem 2008, 18). Vastaavasti Kiinassa, Japanissa ja Koreassa eli itäisen pallonpuoliskon alueella on havaittavissa Konfutsen vaikutus ajatteluun (mt., 18). Keskiajalla muun muassa Tuomas Aquinolainen näki hallitsijat Jumalan edustajina maan päällä ja siten velvollisina edistämään

yhteistä hyvää. Ilman virkamiehen hyveellisyyttä tehtävän katsottiin epäonnistuneen sekä Jumalan että yhteisen hyvän nimissä. Valistusajan Jean-Jacques Rousseau erotti henkilökohtaisen, yhteisen ja yleisen tahdon. Yleinen tahto oli hallitsijoiden ylläpidettävä ja se tapahtui ottamalla selvää siitä ja vaalimalla sitä. Yhteinen hyvä ja harmonia syntyi tuon ajan käsityksen mukaan kaikkien yksilöiden potentiaalin käyttämisestä siten, että he ovat enemmän kuin osiensa summa. Thomas Hill Green sai muiden filosofien tavoin vaikutteita Rousseaulta ja piti ihmistä sosiaalisena eläimenä, joka pyrki toteuttamaan itseään muiden kautta ja siksi tarvitsi yhteisen hyvän edistämiseen sekä toisia yksilöitä että yhteiskuntaa. Virkamiesten tehtävä oli edistää tätä yksilöiden potentiaalin kautta saavutettavaa yhteistä tasapainoa. (O'Toole 1990, 338 - 339.)

Jeremy Benthamin utilitarismiin liittyi ajatus yhteiskunnasta fiktiona, jota ei todellisuudessa ollut olemassa. Kaikki perustui yksilön etuun ja sosiaalinen hyvinvointi oli saavutettavissa edistämällä yksilöiden ja mahdollisimman monen yksilön omaa etua. Se oli myös virkamiesten tärkein tavoite. (O'Toole 1990, 338 - 339.) Perry ja Hondegheem (2008, 20) katsovat modernin taloustieteen isän Adam Smithin (1790) yhdistäneen naturalismin ja utilitarismin. Edistämällä kuutta ihmisen motivaatiotekijää, jotka ovat itserakkaus, myötätunto, vapauden kaipuu, soveliaisuuden tunto, tapa tehdä työtä ja taipumus vaihdantaan ja kauppaan, saadaan aikaan yhteistä hyvää. Erityisesti myötätunnon motivaatiotekijällä on selviä yhtymäkohtia PSM:n myötätunnon ja samaistumisen kanssa. Smith (1790, IV.II.I.18 - 27) katsoi myötätunnon olevan tehokas yhteen liittävä tekijä yhteiskunnassa. John Rawls (1971, ks. Perry & Hondegheem 2008, 20) jatkaa Smithin ja Benthamin viitoittamaa tietä väittämällä, että kaikkien päätösten on noudatettava kahta periaatetta. Ensiksi vapauden periaatetta noudattava päätöksentekijä puolustaa yksilöiden vapautta ja perusoikeuksia ja toiseksi erilaisuuden periaatetta noudattava edistää yhteiskunnan vähäosaisimpien etujen ajamista kuitenkin varmistuen samalla yhteisen edun toteutumisen. Ennen erottelevaa kansalaisten kohtelua on varmistettava yhtäläiset mahdollisuudet elintärkeiden resurssien saatavuuteen ja sen jälkeen varmistettava kaikille yhtäläinen mahdollisuus muihin resursseihin. (Perry & Hondegheem 2008, 19 - 22.)

Vastareaktion hallinnon kasvulle, harhalle hallinnon hyväntahtoisuudesta ja julkisen edun ja yhteisen hyvän huolehtimisesta julkisen valinnan teoria käyttää taloudellisia työkaluja analysoidakseen poliittista toimintaa. Yhteistä utilitarismin kanssa on käsitys jokaisen yksilön, myös virkamiesten, halusta maksimoida oma etunsa. Kansalaisten on voitava vapaasti valita palvelunsa avoimilla markkinoilla, jossa on hintakilpailua ja siitä johtuva hintamekanismi. Seurauksena on maksimaalinen sosiaalinen hyöty, hyvinvointi tai yhteinen etu. (Perry & Hondegheem 2008, 21.) Downs (1967) ja Tullockin (1976) mielestä byrokraatit ovat osaksi itsekkäitä oman edun

tavoittelijoita ja osaksi yleisestä edusta kiinnostuneita omaten myös muita motivaation lähteitä (ks. mt., 21, 27).

Perryn ja Hondeghemin (2008, 21 - 22) mielestä viimeisenä PSM:n ihanteiden jatkumossa tulee ehdottomasti mainita Max Weberin byrokratiateoria, vaikkakin se sijoittuu kronologisesti jo 1920 -luvun alkuun ja edellisessä kappaleessa mainittu julkisen valinnan teoria 1900 -luvun puoleen väliin. Weberin (mt., 22) mielestä byrokratia on ylivertainen legalisrationaalinen järjestelmä tuottaa tehokkaasti palveluja. Sen hierarkkinen järjestelmä takaa valvonnan ja ohjeiden sekä lakien noudattamisen, ansioihin pohjautuvan nimityspolitiikan ja tehtäviin erikoistuminen tehokkuuden. Byrokratian ideaali sisäistetään sosialisointia kautta julkisen palvelun kulttuuriksi arvoineen ja eettisine sääntöineen, joita virkamiehet edistävät. He ovat sitoutuneita virastoonsa ja kuuliaisia esimiehelleen.

3.3 Public Service Motivationin tutkimuksesta

PSM -keskustelun ja -tutkimuksen juuret ovat USA:ssa. 1960 -luvun puolivälissä yleinen luottamus hallintoon alkoi hiljalleen laskea siten, että 1990 -luvun alussa vain neljännes amerikkalaisista luotti hallinnon tekevän sen, mikä on oikein (Lipset & Schneiders 1987, ks. Perry & Wise 1990, 367). Ensimmäisen kerran Public Service Motivation ilmaisua käytettiin vuonna 1982 kuvaamaan julkishallinnon henkilöstölle ominaista motivaatiota (Hondeghen & Perry 2009, 6) ja määritelmän käsitteelle antoivat James L. Perry ja Lois Recascino Wise vuonna 1990 artikkelissaan ”The Motivational Bases of Public Service”. Nyt mielenkiinto tätä aihetta kohtaan on levinnyt Eurooppaan, Australiaan, Etelä-Amerikkaan ja Aasiaan. Julkishallinnon etiikan esiin nostaminen ja amerikkalaisten uudelleensitouttaminen julkishallinnon arvoihin, henkilökohtaiseen uhrautumiseen ja velvollisuuteen yhteisen edun nimissä herätti kysymyksen kyseisten arvojen voimasta kannustaa ja suunnata inhimillistä käyttäytymistä. Luottamuksen rappeutuminen viranomaisten kykyyn tehdä oikeita ratkaisuja, oli poliittisesti arka aihe 1990 -luvun USA:ssa (Perry & Wise 1990, 367). Sitä se on vuoden 2012 Euroopassakin, jossa Euroopan Unionin jäsenmaiden velkakriisi ja kriisivaltioiden hallinnon etiikka ovat olleet uutisoinnin kohteena.

PSM:n oletetaan olevan yllyke korkeatasoiseen suoritukseen, mikä johtaa tehokkaaseen ja vaikuttavaan julkishallintoon. PSM onkin noussut vastavoimaksi ajatukselle ihmisten motivoitumisesta pääosin itsekkäistä syistä ja ulkoisten motivaatiotekijöiden hallitsevuudesta. (mt., 367.) Wouter Vandenabeele (2008, 1103) kuitenkin varoittaa sokeutumasta PSM:n olemassaololle, sillä se ei korvaa muita motivaatiotyyppisiä. Olipa kysymys julkisesta tai yksityissektorista, oi-

keudenmukainen palkkaus on merkittävä tekijä työntekijöiden houkuttelemiseksi alalle ja siellä pysymiseksi.

PSM -tutkimus voidaan jakaa viiteen eri tutkimusteemaan: teorian rakenne ja sen mittaaminen, esiintyvyys, taustoitus, seuraukset ja organisatoriset järjestelmät (Hondegheem & Perry 2009, 6). Tämä tutkimus keskittyy PSM:n esiintyvyyteen kahdessa palvelurakennemuutostutkimuksessa niiden talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöissä. Aikaisemmissa tutkimuksissa ongelmana ovat olleet PSM:n rakenteen vaihtelut tutkimuksittain, sillä Perryn luoma alkuperäistä rakennetta on usein kevennetty poistamalla osia siitä. Tämä on vaikeuttanut yhteisen tulkinnan tekemistä ilmiöstä. (mt., 7.) Tämän tutkimuksen periaatteena on säilyttää kaikki rakenteen osat, vaikka haasteena on ollut sovittaa amerikkalainen viitekehys suomalaiseen julkishallintoon. Siinä apuna on käytetty belgialaista Kimin ja Vandenabeelen (2010, 704) ratkaisua kvantitatiivisen tutkimusongelman operationalisoimisesta muokaten sitä tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin.

Wrightin mukaan (ks. Perryn ja Hondegheem 2008, 83 - 84, 91, 309) PSM -tutkimuksissa on käytetty toisen asteen tutkimusaineistoja eli aineistoja, joita on kerätty muuta kuin PSM:n tutkimista varten. Wrightin näkökannan mukaan edellisessä kappaleessa mainittu PSM -rakenteen vakiintumattomuus eri tutkimusten välillä johtuu erilaisista metodologisista heikkouksista enemmän kuin teoriasta. Tätä tutkielmaa voisi luonnehtia yhdeksi harvalukuisimmista PSM -tutkimuksen historiassa neljästä syystä. Poikkeukselliseksi sen tekee se, että tämä on ensimmäinen suomalainen PSM -tutkimus ja että aineisto on kerätty nimenomaan tätä teoriaa ajatellen. Epätavalliseksi se muodostuu siksi, että tutkimus käyttää kaikkia PSM -teoriarakenteen neljästä ulottuvuudesta ja että se edustaa PSM -tutkimuksissa vähemmistönä olevaa kvalitatiivista tutkimussuuntausta toisin kuin valtaosa PSM:n tutkimusasetelmista (Wright & Grant 2010, 697).

3.4 Teorian perimmäinen luonne

Sangmook Kimin (2010, 541) tutkimusten mukaan PSM:n formatiivinen määrittely on kaksitahtoinen. Ensiksi se muodostuu useiden ulottuvuuksien kombinaationa ja jokainen ulottuvuus luo ainutlaatuisen yhdistelmän. Yksilön PSM:n määrittelee ja muodostaa kaikki neljä osa-aluetta ja jonkin osa-alueen pois jättäminen muuttaa PSM:n merkitystä. Toiseksi PSM voidaan mitata sen neljän osa-alueen yhteissummalla, kun asetetaan jokaiselle ulottuvuudelle yhtäläinen painoarvo tai painotettu arvo. Koska tämä tutkimus on kvalitatiivinen, keskitytään ilmiön tarkasteluun ulottuvuuksiensa ainutlaatuisena kombinaatioina, joka saa tietynlaisen merkityksen palvelurakennemuutoksen kontekstissa. Oletuksena on myös, että henkilökohtaisesta historiastaan ja nykyisestä

elämäntilanteestaan johtuen yksilöiden kokemuksissa kaikki osatekijät eivät saa yhtäläistä painoarvoa.

Onko julkissektorin palvelumotivaatiossa kyse **pysyvästä piirteestä** vai **dynaamisesta tilasta**? Wright ja Grant (2010, 693) ovat artikkelissaan pohtineet PSM:n perimmäistä luonnetta ja tulleet siihen tulokseen, että molemmat säätelevät korkeaa palvelumotivaatiota julkishallinnossa. Pandeyn ja Stazykin (2008) sekä Mortimerin ja Lorencen (1979) mukaan sosiaalisesti suuntautuneet ja ihmisorientoituneita arvoja kunnioittavat henkilöt hakeutuvat opintojensa jälkeen työhön mieluummin julkiselle sektorille. He kokevat näin pystyvänsä parhaiten tyydyttämään suhteellisen pysyväksi piirteeksi muodostunutta arvoihin sidottua toimintatapaansa. Tällaisia julkisen sektorin aloja ovat sosiaaliseen hyvinvointiin, opettamiseen ja palveluun suuntautuneet alat. On kuitenkin muistettava, että organisaatioiden julkisuusaste vaihtelee voimakkaasti valtioittain, sektoreittain ja organisaatioittain. PSM -arvoja tukeva toimintatapa ja korkea julkisuusaste ovat omiaan lisäämään PSM -orientoituneiden yksilöiden hakeutumista sektorille. (mt., 692 - 693.) Myös Carpenter, Doverspike ja Miguel (2012, 522) ovat havainneet korkean PSM:n ennustavan hakeutumista julkiselle sektorille ja tuottoa tavoittelemattomiin organisaatioihin edellä mainituista syistä eli henkilö-organisaatio -yhteensopivuuden vuoksi.

Wright ja Grant (2010, 692 - 693) olettavat siis Schneiderin (2007, ks. Vandenabeele 2008, 1091) kehittämän mieltymys-valinta-poistuma -mekanismin (attraction-selection-attrition mechanism) olevan yksi syy PSM:n korkeampaan esiintyvyyteen julkisen sektorin työntekijöillä. Julkishallinnollisen työn valintaan johtaa mieltymys alaan, joka tyydyttää sisäisiä arvoihin pohjautuvia tarpeita. Jos valinta ei osu oikeaan ja työnantaja ei tue tuon tarpeen tyydytystä, johtaa se työntekijän poistumiseen eli irtisanoutumiseen. Kristof (1996), Lievens ym. (2001) ja Kristof-Brown ym. (2005, ks. Vandenabeele 2008, 1091, 1101) viittaavat mm. henkilö-organisaatio yhteensopivuuteen (Person-organization fit, PO-fit), henkilö-ympäristö yhteensopivuuteen (Person-environment fit, PE-fit), henkilö-työ yhteensopivuuteen (person-job fit, PJ-fit), henkilö-ryhmä yhteensopivuuteen (person-group fit), henkilö-työnjohtaja yhteensopivuuteen (person-supervisor fit) ja henkilö-ammatti yhteensopivuuteen (person-vocation fit) luetellessaan vastaavanlaisia teemoja, jotka määrittelevät työntekijän kiinnostusta työpaikkaan.

Jos PSM nähdään dynaamisena tilana, oletetaan sen muodostuvan ajan kuluessa ulkoisten olosuhteiden muovaamana. Siinä työntekijä sosialisaaation ja sopeutumisen (adaptation-socialization mechanism) kautta omaksuu PSM:lle tyypillisen toimintatavan ja arvomaailman, koska taipumusta tukee organisaatio, jonka palveluksessa hän on. Tiiviit kontaktit muihin palvelussuhteen

alkuvaiheessa lisäävät sopeutumista työpaikalla vallitseviin arvoihin. Esimerkiksi kanssakäymisen työhön perehdyttäjän kanssa ja sosiaaliset sekä vapaa-ajan tapahtumat edistävät arvojen omaksumista. (Wright & Grant 2010, 692 - 694.). Bright (2011, 20 - 21) muotoilee työntekijätasoa koskevan tutkimustuloksensa jokseenkin samalla tavoin. Hän päätteli julkishallinnon sosialisoinnin kautta pyrkivän yhdenmukaistamaan PSM:n yli ammatillisten rajojen.

Wright ja Grant (2010, 692 - 693) sekä Moynihan ja Pandey (2007a, 821) ovat havainneet arvo maailman muutoksen myös vastakkaiseen suuntaan. Aikojen saatossa ulkoisten palkkioiden arvostus kasvaa ja sosiaalisten ja ihmisorientoituneiden sisäisten houkuttimien painoarvo vähenee. Tämä voisi kieliä julkisorganisaatioiden kyvyttömyydestä ruokkia PSM:lle otollisten tarpeiden tyydyttämistä. Myös Cerase ja Farinella (2009, 296) käsittävät PSM:n työolosuhteiden muovaamana ilmiönä. He ovat todenneet muutostilanteen vaikuttavan PSM:iin sekä sitä lisäävästi että vähentävästi. Vaikutus riippuu siitä, miten työntekijä liittyy muutokseen, miten muutos liittyy julkishallinnollisen työn etiikkaan velvollisuutena ja vaikutetaanko työntekijän työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja organisatoriseen sitoutumiseen positiivisesti. Wright, Moynihan ja Pandey (2012, 208) väittävät viimeisimpien tutkimusten osoittavan johtamisella olevan suuremman vaikutuksen PSM:iin kuin sosiohistoriallisilla tekijöillä. PSM:n voidaan siis todeta olevan sekä vakaa taipumus että organisaation vaikutuksesta muuttuva ominaisuus. Tosin pitävämpiä todisteita olisi kerättävä pitkällisillä tutkimuksilla, joissa PSM mitattaisiin eri ajankohtina palvelusuhteen aikana. (Wright & Grant 2010, 692 - 694.)

Bright (2011, 20) päätyy työntekijätasosta tekemänsä tutkimuksen avulla Gabrisin ja Simon kanssa (1995, ks. mt., 21) täysin vastakkaiseen tulokseen kuin Wright ja Grant (2010, 692 - 693) työntekijöiden syystä hakeutua julkiselle sektorille. Yksilöt käyttävät perusharkintaa valitessaan työpaikkaansa. Määrävinä tekijöinä ovat työn saatavuus ja materiaaliset tarpeet. Bright havaitsi myös julkishallinnon työntekijöiden olevan korkeammin koulutettuja kuin yksityissektorilla, mikä kertoo hänen mielestään siitä, että julkisiin virkoihin vaaditaan tiettyä koulutustasoa ja korkeamman PSM -arvon omaavat hakijat voivat jäädä valitsematta koulutuksellisten puutteiden vuoksi. Tämän tutkimuksen havainnot osoittavat työpaikan valinnassa työn saatavuuden ja käytännöllisten tekijöiden kuten työmatkan vaikuttavan palveluorientaatiota enemmän.

3.5 Teoriarakenne

3.5.1 Instrumentaaliset motiivit

Public Service Motivation koostuu neljästä rakenteellisesta osasta (Kuvio 1). Instrumentaaliset motiivit ovat ensimmäinen PSM:n rakenteen ulottuvuus ja ne kuuluvat rationaaliin eli järkipe-

räisiin motiiveihin. Ne vastaavat kysymykseen **kuinka**. Kuinka edistän asiakkaiden ja yhteiskunnan etua? Osallistunko ammattiyhdistysten toimintaan, kehittämistoimikuntiin, paikallis- tai valtakunnan politiikkaan vai hakeudunko yksinkertaisesti ammattiin, josta on yhteiskunnallista hyötyä? Keskiössä on **käytös**. Käyttäytymällä tietyllä tavalla saavutetaan haluttu tavoite. Motiivaatiota ylläpitää tavoitehakuinen, strategisesti suuntautunut toiminta. PSM:n tähän osaluueeseen kuuluu halu työskennellä julkisella sektorilla, sillä siten työntekijä tuntee pystyvänsä parhaiten edistämään yhteistä hyvää, vaikuttamaan päätöksiin ja toimintatapoihin, jotka hän tuntee tärkeiksi. (Kim & Vandenabeele 2010, 704.) Tuo halu ei kohdistu organisaatioon, vaan organisaatio nähdään välineellisesti mahdollisuutena edistää merkityksellistä yhteistä hyvää (Bright 2008, 164). Instrumentaalisiin motiiveihin kuuluu myös halu osallistua poliittisiin prosesseihin ja yhteisön aktiviteetteihin, sosiaalista kehitystä edistäviin toimintoihin ja olla edustettuna ohjelmissa ja käytännöissä, joiden tarkoituksena on tehdä hyvää toisille ja yhteiskunnalle saaden aikaan vaikuttavaa julkista palvelua. Useista erilaisista ryhmistä muodostuva edustuksellinen byrokraatia muodostaa Meierin mukaan moniarvoisen yhteiskunnan, jossa rationaalisen motiivin kautta yksilö toimii tietoisesti tai tiedostamattaan. (1975, ks. Perry & Wise 1990, 368.)

Kiinnostus julkiseen osallistumiseen pohjautuu Hsieh:n, Yangin ja Fu:n (2011, 243) mielestä Perryä ja Wise:a (1990) tulkiten yksilön omanedun tavoitteluun siten, että ihmiset osallistuvat poliittisiin prosesseihin tai sitoutuvat julkisiin ohjelmiin, koska he samaistuvat ja haluavat edustaa erityistä tai yksityistä etua, kuten ammattiryhmäänsä. Osallistumalla sosiaalista kehitystä edistäviin aktiviteetteihin ja olemalla edustettuna ohjelmissa ja käytännöissä, joiden tarkoituksena on tehdä hyvää toisille ja yhteiskunnalle, he saavat aikaan vaikuttavaa julkista palvelua. John Rawl (1971, ks. Perry & Wise 1990, 368) näkee poliittisen toimijan vahvistavan omanarvontuntoaan samalla kun hän osallistuu mielestään jännittävään ja dramaattiseen poliittisten prosessien muotoiluun. Yksilö tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan palvellessaan sosiaalista etua.

Hsieh:n, Yangin ja Fu:n näkemys instrumentaalisesta motiivista näyttäisi olevan itsekeskeisempi kuin alkuperäinen Perryn ja Wisen (1990) tulkinta, joka perustuu enemmän epäitsekkääseen uhrautumiseen yhteiskunnan hyväksi. Hsieh, Yang ja Fu näkevät poliittisiin prosesseihin mieltyneen yksilön pinnallisesti toimivana, todelliset tunteensa ja mielipiteensä salaavana ja poliittisen vaihdon normeja noudattavana toimijana. Tunteet eivät ole aitoja, vaan ne ovat osa neuvotteludynamiikassa tarvittavaa ilmaisupeliä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hsieh, Yang & Fu 2011, 243; vrt. Perry & Wise 1990, 368.)

Instrumentaalinen motiivi näyttäisi saavan eri merkityksen eri kontekstissa ja osallistuminen poliittisiin prosesseihin voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Hsieh:n, Yangin ja Fu:n (2011) tutkimus osoitti, ettei poliittinen vaikuttaminen ole suosittua alemmalla virkamiestasolla. Heidän tutkimuksensa kysymyksenasettelu vastasi täsmällisesti Perryn (1996) 24 -osaisen kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä, jotka viittasivat valtakunnanpolitiikkaan tai paikallispolitiikkaan, johon alemman tason virkamiehet ovat vähemmän tutustuneet ja jonka kanssa heillä on vähemmän vuorovaikutusta. (Hsieh, Yang & Fu 2011, 243, 247; VanLandingham 2012, 252.) Jos sen sijaan olisi kysytty halua osallistua oman työpaikan kehittämiseen ja prosessien muotoilemiseen palvelun parantamiseksi ja asiakashyödyn saavuttamiseksi paikallistasolla, voisi tulos olla aivan toinen, sillä silloin olisi liikuttu informanteille tutussa, tunnistettavassa aihepiirissä.

Hsieh:n, Yangin ja Fu:n (2011) tutkimustulosta voidaan tulkita myös toisella tavalla eli mahdollisuus vaikuttamiseen synnyttäisi myös halun siihen. Anne Mette Kjeldsen (2012, 14) on nimittäin hoitoapulaisia ja sairaanhoitajia koskevalla kvalitatiivisella tutkimuksellaan saanut ilmiötä syventävää tietoa yhteiskunnallisen vaikuttamisen houkuttelevuudesta. Kysymällä suoraan halukkuutta osallistua poliittisiin prosesseihin kolme neljästä vastanneista kielsi, mutta aiheen lähemmässä tarkastelussa molemmat ammattiryhmät toivoivat voivansa edistää hyviä asioita jollakin tasolla poliittisiin prosesseihin osallistumisen kautta. Vastauksissa todettiin aikaisempien vaikuttamisyritysten valuneen hukkaan ja hautautuneen byrokraatiaan, jolloin rationaalinen motivaatio oli hiipunut.

Hierarkkisella organisaatorakenteella ja yksilön tai ammattikunnan sijoittumisella tuohon rakenteeseen näyttäisi olevan merkitystä koettuun yhteiskunnallisen vaikuttamisen houkuttelevuuteen. Pandey ja Moynihan (2007, ks. Kjeldsen 2012, 18) löysivät yhteyden hierarkkisten tasojen määrän ja yhteiskunnallisen osallistumisen välillä. Heidän tutkimuksensa koski johtajia, jotka mielsivät itselleen voimakkaan ja positiivisen roolin tarjota julkista palvelua. Kjeldsenin (2012, 18) tutkimustulostensa perusteella ehdottama selitys hoitajien hoitoapulaisia suurempaan intoon osallistua poliittisiin prosesseihin on ensiksi hoitajien asema ammatillisessa hierarkiassa, toiseksi työpaikan organisatorinen hierarkia ja kolmanneksi hoitoapulaisten poliittisen vaikutusvallan puute. Näin Hsieh:n ym. (2011), Kjeldsenin (2012) ja Pandeyn ja Moynihanin (2007, ks. Kjeldsen 2012) tutkimustulokset eivät näyttäisi poissulkevan toisiaan, vaan ne voidaan jopa tulkita samansuuntaisiksi.

Rationaalisten motiivien esiintymistä selittänee myös työntekijän koulutustaso. Koulutuksen avulla saavutetaan poliittisessa osallistumisessa vaadittavia henkilökohtaisia toiminnallisia ja

tiedollisia resursseja. (Campbell ja Craig, ks. Kjeldsen 2012, 19.) Siksi hoitajat olivat hoitoapulaisia innokkaampia käyttämään tätä ulottuvuutta yhteisen hyvän edistämiseen. Se ei kuitenkaan tarkoita hoitoapulaisten alhaisempaa PSM:n kokonaistasoa, vaan he kanavoivat tarpeensa palveluasiakkaita toista kautta. Heidän affektiiviset motiivinsa ovat puolestaan voimakkaampia kuin hoitajilla, joista useimmat mieluummin vannoivat nopean, riittävän ja ammatillisesti oikean hoidon nimeen kuin myötätuntoa ja emotionaalista tukea tarjoavaan palveluun. (Kjeldsen 2012, 17.)

Sekä Kjeldsenin (2012) että Hsieh ym. (2011) tutkimukset viittaavat siihen, että tulevaisuudessa empiiristen käsitteiden ja tutkimusasetelmien laadinnassa on kehitettävää. Mietittäväksi jää, olisiko teoriarakenteen sisällön tarkentamiseen tältä osin syytä, jättämättä silti pois mitään osa-aluetta. Samaan lopputulokseen on tullut Kim Sangmook (2009, 850; 2010, 542), jonka mielestä luonteeltaan formatiivisesta neliosaisesta PSM-rakenteesta ei ole syytä jättää mitään osa-aluetta pois, ettei tulos vääristyisi. Kaikissa neljässä ulottuvuudessa on useita reflektiivisiä indikaattoreita. Mittaamisongelma on tavallinen sekä PSM:n että yleensä motivaatiotutkimuksen kohdalla (Brewer, Selden & Facer II 2000, 255; Perry & Wise 1990, 368). Salmela-Aro ja Nurmea (2005, 24) lainaten: ”...motivaation tutkimusmenetelmät ovat vielä melko yksinkertaisia verrattuna motivaatiokäsitteen monimutkaisuuteen ja rikkauteen.” Kvantitatiivisen tutkimuksensa päätelmissä, joka käsitti 14 osiota Perryn alkuperäisestä 24 -osion tutkimuksesta, Kim Sangmook (2009, 850) listaa neljä potentiaalista syytä yhteiskunnallisen osallistumisen vähäiseen esiintyvyyteen tuloksissaan. Ne ovat:

1. Rationaaliset motiivit eivät ehkä ole yhteydessä PSM:iin Korealaisessa kontekstissa.
2. Rationaaliset motiivit eivät ehkä ole yhteydessä PSM:iin lainkaan.
3. Yhteiskunnallista osallistumista mittaavat asteikon osiot eivät ehkä ole oikeita täsmällisesti edustamaan PSM:n rationaalista perustaa.
4. Perryn (1996) negatiivissävytteisesti muotoilemat asteikon osiot eivät ehkä ole sopivia yhteiskunnallisen osallistumisen määrittämiseen.

Kohdalla 4 hän tarkoittanee sitä, että kysymyksissä esiintyneillä sanoilla politiikka ja poliittinen peli ei olisi positiivista assosiaatiota.

Henry Honkanen (2006, 349) on pohtinut sosiaalisen muutoksen strategioita ja jakanut ne Chiniä ja Benne:ä lainaten empiiris-rationaalsiin, normatiivis-kasvatuksellisiin, vallankäyttöön liittyviin ja Honkasen itsensä lisäämään rakenteiden muuttamiseen liittyviin strategioihin. Empiiris-rationaalinen ja normatiivis-kasvatuksellinen strategia näyttäisivät sisällöltään paikoin vastaavan instrumentaalista (rationaalista) ja arvoihin pohjautuvaa (normatiivista) motiivia PSM:n raken-

teessa. Siksi hänen ehdotelmansa näiden strategioiden läpiviemisessä saattaisi olla käyttökelpoinen myös mainitun kahden PSM:n ulottuvuuden edistämiseksi muutosorganisaatioissa. Normatiivis-kasvatuksellista strategiaa pohditaan normatiivisen eli arvoihin pohjautuvan PSM -ulottuvuuden yhteydessä myöhemmin tässä tutkielmassa.

Empiiris-rationaalisessa strategiassa pyritään lisäämään henkilöstön tiedollisia valmiuksia empiriseen tietoon pohjautuvan koulutuksen avulla. Tarjotaan uutta tietoa ja menetelmiä ajatella loogisesti vedoten toimijoiden järkeen ja siihen, että he ymmärtävät joko omat tai altruistiset edut. Näin saadaan vähennettyä henkilöstön irrationaalisuutta, uskomuksia ja tietämättömyyttä. Henkilö tai ryhmä tuo esiin asiantilan, jota heidän mukaansa kannattaa tavoitella tai uusi toimintamalli esitellään ja perustellaan heille. Päämäärään pääsemiseksi ja sitä kautta instrumentaalisen motiivin vahvistamiseksi heille on annettava mahdollisuus toteutukseen kehittämisellä ja kouluttamisella. (Honkanen 2006, 349.) Tuolloin on vältettävä autonomiaa ja kompetenssia uhkaavaa suhtautumista eli kontrolloivaa otetta, ettei sisäinen motivaatio kärsisi (Cameron & Pierce 2002, 40 - 41). Honkanen (2006, 350) havainnollistaa kontrolloivan otteen suhtautumiseksi aikuisiin kuin lapsiin, elitistiseksi käytökseksi ja opettamiseksi kansakouluopettajamaisesti ja kansanvalistuksen hengessä. James Perry (2010, 680) näkee asian laajemmin transformationaalisen johtajuuden mahdollisena suotuisana vaikutuksena työntekijän ja organisaation parempaan suoritukseen PSM:n kautta. Samaan johtopäätökseen on tullut Wright, Moynihan ja Pandey (2012, 206), jotka tutkimuksessaan ovat havainneet transformationaalisen johtamisen vaikuttavan epäsuorasti tavoitteen arvon ja organisaation tavoitteen selkeyden kautta PSM:a edistävästi.

3.5.2 Arvoihin pohjautuvat motiivit

Arvoihin pohjautuvat motiivit ovat toinen PSM -rakenteen ulottuvuus ja ne kuuluvat normipohjaisiin motiiveihin ja vastaavat kysymykseen **minkä vuoksi**. Työskentelenkö oikeudenmukaisuuden saavuttamiseksi vai toteutanko sosiaalista vastuullisuutta työni kautta? Minkä vuoksi työni on oltava virheetöntä, tilivelvollisuuden vai asiakkaiden tasa-arvoisen kohtelun vuoksi? Normipohjaiset motiivit ovat sidoksissa **arvoihin** ja **etiikkaan** ja toiminta saa sen kautta moraalisen ulottuvuuden. Työntekijä haluaa palvella yhteiskunnan etua ja hän saa tyydytystä yhteisten arvojen realisoitumisesta. Yhteisiä arvoja ovat Fredericksonin (1997), Moe ja Gilmourin (1995) ja Rosenbloomin (1996) mukaan esim. isänmaallisuus, julkinen etu, sosiaalinen vastuullisuus, tilivelvollisuus, demokratia, sosiaalinen tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä reiluus ja neutraalius (ks. Kim & Vandenabeele 2010, 703, 706) sisältäen vähäisten poliittisten ja taloudellisten resurssien omaavien vähemmistöjen hyvinvoinnin edistämisen. Bruce Buchanan näkemyksen mukaan palveluetiikka liittyy velvollisuuden tuntoon ja yleiseen uskollisuuteen hallinnolle (ks.

Perry & Wise 1990, 368 - 369). Velvollisuuteen perustuvat sisäiset motiivit ovat luonteenomaisia korkean PSM:n omaaville, nautintoon pohjautuvat ja valvotut sisäiset motiivit eivät (Houston 2011, 769). Korkean PSM:n omaavien parempi byrokratiansietokyky (Bright 2008, 151) voisi selittyä velvollisuudentunteella ja byrokratian perimmäisellä tarkoituksella edistää kansalaisten tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua. Siten byrokratia edistäisi välillisesti arvopohjaisten tarpeiden tyydytystä.

Brewer, Selden ja Facer II (2000, 259 - 262) nimesivät arvoihin pohjautuvien motiivien kannattajat patrioteiksi. He asettavat vastuun ja velvollisuudentunteen omien tarpeidensa ja esimiesuskollisuuden edelle. He kohdistavat julkiseen viranomaiseen suurempia eettisiä odotuksia ja korkeampia eettisiä standardeja. Heissä on ainutlaatuinen yhdistelmä idealismia ja aktivismia. Mikäli hallinnolliset reformit pakottavat heidät toimimaan tavarantoimittajina ja näkemään asiakkaansa kuluttajina, he tulevat viimeiseen asti taistelemaan oikeudestaan auttaa ihmisiä ja palvella yhteistä etua. Esimerkkinä mainittakoon terminaalihoitoa antava sairaanhoitaja, joka aikoi uhrata mitä tahansa kuolevan potilaansa hyväksi riippumatta siitä, mitä ponnisteluja se tulisi vaatimaan häneltä. Esimerkki havainnollistaa hyvin uhrautuvaisuuden läsnäolon myös tämän motivaatioosan yhteydessä.

Kimin (2010, 541) tutkimuksessa arvoihin pohjautuvat motiivit korreloivat voimakkaasti myös PSM:n toisen ulottuvuuden samaistumismotiivien kanssa. Hsieh:n, Yangin ja Fun (2011, 244) mielestä erona samaistumismotiiviin on se, että normatiivisen motiivin omaava tekee velvollisuutensa yhteisen hyvän ja yleisen edun vuoksi yrittäen pysytellä neutraalina, ei myötätunnosta ja kiintymyksestä yksittäistä asiakasta kohtaan kuten identifikaatiomotiivissa. Yhteiset arvot ja normit ylittävät yksilöiden edun. Kaikki PSM:n rakenteen osat ovat myös joltain osin päällekkäisiä ja eri motivaatioiden alkuperää on vaikea kategorioida. Usein käytös on kaikkien osien yhteisvaikutusta.

Puolustettaviksi koetut arvot ja niiden tärkeysjärjestys voivat vaihdella valtioiden ja sosiaaliolojen mukaan, mutta yhteistä niille on se, että yksilöt ovat valmiita laittamaan ne oman etunsa edelle (Kim & Vandenabeele 2010, 703). Tämä johtaa asiakkaiden hyvinvointiin. Liukkonen, ym. (2006, 102) puhuvat työn merkityksen sisäistämisestä ja sellaisista arvoista, joiden toteuttamiseen halutaan sitoutua ja panostaa täysillä. Voitot ja markkina-arvot eivät heidän mukaansa yksin riitä kannustimeksi, vaan tarvitaan syvempiä arvoja sekä innostuksen ja kunniallisuuden kokemuksen tarjoamista työntekijöille. Asiakkaiden hyvinvointi ja laadukkaat tuotteet ja palvelut antavat aihetta ylpeyteen koko työyhteisölle.

PSM:n arvoihin pohjautuviin motiiveihin sisältyy eettinen ulottuvuus, jonka mukaan julkishallinnollinen työ nähdään velvollisuutena. Cerasen ja Farinellan (2009, 296) italialaisia virkailijoita koskeva tutkimus johtamisuudistuksen aikana osoittaa, että julkishallinnollista työtä tekevien positiivisella muutuskokemuksella ja heidän käsityksellään julkisesta palvelusta velvollisuutena on voimakas yhteys. Vastaavaa yhteyttä he eivät löytäneet minkään muun PSM:n ulottuvuuden kanssa. Jos virkailijalla oli sekä miellyttävä kuva muutoksesta että voimakas tunne työstä velvollisuutena, hänellä oli hyvä työtyytyväisyys ja sitoutumisaste sekä työhön että organisaatioon.

Arvoihin pohjautuvia motiiveja voidaan vahvistaa tiedostamattomia ajattelumalleja ja sosiokulttuurisia normeja muuttamalla. Kuten instrumentaalisten motiivien yhteydessä todettiin, sosiaalisen muutoksen strategia voisi olla mahdollisuus edistää PSM:ia palvelurakennemuutoksessa. Henry Honkanen (2006, 350) on pohtinut niitä ja jakanut ne Chiniä ja Benne:ä (1976) lainaten empiiris-rationaalsiin, normatiivis-kasvatuksellisiin, vallankäyttöön liittyviin ja itse lisäämäänsä rakenteiden muuttamiseen liittyviin strategioihin. Empiiris-rationaalinen strategia käsiteltiin edellisessä luvussa ja normatiivis-kasvatuksellinen on toinen strategia, jolla voisi olla käyttöä PSM:n edistämiseksi muutoksessa. Normatiivis-kasvatuksellinen muutosstrategia perustuu ajatukseen, että muutos on mahdollista vain jos tiedostamattomat ajattelumallit ja sosiokulttuuriset normit muuttuvat.

Tiedostamattomien ajattelumallien ja sosiokulttuuristen normien negatiivinen muutos on tapahtunut julkishallinnossa USA:ssa 1990 -luvulle tultaessa Fredericksonin ja Hartin (1985, ks. Perry & Wise 1990, 368) mukaan siksi, että on liiallisesti ja kritiikittömästi luotettu liike-elämän hallinnollisiin arvoihin. Urasuuntautuneisuus on paikoin syrjäyttänyt idealismin byrokraattisen toiminnan suuntaajana. Chinin ja Bennen (ks. Honkanen 2006, 350) ideoihin pohjautuen normatiiviskasvatuksellisessa strategiassa autettaisiin tiedostamaan toimintaa ohjaavia malleja ja normeja sekä pyrittäisiin muuttamaan niitä tässä yhteydessä PSM -arvoja kuten esimerkiksi tasa-arvoisuutta, julkista etua ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta tukeviksi. Koska asenteisiin on vaikea vaikuttaa, voidaan muutosprosessi aloittaa Honkasen (mt., 350) mukaan myös käyttäytymistä ohjaavista normeista ja malleista. Tarkoituksena on ilmeisemmin kontrolloivan otteen muuttaminen ajan myötä autonomiseksi sisäistetyksi toiminnaksi.

3.5.3 Identifikaatiomotiivit

Kolmas PSM:n rakenteellinen ulottuvuus on identifikaatiomotiivit eli samaistumismotiivit ja ne kuuluvat affektiivisiin eli tunneperäisiin motiiveihin ja vastaavat kysymykseen **kenelle**. Tämä motivaatio kohdistuu ihmiseen, ryhmään tai kohteeseen, jota yksilö haluaa palvella. (Kim &

Vandenabeele 2010, 703.) Kenen hyväksi tai kenelle teen työtäni? Autanko maksuvaikeuksissa olevaa asiakasta selviytymään laskuistaan joustamalla maksuaikataulussa? Puolustanko eläkeläisen oikeutta asuntonsa korjausavustukseen informoimalla ja auttamalla kaavakkeissa, joita minun ei tarvitsisi virkani puolesta muutoin täyttää? Kimin ja Vandenabeelen (2010, 703) mielestä toimija kokee ykseydentunnetta henkilöiden kanssa, joihin samaistuu ja haluaa siksi tehdä hyvää ja uhrautua heidän vuokseen. Se tarkoittaa myös erityissuhdetta julkisyhteisön työntekijän ja kansalaisten välillä, tarvetta puolustaa ja ajaa vähäosaisten ja haavoittuvien etuja. Yksilö haluaa osallistua erilaisiin projekteihin ja ohjelmiin niiden sosiaalisen tärkeyden vuoksi. (Perry & Wise 1990, 369.) Esimerkiksi Yleisradion uutisissa (15.3.2012) kerrottiin valvontaeläinlääkäreiden puutteesta ja heidän raskaasta työstään. Läänineläinlääkäri Jessica Löfgren-Erikssonilta kysyttiin ohjelmassa, mitkä asiat auttavat jaksamaan. Hän vastasi: ”Kollegoiden ja viranomaisten tuki. Työtä jaksaa, koska tuntee tekevänsä työtä eläinten hyväksi.”

Samaistumismotiivit viittaavat **asenteeseen**. (Perry & Wise 1990, 369.) Voisi puhua positiivisessa mielessä lukkarinrakkaudesta, jolla yleensä tarkoitetaan erityistä, usein liiallistakin kiintymystä johonkin asiaan. Ilmaisua on ranskalaista alkuperää, ”amour de clocher”, joka tarkoittaa koti-seudunrakkautta, jopa nurkkakuntaisuutta tai nurkkapatriotismia (Vilppula 1999). Jos normatiivisissa, arvoihin pohjautuvissa motiiveissa henkilö on Brewerin, Seldenin ja Facerin II (2000, 259 - 260) mukaan patriotti, on hän Fredericksonin ja Hartin (ks. Perry & Wise 1990, 369) mielestä samaistumismotiiveihin suuntautuessaan hyväntahtoinen patriotti. Hyväntahtoinen patriotti pitää kaikista ihmisistä poliittisten ja määrättyjen rajojen kuten sosiaalisen luokan puitteissa suojellen heidän perusoikeuksiaan ja suoden ne mahdollistavien asiakirjojen avulla. Heissä yhdistyy sekä kiintymys hallinnollisiin arvoihin että kanssaihmissiin, lähimmäisiin. Affektiivisesti motivoituville se on moraalinen ja emotionaalinen tila, moraalinen sankaruus, joka saavutetaan tunteellisella vastauksella ihmisyyteen ja johtaa haluun uhrautua muiden puolesta. (Perry & Wise 1990, 369.) Julkisen sektorin virkamiesten olisi oltava pätevyyden lisäksi eettisiä (Kim & Vandenabeele 2010, 703).

Sangmook Kim (2010, 542) katsoo tutkimustensa pohjalta samaistumisen painoarvon PSM -rakenteessa olevan merkityksettömän ja jopa negatiivisen. Kanov ym. (2005 ks. Hsieh, Yang & Fu 2011, 244) puolestaan ovat päätyneet täysin vastakkaiseen arvioon ja väittävät myötätunnon olevan ratkaisevan tärkeää organisaatioissa, joissa inhimillistä kipua ja kärsimystä käsitellään. Esimerkkinä he mainitsevat sairaalat, sosiaalihuolto-organisaatiot ja mielenterveystoimistot. Ehkä ero johtuu nimenomaan tutkittavasta alasta, sillä Kim tutki 2497 palopelastajaa. Vaikka empatian tunteminen pelastettavia kohtaan on hyväksi, sen voisi kuvitella häiritsevän hälytystehtävän

suorittamista keskittymistä ja nopeaa reagoimista vaativissa vaarallisissa olosuhteissa. Puolestaan sairaalaympäristössä kylmän ammattimainen suhtautuminen potilaisiin voisi herättää negatiivisia tunteita asiakkaissa. Ero osoittaa jälleen kerran PSM -rakenteen suhteellisuuden ja vaihtelevuuden yksilöittäin, ammattialoittain, organisaatioittain, valtioittain ja kieli- sekä kulttuurialueittain.

3.5.4 Uhrautuvaisuus

Neljäs ja viimeinen PSM:n rakenteellinen ulottuvuus on uhrautuvaisuus. Tyydyttääkseen kolmea muuta motiivia työntekijä on valmis uhraamaan omia etujaan, ponnistellen ja sitoutuen julkiseen palveluun. Yksilö tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan tekemällä hyvää toisille ja edistämällä yhteiskunnallista hyvinvointia. Hän on valmis menettämään aineellisia palkkioita palvellakseen yhteisöä. Public Service Motivationin erottaa muista motivaatioteorioista juuri uhrautuvaisuus. Kaikki PSM:n ulottuvuudet pohjautuvat uhrautuvaisuudelle, joka on läsnä kaikkien muiden teoriarakenteen osatekijöiden ilmentyessä eli arvoihin pohjautuvan, samaistumismotiivin ja myös instrumentaalisen motiivin eli poliittisen vaikuttamisen aktivoituessa. Siksi se on perustavampaa laatua oleva kuin muut ulottuvuudet. (Kim & Vandenabeele 2010, 703 - 704.)

Miten Hsieh:n, Yangin ja Fu:n (2011, 244) tulkinta instrumentaalisesta motiivista sopii yhteen uhrautuvaisuuden kanssa? Heidän tutkimuksensa *“Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation”* ei huomioi uhrautuvaisuutta, vaan tarkastelee motivaatioulottuvuuksia tunnepitoisen työvoiman (emotional labor) käsitteen näkökannalta. Kuitenkin uhrautuvaisuus on yksi PSM:n perustavaa laatua olevista osista eikä mikään neljästä ulottuvuudesta ole vaihdettavissa. Jonkun osa-alueen pois jättäminen muuttaa kokonaisuuden merkitystä. (Kim & Vandenabeele 2010, 706.) Tosin tunnepitoisen työvoiman käsitteellä näyttäisi olevan paljon yhtäläisyyksiä uhrautumisen kanssa, vaikka se saakin itsekkäämpiä sävyjä kuin Perryn ja Wisen (1990) PSM:n uhrautuvaisuus.

Hsieh:n ym. tutkimuksen paras anti tälle pro gradu -työlle on käytännön esimerkkien antaminen uhrautuvaisuudesta tunnepitoisen työvoiman tutkimuksen kautta. Esim. samaistumismotiivin kohdalla uhrautuvaisuus esiintyy emotionaalisenä tukena, ajan antamisena ja joustavuutena sekä materiaalisena tukena. Se on eläytymistä toisen ihmisen; asiakkaan ja työkaverin osaan. (Hsieh, Yang & Fu 2011, 244.) Tämä on yksi osoitus siitä, miten eri tutkimukset rakentavat kumuloiden selkeämpää ja tarkempaa kuvaa PSM:n rakenteesta ja edistävät operationaalista määritelmää mahdollistaen ja luoden tietämystä maailmanlaajuisesti (Kim & Vandenabeele 2010, 705). Myös

tässä tutkimuksessa on pyritty yhdistelemään aikaisempien tutkimusten tietämystä ja luoda niiden pohjalta uutta ymmärrystä ilmiöstä.

4 METODOLOGIA

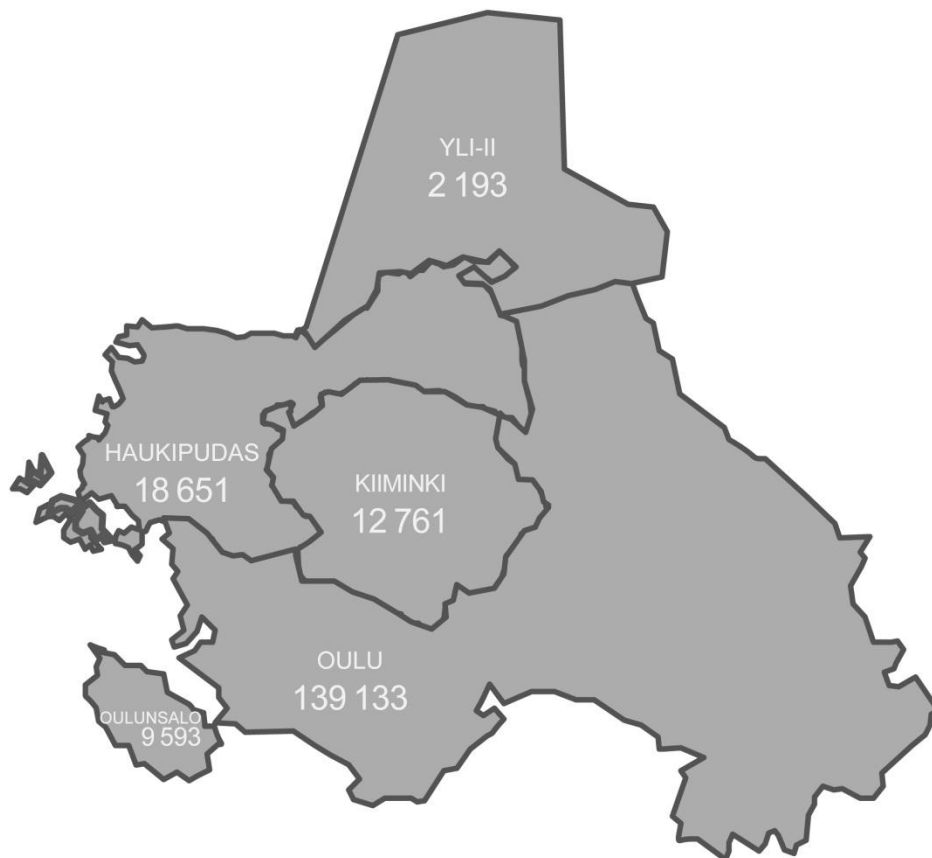
4.1 Empiirisen tutkimuskohteen esittely

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen laatua yleensä arvioidaan altistamalla metodologia lukijoiden tarkastelun kohteeksi, jolloin jokaisella on mahdollisuus pohtia tulosten luotettavuutta. Siihen on pyritty myös tässä pääkappaleessa, joka alkaa tutkimuskohteiden esittelyllä. Tutkimus kohdistuu kunnallisten organisaatioiden palvelurakennemuutoksen mukaista yhdistymisvaihetta läpikäyviin talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöihin, koska Stenvallin ym. (2007, 55) mukaan juuri tämä ryhmä kokee muutoksen alkuvaiheessa rankimmin. Fuusio-osapuolista pienemmän organisaation palkkasihteerille, kanslistille tai toimistosihteerille muutos voi olla totaalinen. Kokemus vastaa työpaikan vaihdosta, koska fyysinen työpiste, työnantaja ja usein myös työtehtävät sekä esimies vaihtuvat. (mt., 55.) Tutkimuskohteita on kaksi: Oulunsalon kunta ja Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymä. Molemmat edustavat pienempää organisaatiota yhdistyen tahoillaan suuremmaksi kokonaisuudeksi.

Oulunsalo on 9771 asukkaan kunta Pohjois-Pohjanmaalla. Vaikka nuorten työikäisten lapsiperheiden poismuutto on ollut voimakasta alueen ICT -työpaikkojen vähenemisen vuoksi, on kunnan väkiluku kasvussa korkeasta syntyvyydestä johtuen (Oulunsalon kunnan talousarvio 2011 ja taloussuunnitelma 2011 – 2012, 3 - 4.). Alle 14 -vuotiaiden osuus väestöstä on 28,3 %, kun yli 65 -vuotiaita puolestaan on vain 9,7 % asukkaista (Tilastokeskus 31.12.2011 tilanne). Haukiputaan, Kiimingin, Oulun, Oulunsalon ja Yli-Iin kunnat sopivat 28.6.2010 kuntajaon muuttamisesta. Kyseiset kunnat lakkaavat 31.12.2012 ja niiden tilalle perustetaan 1.1.2013 uusi kunta, jonka nimi tulee olemaan Oulu. (Oulunsalon kunnan talousarvio 2011 ja taloussuunnitelma 2011 – 2012, 3 - 4). Väestömäärältään Suomen viidenneksi suurimmaksi kaupungiksi kasvavassa Oulussa asukkaita 31.5.2011 ajankohdan tiedon mukaan olisi 185 961 henkilöä, josta Oulunsalon osuus olisi toiseksi pienin. Maapinta-alaa uudessa Oulussa on 3 029 km² ja siitä entisen Oulunsalon alue on pienin käsittäen 83,4 km². Tilannetta on havainnollistettu kuviossa kaksi. (Uusi Oulu 1.1.2013.) Oulunsalon kunnan palveluksessa oli 31.12.2011 521 henkilöä (Oulunsalon kunnan henkilöstöraportti 2011, 5). Uudessa Oulussa henkilöstön määrä tulisi kesä-heinäkuun 2012 lukujen mukaan olemaan n. 13000 - 14000 (Oulun kaupunki/Konsernipalvelut/Henkilöstö).

Organisaatioiden yhdistäminen tapahtuu inkrementaalisesti. Osa palveluista siirtyy jo ennen uuden Oulun perustamista kaupungin palvelualustalle. (Oulunsalon kunnan talousarvio 2011 ja taloussuunnitelma 2011 – 2012, 3 - 4.) Oulunsalon talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö siirtyy kokonaisuudessaan uuden Oulun kaupungin palvelukseen jo 1.1.2012. Oulunsalon kunnan

tukipalveluissa työskentelee 25 henkilöä, joista talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävissä seitsemän henkilöä, jotka koostuvat kolmesta henkilöstösihteeristä, kirjanpitäjästä, pääkirjanpitäjästä ja kahdesta reskontranhoitajasta. Henkilöstösihteereistä yksi siirtyy fyysisesti Ouluun vuoden 2012 alusta ja kaksi jää Oulunsalon toimipaikkaan 31.7.2012 saakka. Taloushallinto jää kokonaisuudessa Oulunsaloon ainakin vuodeksi 2012 ja jotkut heistä kesään 2013 saakka. (Koistinen A., 2011.) Oulunsalosta haastateltiin kahta henkilöstösihteeriä, jotka vielä olivat entisessä sijoituspaikassaan. Henkilöstösihteerien tehtäviin kuuluu palkanlaskenta ja neuvontatehtävät henkilöstöasioissa. Toinen henkilöstösihteereistä vastaa palkanlaskentaan liittyvistä ilmoituksista ja tilityksistä sidosryhmille sekä eläkeasiamiehen tehtävistä. Asiakaskunta muodostuu siten valtaosin organisaation omasta henkilökunnasta ja sisältää suhteellisen paljon asiakaskontakteja.



Kuvio 2. Uuden Oulun muodostavat kunnat ja niiden asukasluku 31.12.2009 (Uusi Oulu 1.1.2013)

Kalajokilaakson koulutuskuntayhtymä ja Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymä muodostivat 1.1.2012 uuden kuntayhtymän, jonka nimeksi tuli Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä – JEDU. Kuviossa 3 esitetty toiminta-alue kattaa pääasiassa Pohjois-Pohjanmaan maakunnan eteläosan. Jäsenkunnat ovat Alavieska, Haapajärvi, Haapavesi, Kalajoki, Kärsämäki, Nivala, Oulai-

nen, Pyhäjärvi, Pyhäntä, Reisjärvi, Sievi, Siikalatva ja Ylivieska. (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän perustamissopimus.) Koulutuskuntayhtymästä muodostui Pohjois-Suomen toiseksi suurin ammatillisen peruskoulutuksen järjestäjä. Siinä oli yhdistymishetkellä seitsemän ammattiopistoa, joissa opiskelijoita oli noin 4000 ja henkilöstöä yhteensä noin 550. JEDU:n visiona on kattaa alueen koko toisen asteen koulutus vuoteen 2020 mennessä (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä), joten muutokset tulevat olemaan väistämättömiä talous- ja henkilöstöhallinnossa myös tulevaisuudessa.



Kuvio 3. Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat (Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä)

Tutkimuksen kohteena olevan Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymän omistivat Haapavesi, Kärämäki, Oulainen, Pyhäntä ja Siikalatva. Siinä oli kaksi oppilaitosta ja henkilöstöä 170. (PYHÄSIIKA Toimintakertomus 2011.) Talous- ja henkilöstöhallinnossa työskenteli joko kokotai osa-aikaisesti kuusi henkilöä muodostaen yhteensä viisi henkilötyövuotta. Henkilöt koostuivat Haapaveden ammattiopiston tiloissa työskentelevistä kirjanpitäjästä, palkanlaskijasta, osto-reskontrasta ja puolipäiväisestä myyntireskontrasta sekä projektisihteeristä. Piippolan käsi- ja taideteollisuusopiston toimipaikassa myyntireskontraa ja muita taloushallinnon tehtäviä hoiti osan työajastaan toimistovirkailija. Haastattelujen toteutusvaiheessa heidän sijoituspaikastaan ei ollut varmaa tietoa, mutta alustavien suunnitelmien mukaan toimipaikan vaihto ei olisi tarpeen ICT-tekniikan avulla. Tutkimuksessa haastateltiin viittä taloushallinnon työntekijää, sillä yksi työntekijöistä oli tämän pro gradun kirjoittaja.

Koulutuskuntayhtymän haastateltavien toimenkuvat ovat seuraavanlaisia. Kirjanpitäjän tehtävät koostuvat erilaisten taloushallinnon ohjelmistojen sähköisten tiedostojen vastaanotosta kirjanpitoon, tarvittavista manuaalisista kirjauksista, kirjanpidollisista täsmäytyksistä ja erilaisten taloustilastojen ja -raporttien laatimisesta. Suoria asiakaskontakteja on vähän ja ne koostuvat pääosin yhtymän esimiehistä ja johdosta. Ostoreskontra puolestaan huolehtii laskujen maksamisesta ja yleensä ulos suuntautuvasta maksuliikenteestä toimien pääkassana organisaatiossa toimiville muille palvelukassoille. Työ sisältää suhteellisen paljon neuvontatyötä ja asiakaskunta muodostuu sekä organisaation sisäisistä että ulkopuolisista kassa-asiakkaista, matkustusohjelmiston käyttäjistä sekä Kelan koulumatkatukia saavista oppilaista. Myyntireskontran tehtävät koostuvat organisaatioon suuntautuvasta maksuliikenteestä eli laskutuksesta ja saatavien perinnästä ja hän avustaa pääkassan ja oppilasmatkojen hoidossa. Asiakaskunta muodostuu organisaation henkilöstöstä, oppilaista ja ulkopuolisista laskutusasiakkaista. Projektisihteeri vastaa hankkeiden maksatushakemuksista ja siihen liittyvästä talous- ja henkilöstökirjanpidosta sekä aikuiskoulutus- ja oppisopimustoimen hallinnollisista tehtävistä. Asiakaskunta koostuu pääosin organisaation sisäisestä projekti- ja hankehenkilöstöstä mutta myös ulkopuolisista sidosryhmistä sekä oppisopimusoppilaista, -kouluttajista sekä -työnantajista.

Taloushallinnon informantit muodostuivat olosuhteiden pakosta Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymän haastateltavista ja henkilöstöhallinnon informantit Oulunsalon kaupungin haastateltavista. Havaintoyksiköt olivat työntekijätason naisia, joista nuorin oli 27 ja vanhin 62 -vuotias. Sukupuolinen yksipuolisuus ei ollut tarkoituksellinen valinta, vaan kummankaan organisaation talous- ja henkilöstöhallinnossa ei ollut toista sukupuolta olevia työntekijöitä. Esimiestäso rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Koulutukseltaan vastaajat olivat koulu-, opisto- tai ammatikorkeakoulun suorittaneita. Heillä oli työkokemusta kolmesta ja puolesta vuodesta aina kolmeen kymmeneen vuoteen ja työhistoria koostui joko yksityisellä ja julkisella sektorilla työskentelystä tai pelkästään julkisen työnantajan palvelusta.

4.2 Tutkimuksen asemoituminen tutkimustraditioon

Tämä pro gradu -työ edustaa Aristoteeliseen perinteeseen ja hermeneuttiseen eli tulkinnalliseen filosofiaan kuuluvaa laadullista eli kvalitatiivista tutkielmaa. Tuomen ja Sarajärven mukaan suomenkielisissä metodioppaissa käytetään myös nimitystä pehmeä, ymmärtävä tai ihmistutkimus. Ymmärtävänä tieteenä tutkimuksessa on psykologinen vivahde ja metodina on eläytyminen tutkimuskohteisiin liittyvään ilmapiiriin, tunteisiin, ajatuksiin ja tässä tutkimuksessa erityisesti motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 23, 28 - 29.) Siksi Creswell (1994) katsoo kvalitatiivisen tutkimuksen olevan arvosidonnaista ja vinoutunutta. Gummesonin (1991) mielestä hermeneutti-

sen paradigman tutkijoilla ero tosiasioiden ja arvojen välillä on vähemmän selvä ja he myöntävät subjektiivisuutensa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 24.) Kvalitatiivinen tutkimusote soveltui erinomaisesti juuri tähän Public Service Motivationin tutkimukseen, koska aikaisemmista tutkimuksista valtaosa on kvantitatiivisia. Kvalitatiiviset tutkimukset, joita aiheesta on tehty, ovat osaltaan osoittaneet määrällisten mittausten pinnallisuuden ja vasta syvempi lähestyminen aiheeseen valottaa todellisia syitä kvantitatiivisille havainnoille.

Ontologisesti tämä tutkielma edustaa konstruktionismia, jossa todellisuus on suhteellista ja ihmismielen luomusta, joskaan ei aina tietoisesti tuotettua. Vaikka abstrakti todellisuus näyttäytyy jokaiselle tutkittavalle erilaisena oman mielen luomuksena, itsenäisenä ja riippumattomana, tutkimuksen mielenkiintoisin anti on nähdä, mitkä näistä itsenäisistä tulkinnoista ovat muodostuneet yhteiseksi omaisuudeksi – tiedostetuksi tai tiedostamattomaksi yhteiseksi käsitykseksi siitä mitkä asiat motivoivat havaintoyksiköitä muutostilanteessa. Pro gradu -työn tekijä etsii ja luo tulkintoja todellisuudesta olemalla interaktiivisessa yhteydessä tutkittaviin. Epistemologisesti tutkimus on siis transaktionaalinen ja subjektivistinen. (Metsämuuronen 2009, 216 - 219; Niiniluoto 1997, 128 - 129.)

Ihmistieteellisen tutkimuksen kohteena on ihminen laajasti. Se voidaan jakaa neljään alueeseen eli toiminnan vastaanottajaan tai toiminnan suorittajaan kohdistuvaan, itse toimintaa koskevaan ja laajasti kaikkea toimintaa sääteleviä tai rajoittavia tekijöitä koskevaan tutkimukseen. Tässä tutkielmassa mielenkiinto kohdistuu toiminnan suorittajiin eli talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöön ja tutkielman **kontekstina** on toimintaa säätelevät ja rajoittavat tekijät eli **palvelurakennemuutokset**, vaikkakaan ei varsinaisena tutkimuskohteena. K. Karman mukaan tieteellinen tieto ei ole koko ”totuus”, vaan todellisuus on huomattavasti laajempi ja monisyisempi, sillä yhden tutkimuksen mahdollisuus kuvata ilmiötä on aina rajoittunut. Tutkimuksen tarkoituksena on vahvistaa todellisuutta kuvaavaa teoriaa, yleisiä sääntöjä ja kuinka ilmiö on hallittavissa. (Metsämuuronen 2009, 33 - 34.) Tässä tutkielmassa vahvistettava teoreettinen viitekehys on PSM, jonka motivaatorakenteen osatekijöitä etsitään muutostilannetta elävien tutkittavien eli talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden vastauksista. Näin saadaan viitteitä siitä, kuinka ilmiö on hallittavissa tulevassa kuntauudistuksessa eli kuinka työntekijöiden motivaatio saadaan säilymään muutoksesta huolimatta. Stenvallin, Majoisen ym. (2007, 55) mukaan kuntakentän rakenteelliset uudistukset koskevat eniten juuri talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä erityisesti muutoksen alkuvaiheessa, johon tämä tutkimus ajallisesti on sijoitettu.

4.3 Aineiston hankintastrategiana tapaustutkimus ja metodina haastattelu

Tapaustutkimus eli case study on vaikea määritellä, sillä kuva siitä on monisyinen ja sitä voidaan toteuttaa monella tavalla. Siinä käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. Käytännössä tapaus voi olla mikä tahansa ja tässä tutkimuksessa sen muodostaa kahden kunnallisen organisaation talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät palvelurakennemuutoksessa. Tutkittu kokonaisuudesta luodaan yksityiskohtaista ja tiivistettyä kuvaa usean erilaisen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmän avulla. Siksi juuri kokonaisvaltaisuus on yksi case studyn vahvuuksista. Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys vaan tutkittavan ilmiön kuvailu ja tarkasteluun otetusta tapauksesta oppiminen. Tosin aineistolähtöisessä analyysissä, johon tapaustutkimus soveltuu hyvin, pyritään aineistosta tuomaan esiin jotain yleisemmin kiinnostavaa. (Saarela-Kinnunen & Eskola, ks. Aaltola & Valli 2007, 184 - 185; Metsämuuronen 2008, 16 - 18; Metsämuuronen 2009, 222 - 224.) Nämä ovat tavoitteena myös tässä tutkielmassa, vaikka pro gradun mahdollisuus luoda monisyistä kuvaa eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmillä on rajallinen.

Jos tapaustutkimuksen vahvuus on kokonaisvaltaisuus, niin heikkoutena on puolestaan nähty sekä tutkijan että informanttien subjektiivisuus ja sen vaikutus tutkimukseen. Koska tämän tutkielman tekijä on toisen kohdeorganisaation tutkittavana olevan ammattiryhmän edustaja, muodostaa subjektiivisuus suuremman uhan. Mutta se mikä hävittää mahdollisena subjektiivisuutena, voitetaan syvempänä ja laajempänä ymmärryksenä tutkittavista ihmisistä ja heidän motiiveistaan. Kuten Nels Anderson tutki osallistuvalla havainnoimisella kulkumiesten elämää olemalla yksi tutkittavista, houkutteli tämän pro gradun tekijää sama metodi. (Saarela-Kinnunen & Eskola, ks. Aaltola & Valli 2007, 184 - 185; Metsämuuronen 2008, 16 - 18; Metsämuuronen 2009, 222 - 224.) Työntekijöiden haastattelussa ilmaisemat arvot ja asenteet eivät aina näy käytännön toiminnassa, joka paljastaa todelliset motivaation lähteet (vrt. Argyris 1999, 56, 81, 302). Koska osallistuva havainnointi ei ollut käytännössä mahdollista tutkimuseettisistä ja tutkimusresurssisista, lähemmäs samaa lopputulosta oletettiin päästävän myös haastattelulla, jos analysoijalla on kotikenttäetä. Toisaalta vaarana voi olla liian lähellä oleminen ja siitä johtuva sokeus, minkä vuoksi havaintoyksiköitä on valittu myös tutkijalle aiemmin vieraasta organisaatiosta.

Tutkimuksen aineisto on hankittu yksilöhaastatteluja käyttäen. Se on Jari Eskolan ja Juha Suorannan (2005, 85) mukaan yksinkertainen ja järkevä tapa ottaa selvää siitä, mitä ihminen ajattelee ja mitkä ovat hänen motiivinsa. Haastattelulle luonteenomaista on, että se on ennakolta suunniteltua, haastattelija panee alulle ja ohjaa tilannetta, motivoi haastateltavaa ja tuntee roolinsa. Lisäksi haastateltavan on voitava luottaa tietojen käsittelyn luottamuksellisuuteen. Haastattelu muodostui tässä tutkimuksessa luontevaksi vaihtoehdoksi monestakin syystä. Hirsjärven ja Hur-

meen (2001, 36) mukaan haastattelu on luonteva metodi, mikäli halutaan kadon jäävän mahdollisimman pieneksi ja tutkittavilla on alhainen motivaatio. Tutkimukseen saatavissa olevien havaintoyksiköiden maksimilukumäärä oli alhainen eli yksitoista työntekijää. Kaikkien tai mahdollisimman monen halu vastata varmistettiin kasvotusten toteutetulla haastattelulla, jotta aineistoanalyysin saturaatiopiste saavutettaisiin. Lopulliseksi havaintoyksiköiden määräksi muodostui seitsemän henkilöä.

Sekä yksilö- että ryhmähaastattelulla on hyvät ja huonot puolensa ja siksi valinta niiden välillä oli vaikea. Yksilöhaastatteluun päädyttiin tässä tutkielmassa siksi, että harjoittelevana tutkijana yksilöhaastattelun oletettiin olevan helpompi tilanteena hallita ja myöhemmin litteroida. Lisäksi PSM:n esiintyminen on yksilöllistä ja riippuu monista haastateltavan ominaisuuksista ja hänen elämäntilanteestaan ja olosuhteistaan. Ryhmähaastattelulla olisi voitu menettää tietoa. Työntekijä olisi voinut vetäytyä muiden mielipiteiden taakse ilmaisematta omiaan. Erilaisten näkemysten katsottiin olevan yhtä arvokkaita kuin yhteistenkin. Tosin pidättyväisimpien haastateltavien kohdalla oli havaittavissa vastaavaa tiedon menetystä, sillä yksin syvällisiin pohdintoihin vastaaminen voi olla ahdistava kokemus ja siitä pyritään pääsemään nopeilla yleisluonteisilla toteamuksilla.

Ryhmähaastattelusta olisi saanut nopeasti pitkälle vietyä pohdintaa ryhmässä, jossa jokainen tuntee toisensa, jolloin tarvetta pidättyväisyyteen ei ole. Tällaista tiedon generoitumista yleemmälle tasolle ryhmäpohdinnan kautta oli havaittavissa haastateltavien valmistautuessa kysymyksiin, jotka he kokivat vaikeaselkoisiksi ja ei niin nopeasti vastattaviksi. Oletettavimmin ryhmähaastattelun hyvät puolet saatiin näin käyttöön epäsuorasti vastaajien pohtiessa yhdessä ennen varsinaista haastattelutilannetta, mitä esim. samaistuminen mahtoi tarkoittaa heidän ammatissaan. Pohdinnoilla synnytetty kypsyys näkyi useissa vastauksissa, joten haastateltavat olivat nähneet vaivaa, minkä tutkielman tekijä kiitollisena pani merkille. Tosin saturaatiopisteen nopea saavuttaminen jo kolmannen vastaajan kohdalla ja jyrkästi valtavirrasta eroavien vastausten puute sai pohtimaan mahdollista ryhmävaikutusta. Tosin motivaatorakenteen ulottuvuuksien painotusten erot tuloksissa yksilöittäin eivät tue tätä olettamusta.

Ensimmäiset haastattelut toteutettiin tammikuun loppupuolella ja viimeiset maaliskuun lopussa vuonna 2012 eli kahden kuukauden aikana. Haastatteluajankohdaksi pyrittiin valitsemaan organisaatiomuutoksen kiireisin ajankohta, jotta juuri muutostilanteen motivaatorakenne voitaisiin kartoittaa. Tämän epäiltiin etukäteisarvioissa muodostuvan uhkaksi koko tutkimuksen onnistumiselle, koska väsyneillä ja kiireisillä työntekijöillä ei välttämättä ole resursseja ja halua vastata

syvällisiin ja pohdintaa vaativiin kysymyksiin. Pelko riskien realisoitumisesta osoittautuikin aiheelliseksi. Toisaalta Jari Stenvallin ja Petri Virtasen (2007, 79) toteama muutostilanteen sisältämä epävarmuus ja epäselvä kuva tulevaisuudesta voi pro gradu -työn tekijän mielestä motivoida vastaamaan. Asioiden pohtiminen voi olla helpottava kokemus, vaikka haastattelun tarkoituksena ei ole ollut terapeuttilinen haastattelu. Taustatietolomakkeen alussa selkeästi ilmaistiin haastattelun olevan tutkimushaastattelu eli kuuluvan pro gradu -työhön. Toinen syy haastatteluun osallistumiseen voi olla mahdollisuus oman mielipiteen esittämiseen ja tässä tapauksessa oman ammattiryhmän äänen kuuluville saaminen sekä omista kokemuksistaan kertominen. (Aaltola & Valli 2007, 26 - 27.) Suurin syy osallistumishalukkuuteen lienee kuitenkin ollut vastaajien hyväntahtoinen myötätunto harjoittelevaa tutkijaa kohtaan ja halu nähdä työn tulokset, joihin itse on ollut osallisena.

Haastattelupyyntö esitettiin organisaatioiden esimiehille, jotka mahdollistivat omista kiireistään huolimatta aineiston hankkimisen. Sopivan ajankohdan löytäminen oli välillä haastavaa, sillä rakennemuutos sisälsi toisessa yhteisössä myös ohjelmistojen vaihdoksen ja niiden koulutuksen. Siitä syystä haastateltavien tavoittaminen työpaikalta oli vaikeaa. Keskustelulle varattiin aika mahdollisimman pitkälle työntekijän toiveiden mukaan ja rauhallinen tila nauhoitusta varten. Sillä pyrittiin mahdollistamaan informantille keskittymisrauha syvälliseen pohdintaan ja litteroinnin suorittajalle hyvä äänen laatu. Käytännössä tilana palvelivat työhuoneet ja taukotila.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 36) mukaan haastattelua käytetään tutkittaessa intiimejä ja emotionaalisia asioita sekä aiheita, joista ei ole objektiivisia testejä. Public Service Motivation rakenteen osat ovat tällaisia, yksilön kannalta henkilökohtaisia ja jopa tunteita herättäviä ja niitä on abstrakteina ilmiöinä vaikea mitata. Lomakkeella toteutettu tutkimus olisi ollut nopeampi ja huokeampi tapa matkakustannusten ja haastattelijan ajan säästyessä, mutta tähän yhteyteen sopimaton, koska lomaketutkimukset jäävät Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mielestä pinnallisemmaksi kuin haastattelut. Monimutkaisiin, henkilökohtaisiin ja pohdintaa vaativiin kysymyksiin vastaaminen olisi vaatinut viitseliäisyyttä ja karsinut vastaajat pelkästään niihin, jotka hallitsevat kirjoittamisen omista tuntemuksistaan. Tiedon syvällisyys olisi kärsinyt. Haastateltavien oletettiin olevan enemmän orientoituneita numeeriseen ilmaisuun ammatistaan johtuen. Em. syistä haastattelijan henkilökohtaisella keskustelunomaisella tapaamisella ajateltiin olevan sekä vastauskatoa vähentävä että aineiston laatua parantava vaikutus, mikä puolestaan helpottaisi analyysivaihetta ja johtaisi luotettavampaan lopputulokseen.

Haastattelusta muodostui puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välimuoto, sillä haastateltavat toivoivat kysymysten saamista etukäteen ennen varsinaista haastattelutilannetta. Teemojen syvällisyydestä ja koetusta vaikeudesta johtuen moni haastateltavista koki etukäteisperehtymisen kysymyksiin olleen välttämätöntä. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35; ks. Metsämuuronen 2008, 41) pitävät puolistrukturoitua haastattelua sopivana heikosti tiedostettujen, arkojen ja intiimien arvostusten, ihanteiden ja perustelujen selvittämiseen. Haastattelu yleensäkin soveltuu vähän karroitettujen ja tuntemattomien alueiden tutkimiseen. Siksi se on sopivin tiedonkeruun muoto tässä tapauksessa. Etukäteen esitetyt kysymykset olivat tutkimuksessa kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut. Se on Eskolan ja Suorannan (2005, 86) mukaan tyypillistä puolistrukturoidulle haastattelulle.

Itse haastattelutilanteessa pyrittiin teemahaastattelun ja paikoin jopa avoimen haastattelun suuntaan haastateltavasta riippuen. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen määritettyjä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuivat (Eskola & Suoranta 2005, 86). Siltä osin tämä tutkimus poikkesi teemahaastattelusta, sillä kysymykset oli etukäteen jaettu esitietolomakkeen ohessa, mutta itse haastattelutilanteessa haastattelijä tähdensi vastaajan vapautta poiketa tarkasta kysymysten seuraamisesta. Haastattelijä kuitenkin toivoi jokaisen aihealueen jonkinlaista käsittelemistä ja piti siitä huolta. Haastateltavaa kannustettiin haastattelun aikana kertomaan myös sellaisia näkökantoja, jotka hän koki henkilökohtaisesti tärkeiksi, vaikka ne eivät välttämättä noudattelleet kysymyksenasettelua. Tällä tavoiteltiin avointa keskustelua ja joissakin tapauksissa siihen päästiinkin. Tutkielman tekijän oletuksena oli, että kaikki teemat eivät nousisi yhtä vahvasti esiin tai aineistosta saattaisi ilmaantua uusia alueita. Juuri siksi haastateltaville pyrittiin välittämään tunne siitä, että kysymys on vapaamuotoisesta jutustelusta, jossa saa esittää muitakin näkökantoja kuin kysymyksissä esitetyt ja että suotavaa on myös eriävien mielipiteiden esittäminen. Alkukankeuden hälvettyä ja informanttien unohdettua mikrofonin olemassaolon, haastattelutilanteessa vallitsi paikoin vapautunut ja jopa hilpeä tunnelma.

Vaikka haastattelu tässä tutkielmassa todettiin parhaaksi tiedonhankintametodiksi, on sillä haittapuolensa. Se vaatii kouluttautumista, taitoa ja kokemusta, jota harvoin on ensimmäistä pro gradu -työtä tekevällä. Hyväksi haastattelijaksi valmentaudutaan vain kokemuksen kautta. Aloittamalla havaintoyksiköistä, jotka ovat motivoituneita tutkittaviksi, taito ja itsevarmuus lisääntyvät nopeasti. Kuten muissakin tutkimusmenetelmissä, haastattelussa on virhemahdollisuuksia, jotka heikentävät tutkimuksen luotettavuutta. Virheet taas voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta tai olosuhteista. Haastateltava voi antaa esimerkiksi vastauksia, jota hän olettaa haastattelijan haluavan kuulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Asialla on myös toinen puolensa; Aaltola ja Val-

li (2007, 194) pohtivat totuudella ja ”totuudella” olevan eronsa, sillä todellisuus rakentuu sosiaalisesti sosiaalisen konstruktionismin opin mukaisesti. Joskus henkilöiden on vaikeaa tavoittaa toistensa käsitystä todellisuudesta.

Haastattelu on menetelmänä aikaavievä ja kallis, sillä tapaamisten sopiminen, matka- ja postituskulut, laitehankinnat ja mahdollinen yöpyminen haastattelupaikkakunnalla lisäävät kustannuksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Sekä haastattelut että litteroinnin suoritti tutkimusentekijä itse, mikä helpotti analysointivaihetta. Äänitys toteutettiin kannettavan tietokoneen ja siihen kiinnitetävän kevyen mikrofonin avulla. Äänitiedostot tallennettiin kannettavalle tietokoneelle, josta ne hävitettiin heti tutkimuksen valmistuttua, sillä tietosuoja haluttiin varmistaa ja noudattaa informanteille luvattua tietojen käsittelytapaa.

4.4 Teorian suhde aineistoanalyysissä

D. Silvermanin (1993, ks. Metsämuuronen 2009, 215) mukaan teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä ja sen käyttökelpoisuus mitataan sillä, onko se käytännöllinen ja auttaako se tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa, jota tämä tutkielma edustaa, se tapahtuu Sulkusen ja Kekäläisen (1992, ks. Eskola & Suoranta 2005, 81-83) mukaan kahden tavalla. Teoria voi toimia ensiksikin apuvälineenä tulkintojen tekemiseen kerätystä aineistosta eli **taustateoriana**, jota vasten aineistoa tulkitaan. Toiseksi teoria toimii **tulkintateoriana**, joka ohjaa tutkijan valintoja ja sitä mitä aineistosta etsitään. Tutkimuskysymykseen olisi vastattava rajattomasti tulkintavaihtoehtoja tarjoavan aineiston perusteella ja teoria rajaa osan vaihtoehdoista ulkopuolelle, jolloin tutkimus saa selkeyttä ja ryhtiä. Teoria voi toimia myös päämääränä, jolloin tavoitteena voi olla uuden teorian luominen tai entisen kehittäminen. (Eskola & Suoranta 2005, 81 - 83; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen teoriaviitekehys on kansainvälisten asiantuntijoiden mukaan vielä kehittymätön, mutta se millainen tämänhetkinen tietämys teoriasta on, on ohjannut tulkintojen tekemistä aineistosta ja tutkijan valintoja aineistosta etsittävästä piirteistä.

Teorian ja analysoitavan aineiston suhde voi olla induktiivinen, abduktiivinen tai niiden välimaastosta, jolloin sitä kutsutaan teoriasidonnaiseksi. Induktiivinen aineistoanalyysi on aineistolähtöistä. Siinä empiiriset havainnot määrittelevät tutkimuksessa käytettävän teorian tai teorian ollessa päämääränä aineistosta muodostetaan teoria. Abduktiivisessa eli teorialähtöisessä analyysissä taustalla on ensin teoria, jota vasten havaintoja tulkitaan tai teoriaa todennetaan. (Eskola & Suoranta 2005, 81 - 83; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämä tutkimus sijoittuu induktiivisen ja abduktiivisen välimaastoon eli se on teoriasidonnainen, jota Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) kutsuvat yhdysvaltalaisen perinteen mukaan teoriaohjaavaksi. Siksi aineistoanalyysi oli kaksisuuntainen. Ensin kerätystä aineistosta etsittiin tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä ja samalla vahvistettiin selittävää teoriaa eli etsittiin yhtenevyyksiä teorian kanssa. Oletuksena oli, että PSM motivoi talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä muutoksessa. Toiseksi päämääränä oli etsiä mahdollisia uusia tulkintoja olemassa olevasta teoriaehdotelmasta, lisäpiirteitä aikaisempaan teoriarakenteeseen. Kaikkia yhdysvaltalaisista alkuperää olevia PSM:n ulottuvuuden osia ei ehkä löytyisikään suomalaisesta kontekstista julkisen sektorin rakenteen ja kulttuuristen erojen vuoksi (Perry 2010, 680). Rakenteen osat saattaisivat saada samasta syystä erilaisen muodon tai ainakin vivahteen. PSM:n ulottuvuudet ovat vielä muotoutumassa ja yhtenäistä kansainvälistä tulkintaa siitä ei ole vielä saatu aikaan (Perryn, Hondeghem, ym. 2010, 687). Tämän tutkielman ollessa ensimmäinen suomalainen tutkimus aiheesta, aineistosta etsittiin viitteitä mahdollisista suomalaisista PSM:n piirteistä, empiirisestä materiaalista esiin pyrkiviä vahvoja linjoja tai eroavuuksia verrattuna alkuperäiseen PSM -rakenteeseen. Koska kyseessä on case -tutkimus, koko julkisen sektorin kattavaa tai edes edustettua ammattialaa koskevaa yleistystä olisi ollut liioiteltua ja ylimielistä tehdä.

Laadullisen tutkimuksen väitetään hyötyvän erityisesti teoreettisista käsitteistä enemmän kuin itse teoriasta ja että teoreettisilla käsitteillä on generoiva vaikutus tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2005, 83). Se on osoittautunut tässä pro gradu -työssä paikkansa pitäväksi. Tarkasteltavan teorian rakenne on jaettu neljään motivaatioalueeseen, joiden sisältö on määritelty tutkimuksen alkuvaiheessa. Tämän tutkimuksen tekijä on sisäistänyt näiden käsitteiden generoivaksi vaikutukseksi sen, että ne ovat alkaneet elää analysoinnin aikana ja saaneet syvällisen ja monivivahtoisemman merkityksen eli talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön käsityksen julkishallinnon palvelumotivaatiosta. Tutkimuksen päämääränä on luoda uutta tietoa ja teoreettisista käsitteistä on muodostunut jotakin enemmän kuin mitä tutkimuksen alussa osasi odottaa. Tutkimuksen teoriavalinta ja siihen sisältyvät käsitteet ovat auttaneet vaikeissa valintatilanteissa koko tutkimusprosessin ajan sen eri vaiheissa (mt., 83).

4.5 Teemoitteleva sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka voidaan katsoa sisältävän joko varsin laajan analyysikokoelman tai sitä voidaan pitää myös yksittäisenä metodina. ”Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä” tiiviissä muodossa silti tietosisältö säilyttäen. Analyysi nojaa fenomenologis-hermeneuttiseen perinteesen aineiston kuvauksessa eli sisällön merkitysten etsimiseen ja jäsentämiseen johtaen synte-

siin eli löydettyjen merkityskokonaisuuksien arviointiin tutkimuskysymyksen kannalta. Tämä tarkoittaa aineiston hajottamista ensin osiin, käsitteellistämistä ja lopulta uudelleen kokoamista eri tavalla selkeisiin kokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 117.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 138, 140) mukaan tallennettu aineisto voidaan käsitellä kahdella tavalla. Siitä voidaan tehdä teemoittelu, luokittelu tai päätelmät suoraan ilman muuttamista tekstimuotoon. Tämä on mahdollista silloin, jos materiaalia on vähän. Toinen vaihtoehto on puhtaak-sikirjoitus eli litterointi, jota on käytetty tässä tutkimuksessa, koska materiaalia on suhteellisen runsaasti. Haastatteluja oli seitsemän ja niiden kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Tekstiaineistoa syntyi n. 4 - 8 sivua haastattelua kohti ja materiaalin kokonaisuudeksi muodostui 42 sivua. Niiden litteroinnissa ei pyritty toistamaan kaikkia nyansseja kuten sanattomia äännähdyksiä, naurua tai taukoja, elleivät ne olleet tutkittavan aiheen kannalta tärkeitä. Koska kyseessä oli sisällönanalyysi, eikä esim. keskusteluanalyysi, ei sisältöjen teemoittelu teoriaviitekehityksen rakenteen mukaisesti vaatinut tarkempaa litterointia. Puhujien murretta ei pyritty häivyttämään, ellei se ollut uhka tekstin ymmärrettävyydelle. Litteroitu aineisto ja siitä erilleen siirretty relevantti materiaali olivat luonnollisella, haastateltavien kielellä. Merkitysten mukaan yhteenkuuluvat ja samanlaiset havaintoyksiköiden näkemykset teemoiteltiin ja samalla empiirisen aineiston kieli muuntui tutkijan käyttämälle kielelle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101 - 102.)

Analyysi tapahtui tässä tutkimuksessa teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta. Siinä työskentely aloitetaan aineiston ehdoilla kuten aineistolähtöisessä analyysissäkin. Erona on abstrahointi eli käsitteellistämisvaihe, jolloin teoriaohjaava analysointi tapahtuu valmiin teorian kautta toisin kuin aineistolähtöisessä, jossa aineisto määrää teorian. Abstrahoitaessa tätä tutkimusta, empiirisen aineiston käsitteet liitettiin teoreettisiin käsitteisiin, jotka oli määritetty tutkimuksen alkuvaiheessa. Teoria ohjasi aineiston analysointia sen eri vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi vaativat luovuutta, sillä valmista ohjeistusta ei ole, vaan jokaisen tutkimusmateriaalin työstäminen riippuu esim. sen laadusta, teoriaviitekehityksestä ja muusta tutkimusasetelmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Tutkimuksessa edettiin Timo Laineen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91 - 92) analyysirunkoa käyttäen. Ensin tehtiin päätös, mikä empiirisessä aineistossa kiinnostaa. Valittu teoria eli tässä tapauksessa PSM määräsi mielenkiinnon kohteet. Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin läpi ja teorian ja tutkimuskysymyksen kannalta relevantti aines siirrettiin tekstinkäsittelyn avulla erilleen. Seuraavaksi aineisto järjestettiin. Järjestäminen voi tapahtua luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyyppittelemällä. Luokittelua käytetään, kun halutaan tietää kuhunkin luokkaan kuuluvien sisältöjen

lukumääriä, joten se koettiin sopimattomaksi tähän kvalitatiiviseen tutkimukseen sen kvantitatiivisen luonteen vuoksi. Tyypittelyllä puolestaan olisi saatu esiin näkemysten yleistyksiä eli näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, tyyppiesimerkkejä vaikkapa siitä miten uhrautuvaisuus ilmenee tässä tapauksessa. Vaikka se olisi voinut olla yksi näkökulma PSM:n esiintyvyyteen talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstössä, parhaaksi vaihtoehdoksi katsottiin teemoittelu. Tässä tutkimuksessa erotettu aines teemoiteltiin PSM -rakenteen mukaisiin luokkiin ja näin saatiin selville kutakin teemaa kuvaavia näkemyksiä. Millaiseksi havaintoyksiköt kokivat esim. yhteiskunnallisen osallistumisen omassa ammattiryhmässään, kokivatko he sen tärkeäksi ja innostiko vaikuttamismahdollisuus heitä työssään. Lopuksi teemoista tehtiin yhteenveto, jotta päästäisiin tutkimuksen varsinaiseen ja tärkeimpään vaiheeseen eli johtopäätösten tekemiseen. (mt., 91 - 94.)

Aineisto myös koodattiin. Tarkoituksena oli selvittää toisiko henkilön taustatiedot, joita kysyttiin haastattelulomakkeen ensimmäisellä sivulla, valaistusta joihinkin ilmiöihin. Kysymyksessä oli siis aineiston ryhmittely ennen varsinaista teemoittelua. Esimerkiksi selittääkö ikä, koulutus, julkisella tai yksityisellä sektorilla palveltu aika sekä niiden suhde kokonaisvirkaikään motivaatiota ja sen tietynlaista rakennetta. Tosin havaintoyksiköiden määrä oli niin pieni, että johtopäätöksiä pystyi tekemään ilman koodaamistakin. Varsin pian ko. lähestymistapa koettiin sopimattomaksi tietosuojasyistä, eikä seitsemän henkilön otannasta voi vetää luotettavia johtopäätöksiä. Koodeja ei enää käytetty, kun aineisto teemoiteltiin merkityksen mukaan ja muutettiin tutkijan kielelle. Silloin suhde tiedon alkulähteeseen katoaa ja eri lähteistä kerätty tieto sulautuu yhdeksi esiin tulleeksi ilmiöksi, tutkijan käsitykseksi merkityksestä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 92 - 93.): Mikä motivoi tutkittavissa organisaatioissa talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä muutostilanteessa?

4.6 Teoreettisten käsitteiden empiiriset vastineet

Tutkimuksen tehtävä yleensä on maailman ymmärtäminen käsitteellisesti. Siihen tarvitaan teoreettisia käsitteitä ja niiden empiirisiä vastapareja havainnoitavassa todellisuudessa. Laadullisessa tutkimuksessa ja ihmistieteissä kuten yhteiskuntatieteessä teoreettisen käsitteen tarkkaa alaa on vaikea rajata. Teoreettinen käsite merkitykseltään voi olla empiiristä vastaparia laajempi tai suppeampi, ne voivat täsmätä toisiaan tai olla vain osittain kohtaavia. Kun kysymyksessä on laadullinen tutkimus, teoreettisen käsitteen muuntaminen empiiriseen muotoon on hankalampaa. Siihen liittyy aina arvoasetelmia, ennakko-oletuksia ja jonkinasteisia teoriakäsitteitä, vaikka varsinaisesta teoriasta ei laadullisen tutkimuksen alkuvaiheessa olisi tarkkaa tietoa. Tutkijan aikaisemmat kokemukset ja hankittu tieto tutkittavasta kohteesta vaikuttavat olettamuksiin. (Eskola & Suoranta 2005, 74 - 78.)

Georgellisin ja Tabvuman (2010, 180) mukaan muutos vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen negatiivisesti ennen muutosta ja sen aikana. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että henkilöillä, joilla PSM:ia esiintyy, työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus ovat yleensä hyvällä tasolla (mt., 191) ja siksi talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöistä etsitään Public Service Motivationin osatekijöitä. PSM ei varsinaisesti ole vielä teoria, koska sen tarkka rakenne näyttäisi vaihtelevan eri kulttuuri- ja kielialueilla. Saadakseen selville, mitkä asiat motivoivat suomalaista talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijää julkishallinnossa tässä tapauksessa, tutkielman tekijän oli valittava aikaisemmasta tutkimustraditiosta mielestään sopivin rakenne tai paremminkin rakenne, joka näyttäisi saavan eniten kannatusta siihen perehtyneissä tutkijapiireissä. Kim ja Vandenabeele ehdottavat käytettäväksi kehittelemäänsä rakennetta eri tutkimuksissa ympäri maailmaa, jotta teoriasta saataisiin universaalimpi (Perry 2010, 680). Tätä toivetta oli syytä noudattaa. Tehtyyn valintaan vaikutti ratkaisevasti myös rakenteen näennäinen yksinkertaisuus. Tämä yksinkertaisuus osoittautui harhaksi siinä vaiheessa, kun teorialle etsittiin empiirisiä vastinpareja. Teoriahan on aina karkea yksinkertaistus todellisuudesta.

Koska motivaatio on suhteellinen, muuttuva ja abstrakti ilmiö, sen teemoittelu haastattelua varten vaati pohdintaa. Aikaisemmista tutkimuksista saatavissa oli lähes yksinomaan laajoja kvantitatiivisia kysymyspattereita, jotka kaikki olivat ulkomaisia ja näyttivät huonosti soveltuvan suomalaisen hyvinvointivaltion kontekstiin. Lisäksi ne on alun perin suunniteltu muuta kuin PSM -tutkimusta varten (Perry & Hondeghem 2008, 309). Pro gradun tekijä on myös Kim Sangmookin kanssa yhtä mieltä siitä, etteivät alkuperäiset esim. viehätystä poliittisiin prosesseihin mittaavat kysymykset anna vastausta rationaaliin motiiveihin kuuluvan instrumentaalisen motiivin esiintymisestä. Paremminkin ne mittaavat tuntemuksia poliitikkoja kohtaan ja poliittiseen toimintaan kohdistuvaa epäluottamusta. (Hsieh, Yang & Fu 2011, 243.) PSM:sta ei ole suomalaista tutkimustraditiota. Muuntaminen teemahaastattelun rungoksi alkoi lainaamalla Kimin ja Vandenabeelen (2010, 704) ajatuksia heidän kvantitatiivisen tutkimuksensa operationalisoimisesta. Tutkielman johdannossa kuviossa yksi esiteltiin PSM -teoriarakenne. Sitä on kehitetty eteenpäin luvussa viisi kuviossa neljä esitetyllä tutkielman tekijän visualisoimalla näkemyksellä Kimin ja Vandenabeelen ajatuksista siitä, mitkä ovat PSM:n empiirisiä osa-alueita. Tummalla pohjalla on ilmaistu itse teoria ja vaaleammalla empiirinen sovellus siitä. Näistä empiirisistä osa-alueista on kehitetty edelleen teemahaastattelun neliaiheinen runko.

Teemojen muuntaminen arkikielelle haastattelukysymyksiksi osoittautui vaikeimmaksi tehtäväksi. Tutkielman tekijä pyrki mahdollisimman pitkälle teoreettisen ja empiirisen käsitteen yhtenevyyteen, jolloin kysymysten ymmärrettävyys kärsi. Sitä pyrittiin helpottamaan avaamalla

käsitteitä ja ottamalla mukaan avoimeen keskusteluun aiheita suoraan Kimin ja Vandenabeelen (2010) kvantitatiivisten tutkimusten kysymyksistä. Niitä muunnettiin maltillisesti keskustelua herättävämpään muotoon. Toisin kun teemakysymyksiin, näihin kysymyksiin haastateltavat eivät tutustuneet etukäteen. Kysymykset olivat merkitykseltään kuitenkin suppeampia kuin teoreettinen käsite. Viimeiseksi etukäteen pohdittaviin kysymyksiin lisättiin kohta, joka ei suoraan kohdistunut mihinkään teemoista: *Mitkä asiat mielestänne auttavat talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä jaksamaan ja ylläpitämään innostusta meneillään olevassa ja tulevassa muutoksessa?* Tarkoituksena oli saada esiin sellaisia näkökantoja, jotka olivat jääneet tutkielman tekijältä mahdollisesti huomioimatta kysymyksiä laatiessaan. Löytyykö esim. suomalaiseseen kulttuuriin tai talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöihin sopivaa tulkintaa PSM:sta muutostilanteessa tai peräti teoriarakenteeseen uutta osa-aluetta. Yllättäen itse haastattelutilanteessa osa informanteista vapautui tässä vaiheessa kertomaan vuolaammin. He pysyivät silti aiheessa, sillä edeltävät teemat olivat johdatelleet ajatukset tiettyyn suuntaan.

5 MIKÄ MOTIVOI

5.1 Motivaatorakenne havainnollistaa palveluidentiteettiä

Tässä pääluvussa kuvaillaan sitä, millainen palveluidentiteetti talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöillä on tässä tapaustutkimuksessa. Tutkimustulokset on esitetty seuraten teoriaviitekehysten rakennetta, jota on havainnollistettu kuviossa neljä tummalla pohjalla. Teoriarakenteen empiiriset vastineet ovat nähtävissä vaaleammalla pohjalla. Koska uhrautuvaisuus on aina läsnä muiden osatekijöiden ilmaantuessa, sitä ei ole piirretty omaksi dimensiokseen empiirisessä kuviossa, vaikka tuloksissa sen esiintyvyyttä ja muotoja on erikseen pohdittu. Uhrautuvaisuus on perustavaa laatua oleva osatekijä, jolle kaikkien muiden osien esiintyvyys pohjautuu. Siksi sitä voisi luonnehtia tärkeimmäksi, joskin vaikeasti mitattavaksi, havainnoitavaksi sekä tulkittavaksi dimensioksi.

PSM:n rakenteen ulottuvuuksista instrumentaalinen motivaatio kuuluu rationaaliin eli järkiperäisiin motiiveihin ja vastaa kysymykseen kuinka. Keskiössä on käytös, sillä käyttäytymällä tietyllä tavalla saavutetaan haluttu tavoite. Motivaatiota ylläpitää tavoitehakuinen, strategisesti suuntautunut toiminta. Arvoihin pohjautuvat motiivit kuuluvat normipohjaisiin motiiveihin ja vastaavat kysymykseen minkä vuoksi. Normipohjaiset motiivit ovat sidoksissa arvoihin ja etiikkaan. Toiminta saa sen kautta moraalisen ulottuvuuden. Identifikaatiomotiivit eli samaistumis- motiivit kuuluvat affektiivisiin eli tunneperäisiin motiiveihin ja vastaavat kysymykseen kenelle. Tämä motivaatio kohdistuu ihmiseen, ryhmään tai kohteeseen, jota yksilö haluaa palvella ja kyse on asenteesta.

Kunkin tulososion kohdalla on pyritty etsittelemään sitä, miten kukin dimensio näyttäytyy tässä tapaustutkimuksessa, millaisia piirteitä se ehkä saa vastaajien keskuudessa ja miten saadut tulokset liittyvät aikaisempiin tutkimuksiin. Näin saadaan selville, mitkä tekijät motivoivat talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä palvelurakennemuutoksessa. Kun motivaatorakenne piirteineen on selvillä, julkishallinnon organisaatioilla on mahdollisuus suunnitella toimenpiteitä työntekijöiden innostuksen ja sitoutumisen säilyttämiseksi tulevaa kuntauudistusta silmällä pitäen, sillä muutoksen käytännön toteutus tapahtuu työvoimavaltaisessa julkishallinnossa henkilöstövoimavarojen hallinnan kautta.



Kuvio 4. PSM:n rakenteelliset komponentit (vrt. Kim (2009), Taylor (2007), ks. Kim & Vandenabeele 2010, 704) ja siitä johdetut tutkimuksen empiiriset osa-alueet pro gradu -työn tekijän visualisoimina (Kim & Vandenabeele 2010, 704).

5.2 Instrumentaaliset motiivit

Mahdollisuus yhteiskunnalliseen osallistumiseen näyttäytyi osalle informanteista houkuttelevana, mutta tässä ammattiryhmässä lähes saavuttamattomana motivaation lähteenä. Vastaajat edustivat työntekijätasoa ja ehkä siksi yhteiskunnallista osallistumista ei aluksi osattu yhdistää omaan työhön liittyväksi. Mitä korkeammalla ja laajemmalla tasolla yhteisiin asioihin vaikuttamisen ja osallistumisen koettiin olevan, sitä vähemmän vastaajat mielsivät asian omakseen. Kjeldsenin (2012, 18) mukaan tämä johtuu hierarkkisesta organisaatorakenteesta, informanttien asemasta organisaatiossa ja aseman mukanaan tuomasta vallasta, tiedosta ja niiden luomasta mahdollisuudesta vaikuttaa ympäristöön. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen valtakunnan tasolla koettiin vieraaksi, koska sitä ei katsottu mahdolliseksi työn kautta. Kunnallispoliittisen vaikuttamisen katsottiin sen sijaan olevan saavutettavien vaihtoehtojen joukossa ja joku vastaajista piti jopa mahdollisena paikallispoliittiseen toimintaan osallistumisen jossakin elämänsä vaiheessa. Työpaikan asioihin vaikuttaminen sen sijaan oli tutumpi aihealue ja käytännön esimerkkeinä oman käyttäytymisen ja toiminnan kautta vaikuttamisesta vastaajat toivat esille ammattiyhdistystoiminnan ja työpaikan työryhmät kuten TYKY -työryhmän sekä muunlaisen aktiivisen toiminnan työpaikan kehittämiseksi.

[Eli olisit valmis poliittisiin prosesseihin ja yhteisiin aktiviteetteihin osallistumaan, sen vuoksi, että pääset vaikuttamaan.]

No, kyllä, kyllähän sitä vois siinä, että vähän niin kun sitte sais oman äänensä kuuluville ja sitten jos paljon samaa mieltä asioista ihmisiä on, niin sittehän se menis asiat etteenpäin. No, tuohon vielä, että onko se tärkeitä. No, onhan se tärkeitä, että jos kukkaan ei sano mitään niin eihän se silloin tapahukkaan mitään, että ainaki pitää yrittää, yrittää tuota vaikuttaa jollaki tavalla edes oman toimipisteen asioihin.

Haastatteluista kävi ilmi muutamia vaikutusmahdollisuuksia lisääviä tekijöitä. Koulutuksen, informoinnin ja dialogin koettiin lisäävän osallisuutta muutosprosessissa, mikä puolestaan johtaa yksilön vaikuttamismahdollisuuteen. Ammattiyhdistystoiminnan kautta saadaan sekä toimintavaltuudet että tietoa. Näin muutokseen on mahdollisuus vaikuttaa ja varautua siihen. Yhteisöllisyyden ja yhteistyön kautta saavutettu joukkovoima lisää valtaa ja siten mahdollisuutta vaikuttaa. Aktiivinen vastaaminen työpaikalla toteutettuihin kyselyihin nimettiin yhdeksi tavaksi saada äänensä kuuluviin ja oman mielipiteen ilmaiseminen yhteisiin asioihin koettiin velvollisuudeksi. Silti työpaikankaan asioihin vaikuttamista ei katsottu helpoksi tehtäväksi. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Jokisen ja Heiskasen (2012, 17) Paras -hankkeen väliraportin huomiota siitä, että henkilöstö on edelleen heikosti mukana palvelurakennemuutoksessa.

Informantit katsoivat työpanoksella olevan merkitystä vain asiakkaille ja vaikuttaminen kohdistuikin lähinnä asiakkaisiin ja lähimmäisiin työpaikalla. Tässä tutkimuksessa asiakas tarkoittaa sekä organisaation sisäisiä muita työntekijöitä että ulkopuolisia tahoja. Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö tukipalveluihin kuuluvana osastona palvelee merkittävässä määrin molemmissa tutkimusyhteisöissä omaa henkilökuntaa, mutta esimerkiksi koulutuskuntayhtymässä lisäksi oppilaita sekä ulkopuolisia, oppilaiden tuottamia ostopalveluja käyttäviä asiakkaita.

Kun asioihin vaikuttaminen ei kiinnostanut tai se katsottiin vaikeaksi, syyksi nimettiin työsuhteen lyhyys ja määräaikaisuus. Lyhyen työsuhteen aikana kokonaisuudesta ei pysty luomaan kattavaa kuvaa, vaikuttamiseen tarvittavat ihmissuhteet ja verkostot ovat vasta rakentumassa ja uusi työ vaatii kaiken huomion, jolloin yhteiskunnan, toisten ja yhteisen edun ajaminen tuntuu kaukaiselta. Työn kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa. Se ei ole mahdollista jos tulevaisuudesta ei ole tietoa. Maslowin tarvehierarkian mukaisesti mielenkiinto voi kohdistua enemmän fyysisten tarpeiden eli oman elannon hankkimiseen. Työn määräaikaisuus luo turvattomuutta, jolloin mielenkiinto kohdistuu tarvehierarkian alempien tarpeiden tyydyttämiseen.

Määräaikaiset ja lyhytaikaiset työsuhteet eivät näyttäisi siten edistävän instrumentaalista motivaatiota ja sitä kautta palvelurakennemuutosta. Palvelurakennelmin tarjoaman viiden vuoden irtisanomissuojan työntekijöille voisi olettaa edistävän julkishallinnon palvelumotivaatiota. Yksilö, joka tuntee turvallisuutta ja luottamusta työnantajaansa, kykenee epätietoisuuteen käytökseen yhteisen edun ja asiakkaan hyväksi sekä luomaan vaikuttavaa palvelua. Työoikeuden taloustiede vahvistaa väitettä, sillä Deakin ja Wilkinson (Geest, Siegers & Bergh 1999, 1) toteavat työntekijöiden kehittävän työnantajakohtaisia taitojaan siellä, missä taataan jatkuva palvelussuhde ja sopivan kannusterakenteen kautta estetään mielivaltaisen kohtelu johtamisessa. He (1996, mt., 2, 5) korostavat luottamusta tärkeänä, mutta huonosti määriteltynä käsitteenä sekä uskovat Boyeria (1994) lainaten työmarkkinasääntelyn luovan pohjan pitkäaikaiselle dynaamiselle tehokkuudelle.

Missä on tarve, siellä on keino. Kun laajempi yhteiskunnallinen vaikuttaminen ei ole mahdollista ja työpaikan asioihin vaikuttaminenkin koettiin tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi vaikkakin vaikeaksi asiaksi, moni vastaajista oli pohtinut osallistumista ja mahdollisuuksia siihen omista lähtökohdistaan. Pohdinnan tulokset olivatkin yllättävän monipuolisia ja yksinkertaisuudessaan innovatiivisia, sillä vähäiset vaikutusmahdollisuudet loivat vaihtoehtoisia keinoja olla mukana muutoksessa ja sen muotoilussa hyvää lopputulosta edistäen.

Muutostilanteessa katsottiin tärkeäksi ja motivaatiota edistäväksi tekijäksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa jakaa työt niiden suorittajille. Työnjaon suorittaminen muutoksen alkuvaiheessa oli erään vastaajan mielestä vaikuttamismahdollisuus ja lähes kaikki mainitsivatkin sen motivaatiota lisääväksi tekijäksi, koska oman vastualueen saaminen työnjaon kautta antaa mahdollisuuden kehittymiselle ja jopa laajemmalle kehittämiselle.

”...selkeä työnjako pitäis olla, että jokainen tietäs omat alueet, että mitä kehittää ja sitte motivoi sillä tavalla. Ja sitte se vastuualue justinsa. Jos sää saat yhen, mikä on sun vastuulla. Totta kai se motivoi siinä muutoksessaki sitte, kun sulla on sellanen näytönpaikka siinä, että sää teet tämän hyvin.”

Moynihan ja Pandey (2007) sekä Pandey ja Garnett (2006, ks. Moynihan & Pandey 2007a, 821, 824) vahvistavat työntekijän motivaation lisääntyvän, jos hänen roolinsa merkitystä ja työpanoksensa edistävää vaikutusta hyvään julkiseen palveluun kirkastetaan hänelle. Työntekijän roolin selkeys ennustaakin hänen tulevaa työtyytyväisyyttään ja organisaatioon sitoutuneisuuttaan.

Oman vastuu ja valta-alueen saaminen mahdollistaa vaikuttamisen edes tällä osa-alueella ja luoo itsenäisyyden tunteen. Laaja-alaisen työn saaminen olikin erään haastateltavan mielestä yksi tärkeä

keimmistä motivaation lähteistä, sillä monipuolinen työ ja vastuu houkuttivat. Työnjako koettiin motivoivaksi myös, koska se antoi mahdollisuuden näyttää osaamisensa. On mahdollista, että itsenäisen vastuu ja valta-alueen kaipuu ei viestisikään vaikuttamishalusta vaan huomio vahvistaisikin Luomalan (2008, 53) tutkimuksissaan havaitsemaa pienemmästä yhteisöstä tulleiden työntekijöiden osaamisen vähättelyä. Olipa syy mikä tahansa, työnantajan olisi kuitenkin muistettava tarkistaa tehtävien määrä ja niiden jakautuminen uudessa tilanteessa, sillä työmäärän kasaantuminen tietyille miellettiin innostusta lamaannuttavaksi epäoikeudenmukaisuudeksi. Muutos koettiin tilaisuudeksi parantaa työn vaikuttavuutta inkrementaalisesti. Kun työntekijä saa uuden vastuualueensa, hän kokeilevan toiminnan kautta parantaa suoritustaan kerta kerran jälkeen luoden yhä paremman lopputuloksen. Näin työnjako mahdollisimman varhaisessa vaiheessa edistäisi nopeammin palvelurakennemuutoksella tavoiteltavaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

”Tuota niin hyvä yhteishenki aina minun mielestä parantaa motivaatiota.”, muisti vastaaja mainita muun lomassa yhdeksi tärkeimmistä omaa motivaatiotaan lisäävistä tekijöistä. Itse työ ja muutos näyttäytyivätkin eri tavoin mahdollisuutena vaikuttaa laajemmin yhteisöllisesti. Muutos koettiin tilaisuudeksi päästä kehittämisen kehään myös vertailemalla eli benchmarkingin avulla, jolloin yhteistyöllä fuusioituvien yksiköiden kanssa voi parantaa omaa suoritustaan päästen ylemmälle kehittymisen asteelle. Yhteisöllisyys ja yhteishengen luominen tulivat eri tavoin voimakkaasti esille vastausmateriaalista. Pelkona oli työntekijöiden jakautuminen eri leireihin ja yksilöiden jättäminen ongelmiseen yksin, jolloin työn tekeminen ja kehittyminen vaikeutuu ja estyy. Joukkovoiman käyttö yhteisten asioiden ajamiseksi tuli esille ja muutoksessa katsottiin olevan mahdollisuus laajempaan vaikuttamiseen organisaatiokoon kasvaessa. Moynihanin ja Pandeyn (2007a, 823) mielestä johtajan olisikin kyettävä välittämään ryhmänsä jäsenille tarkoituksen ja kuulumisen tunne edistääkseen työmotivaatiota ja tavoitteen mukaista työskentelyä. Mikäli organisaatio kykenee tyydyttämään jäseniensä keskeiset tarpeet, lisää se sitoutumista ja siten vähentää tarvetta etsiä tyydytystä organisaation ulkopuolelta.

Muutoksen itsensä katsottiin olevan vaikuttamismahdollisuus ja motivoivan, koska hallinnollisessa fuusiossa saa osallistua muutoksen toteuttamiseen ja nähdä työnsä tulokset. Yhdelle vastaajista muutos ja sen tuoma kiire loi tilaisuuden asettaa eri työtehtävät tärkeysjärjestykseen ja siten arvioida ja kehittää työtään vaikuttavampaan suuntaan tekemällä vain kokonaisuuden kannalta merkittäviä tehtäviä. Itse työ ja muutos nähtiin vaikuttamismahdollisuudeksi toistakin kautta: Vaikuttaminen on oma-aloitteisuutta muutoksen keskellä eli aktiivista osallistumista muutoksen toteuttamiseen innovatiivisesti ja reippaasti odottamatta valmiita malleja. Instrumentaalisten motiivien ilmentymänä vaikuttaminen saa hieman uhrautumisen piirteitä, ja kuten informatti toteaa:

”Tartutaan vaan sitten jostaki reunasta kiinni.” Organisaatiofuusio vaatii rohkeutta tarttua valtavaan työmäärään.

Moynihan ja Pandey (2007, ks. Perry & Hondeghem 2008, 303) ovatkin havainneet, että organisaation ajaessa aktiivisesti uudistuksia kuten laatujohtamista, hajautusta ja voimaannuttamista, toimet liittyvät positiivisesti PSM:iin. Tuloksissa esiin tullut itse työn ja muutoksen motivoiva vaikutus voisi liittyä tähän. Muutos tuo vaihtelua puuduttaviin rutiineihin ja luo toivoa paremmasta mahdollisuudesta tavalla taikka toisella vaikuttaa ja olla osallinen. Työntekijät ovat muutosvaiheen jälkeen yleensä tyytyväisiä uudessa yhteisössä ja iloisia uuden työyhteisön tuomista haasteista (Stenvall, Majoinen, ym. 2007, 103 - 104).

Yhteisöllisyyden, yhteenkuuluvuuden ja yhteishengen tärkeyden lisäksi kaikissa vastauksissa esiintyviä teemoja olivat dialogin käymisen tarve, informaation saanti, työntekijöiden kuunteleminen ja heidän huomioimisensa. Työntekijän kuunteleminen, informointi ja palautteenantomahdollisuus esim. kyselyihin vastaamalla mielletään vaikuttamismahdollisuuksiksi, samoin prosessikuvauksiin ja suunnitteluun osallistuminen heti muutoksen alkuvaiheessa. Osallisuuden muutosprosessissa ja koulutuksen koettiin myös mahdollistavan vaikuttamisen. Vain puhumalla katsottiin voivan vaikuttaa. Puhuminen vaatii rohkeutta, itsensä likoon laittamista nolaamisen uhallakin. Tilanne sai uhratumisen piirteitä. Eräs vastaajista artikuloi asian näin:

”...että voiko jonku mielipiteenki uhrata. Mutta voihan sitä,... Että pistät sen siihen vaan niinku alttarille sen asian ja anti tulla vaan mitä tapahtuu.”

Vastauksissa oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun tarve ilmeni mm. yhtäläisen puhevalan ja kuulluksi tulemisen korostamisena organisaatioasemasta riippumatta. Hyvien kehittämisideoiden ei katsottu olevan kiinni hierarkkisesta asemasta. Tutkimusentekijä tulkitsi nämä haluksi vaikuttaa ja siten instrumentaalisen motivaation ilmentymäksi, vaikka tarpeella ei aina koettu olevan mahdollisuutta kanavoitua muutoksessa vastaajia tyydyttävällä tavalla. Esimiehen läheisyys ja mahdollisuus keskustella hänen kanssaan koettiin vaikuttamismahdollisuudeksi ja motivaation lähteeksi. Haastateltavan mielestä:

”...se on hirveen tärkeä juttu, että esimiehen kans voi keskustella ja sanua niinku, että mille niinku tuntuu ja mitä haluaa ja toivoo.”

Lähes puolet vastaajista koki kiinnostuksen yhteiskunnalliseen osallistumiseen vaikeaksi ja tähän yhteyteen sopimattomaksi pohdintakysymykseksi. He eivät nähneet yhteyttä oman työmotivaationsa ja yhteiskunnallisen vaikuttamisensa välillä. Esimerkkejä he löysivät vain työpaikan ja työ-

ajan ulkopuolelta. Vaikuttaminen näyttäisi olevan heidän mielestään mahdollista vasta erilaisissa harrastuksissa ja niihin liittyvissä verkostoissa kuten yhdistyksissä, joissa motivoivaksi tekijäksi ja toiminnan vaikuttavuuden edellytykseksi nimettiin yhteisöllisyys eli ”hyvä porukka”, kuten haastateltava asian kiteytti. Moynihaniin ja Pandeyn (2007a, 823) viitaten yhteiskunnallisen vaikuttamisen tarve näyttäisi jäävän tämänkin tapaustutkimuksen tulosten mukaan tyydyttämättä, jolloin mahdollisuutta siihen on etsittävä työpaikan ulkopuolelta. Tosin harva vastaajista koki laajempaa yhteiskunnallista vaikuttamista houkuttelevana. Kuitenkin keskustelun edetessä he luettelivat tässä luvussa koottuja mahdollisuuksia vaikuttamiseen omista lähtökohdistaan työyhteisössään ja yhdistymisen seurauksena muodostuvassa suuremmassa organisaatiokokonaisuudessa.

5.3 Arvoihin pohjautuvat motiivit

Arvot koettiin tärkeiksi ja niiden nähtiin vaikuttavan yleiseen järjestykseen, moraaliin ja käytökseen. Myös tämän PSM -osa-alueen yhteydessä vastauksissa korostui voimakas yhteisöllisyyden tarve. Hyvinvointi koettiin yhteisvastuulliseksi ja yhteisvastuuseen kuuluu epäitsekkyys, joka tuli esille useammassa vastauksessa. Epäitsekkyuden yhteydessä mainittiin myös rakentava suhtautuminen kanssaihmiin siten, ettei etsitä vain heidän huonoja puoliaan ja heikkoja kohtiaan. Kanssaihmiä ymmärtäviä hyveitä nähtiin tarvittavan juuri organisaatioiden yhdistyessä.

”Ja sitte ylipäänsä se, että mittään työtä ei voi tehdä sillä lailla, että ajattelee vaan kapeasti niinku sitä omaa, omaa sektoriaan. Eli siinä pitää ajatella myös, että miten se vaikuttaa toisiin. Ja ylipäänsä niinku muutostilanteessa pitäis olla semmosta rakentavaa ajattelua, eikä vaan sitä, että etsitään vastapuolen heikkoja kohtia. Jotaki mitä joku toinen tekee väärin. Pitäs niinku rakentavasti mieltä niitä eroja.”

Vastauksista sai vaikutelman, että tämä PSM:n osa-alue oli vaikea yhdistää asiakkaisiin suuntautuvaksi. Vastaajien sydäntä lähellä tässä PSM:n ulottuvuudessa tuntuivat olevan tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, reiluus ja neutraalius helposti ymmärrettävinä termeinä ja niitä käsiteltiin vattomasti työntekijöiden välisissä ja työntekijä-esimiessuhteissa. Kaikki olivat yksimielisiä niiden tärkeydestä muutostilanteessa. Kun haastattelija tiedusteli arvojen realisoitumista asiakkaisiin suuntautuvana toimintana, pohdinta näytti vaikeutuvan. Niitä pidettiin niin itsestään selvyytenä, ammatilliseen pätevyyteen, ammatti-identiteettiin ja jokapäiväiseen toimintaan kuuluvana, ettei niitä osattu pohtia omana alueenaan. Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen asiakkaiden kohdeltu tuli kuitenkin kaikilla vastaajilla jossakin muodossa esille. Jacobson (2011, 226) tutkimuk-

sisään on havainnut, että PSM ei ole etualalla päivittäisessä elämässä, vaan se on taustarooli; osa sitä mitä yksilö on sekä osa työtä.

Arvojen puolustaminen asiakkaisiin suuntautuvana toimintana saatettiin kokea vaikeasti vastattavaksi kysymykseksi myös siitä syystä, ettei korjattavaa epäkohtaa koeta olevan. Ilmiö vastaa Houstonin (2011, 764) havaitsemaa hyvinvointivaltion PSM:a vähentävää vaikutusta. Sosiaalivelvoitteiden muodostuessa yhä julkisemmiksi eli valtion maksaessa yhä suuremman osan sosiaalimenoista verovaroilla, kokevat kansalaiset jo täyttävänsä sosiaaliset velvoitteensa maksamalla korkeita veroja. Epäitsekkääseen toimintaan ei ole tarvetta. Vastaavasti tutkimuksen kohteena olevat talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijät noudattavat monimutkaisia säänteleviä lakeja ja määräyksiä, jotka ohjaavat arvojen mukaiseen toimintaan asiakkaan hyväksi. Tällöin tarvetta tai mahdollisuutta omien tai yhteisten arvojen edistämiseen ei enää ole. Asiakkaan oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu tulee taattua rutiinitoiminnalla. Palveltavien puolustaminen tulikin esille paremmin affektiivisen motivaation osa-alueella, jossa heikossa asemassa oleva yksilö voi tarvita erityistä tukea silloin, kun hän ei itse kykene syystä tai toisesta hankkimaan tai saamaan kaikille yhteisesti tarkoitettuja palveluja ja etuja.

Kuten kahden edellisen kappaleen perusteella voi päätellä, normipohjaisten motiivien teema-alue ei synnyttänyt voimakasta keskustelua eikä sillä näyttänyt olevan suurta emotionaalista vaikutusta haastateltaviin. Eräs vastaajista katsoi, ettei työtehtävien kautta voi edistää tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Tätä selitettiin työn luonteella ja tehtävien tarkalla sääntöohjauksella. Suorittavan tason työntekijän julkishallinnollinen työskentely talous- ja henkilöstöhallinnossa on tiukan byrokraattista ja eräs vastaajista totesikin, että ”*ei meillä oo valtaa*”. Omat arvot on työnnettävä taka-alalle, sillä tiukka normiohjaus määrittelee toimintarutiinit, jotka palvelevat yhteisten arvojen toteutumista. Tätä taustaa vasten töiden säntillinen suorittaminen ja hyvä ammattitaito ovat arvojen edistämistä.

Työmäärän lisääntymisen katsottiinkin estävän arvoihin keskittymisen ja niiden edistämisen. Työmäärän kohtuullistaminen vastaavasti miellettiin motivaatiota lisääväksi arvoihin pohjautuvien motiivien osa-alueella. Siksi vastaajat ehdottivat muutosprosessin aikaisempaa aloitusta, jolloin toteutus voitaisiin porrastaa ja työt eivät kasautuisi päällekkäin. Näin aikaa jäisi enemmän asiakkaan kohtaamiseen sekä neuvonta- ja opastustyöhön, jota mm. uusien ohjelmistojen käyttöönotossa tarvitaan. Demokratia ja sen edistäminen koettiin täysin vieraaksi asiaksi tässä yhteydessä, mikä selittynee myös tehtäväkuvalla ja sen luonteella.

Ehkä tiukasta normiohjauksesta johtuen erilaiset toimintatavat eri yksiköiden välillä koettiin työskentelyä häiritseviksi ja motivaatiota laskeviksi. Vastausmateriaalin perusteella voisi päätellä, että voimakkaan yhteenkuuluvuuden ja tasavertaisen kohtelun tarpeen vallitessa muutostilanteessa erilainen organisaatiokulttuuri ja siitä johtuvat erilaiset tavat tehdä työtä ilmentävät ja tuovat esiin arvojen eroavuudet. Erilaiset tavat tehdä työtä koetaan uhkaksi yhteenkuuluvuudelle ja oikeudenmukaiselle kohtelulle sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Korkean PSM:n omaavilla on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu Scottin ja Pandeyn (2005) mukaan hyvä byrokratian sietokyky ja Brewerin ja Seldenin (1998) mukaan taipumus ilmiäntää yhteisten etujen vastaista toimintaa (ks. Bright 2008, 151). Ilmeisesti byrokratian koetaan takaavan epävarmassa muutostilanteessa yhteisen edun ja yhteisten arvojen kuten oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumisen.

”Onhan se tosi tärkeää, että on yhteiset pelisäännöt, että tiedetään kuinka työpaikalla esimerkiksi toimitaan. Sitte tehdään johdonmukaisesti asioita, että myöhemminki siihen ois sitte helppo tarttua. Että jos aattellee täälläki, niin on tietyt strategiat vaikka kerran tehty, niin voijaan palata siihen ja katotaan, että näinhän se toimii. Se on niinku tuota tämmönen yhteinen sitoutuminen kaikkiin toimintatapoihin. Se on ainaki työpaikalla tosi tärkeää.”

Erään vastaajan mielestä työssä on oltava joku ”pointti”, että se motivoisi. Tutkimuksen tekijä tulkitse sen haluksi tehdä kiinnostavaa työtä mielekkään päämäärän hyväksi, sillä selkeän **päämäärän tarve muutoksessa** tuli esille useassa vastauksessa. Eräs haastateltava tulkitse tuntojaan näin:

”..muutos pitäisi olla mielekäs sillä lailla, että meillä ois joku semmonen kirkas valo jossaki tuolla. Että kun me tehään tämä muutos, että me mennään semmosta kirkasta valua kohti ja sitte meillä on mukavampi työpaikka ja kaikki näin.”

Vastaavaan tulokseen on tullut Moynihan ja Pandey (2007b, 48), jotka suosittelevat PSM:n lisäämiseksi organisaatiossa byrokratian vähentämistä ja uudistuksia, jotka kirkastavat päämäärää ja voimaannuttavat työntekijöitä. (Huomioi byrokratia -sanan erilainen, negatiivinen merkitys sisältö tässä yhteydessä.) Käytännössä he tarkoittavat tarpeettoman kontrollin ja toiminnan rajoitusten purkamista sekä työntekijöiden vakuuttamista siitä, että he henkilökohtaisesti suorittavat arvokasta palvelutehtävää. PSM:ia edistää siis työntekijän informoiminen hänen roolinsa keskeisyydestä organisaation kokonaistehtävässä ja siitä, miten se vaikuttaa laajemmin.

Samaan johtopäätökseen ovat tulleet Wright ja Grant (2010, 696), jotka ehdottavat myös työntekijän roolin keskeisyyden korostamista, mutta lisäksi tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisen arvioinnissa huomioitavan PSM -hyveitä kuten auttamista, avustamista, hyödyksi olemista, antamista ja tukemista. Tähän asti tavoitteiden arviointi ja saavuttaminen on keskittynyt yksipuolisesti oppimiseen ja suoritukseen. Moynihanin ja Pandeyn (2007b, 48) tutkimusten mukaan luotu organisaatioympäristö onkin määräävä tekijä PSM:n esiintyvyydessä. Wright ja Grant (2010, 696) muovaisivat organisaatioympäristön PSM:lle suotuisammaksi itsetutkiskelun tai itsesuostutuksen (self-persuasion) avulla. Tällöin esimies antaa alaiselleen tehtäväksi miettiä, miksi jokaisen sitoutuminen julkiseen palveluun on tärkeää? Tämän tutkimuksen tekijä kehottaisi Wrightia ja Pandeyta (2010, 35) lainaten myös pohtimaan, mitä julkisen palvelun missio mahtaisi olla juuri siinä tehtävässä, mitä kukin henkilö tekee. Näin arvot tulisivat konkretisoiduksi osaksi omaa arkipäiväistä toimintaa.

Wright ja Pandey (2010, 33 - 35) ovat tutkimuksissaan tulleet siihen tulokseen, että julkisorganisaatioiden tavoitteiden luonne on etu ja tätä etua ei ole osattu huomioida ja käyttää hyväksi henkilöstön motivoimisessa. Raineyta ja Steinbaueria (1999) lainaten he väittävät, että virkamiesten tehokkuutta ja suoritusta voidaan edistää käyttämällä kolmea toisiinsa kietoutuvaa sisäisen palkitsemisen tasoa; tehtävä, missio ja julkinen palvelu. Sisäinen kannustin saavutetaan yksilön organisatorisen roolin kautta. Organisaation tavoitteen selkeys ja virkailijan työn vaikutus siihen lisäävät toiminnan kohteen arvoa. Kun työntekijä kokee toimintansa mission kannalta tärkeäksi, hänen työtyytyväisyytensä lisääntyy vähentäen epäsuorasti poissaoloja. Edistämällä ensin PSM:n esiintymistä ja sen jälkeen korostamalla sekä työntekijän päivittäisen työn että organisaation sosiaalisesti positiivisia vaikutuksia, voidaan saavuttaa paljon. Myös tämän tutkimuksen haastateltavissa halu toimia hyödyllisen ja vaikuttavan päämäärän puolesta ja olla osallisena merkityksellisessä muutoksessa oli sisään rakennettu ominaisuus.

Vastaajien keskuudessa arvoihin pohjautuvat motiivit näyttäytyivät velvollisuudentunteena ja vastuuntuntona. Vastauksista päätellen velvollisuus palvella kansalaisia koettiin julkisen sektorin työntekijöille työpaikan myötä tulevana, itsestäänselvänä ja vaalittavana arvona. Virkavelvollisuudet myönnettiin kansalaisvelvollisuuksiksi, kun sitä kysyttiin yhdysvaltalaisesta tutkimusasetelmasta (Kim & Vandenabeele 2010) mukailten. Yhteiseksi hyödyksi työskenteleminen kiinnostaa ja vastaajat totesivatkin itsestäänselvytenä työtä tehtävän muun kuin itsensä vuoksi eli yhteisten asioiden ja yhteisön hyväksi. Työn tiukasta normiohjauksesta johtuen lainsäädäntö ja säännöt sekä esimiehen määräykset tulivat korostetusti vastauksissa esille. Esimiehen selkeää ohjausta ja kannanottoja kaivattiin erityisesti muutostilanteessa eli läsnä olevaa johtamista. Soo-

loilu, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi, katsottiin paheksuttavaksi käytökseksi. Ennalta sovitussa sopimuksissa pysyminen koettiin erittäin tärkeäksi varsinkin muutostilanteessa kuten yhtenäisiin sääntöihin ja toimintaperiaatteisiin sitoutuminen sekä töiden hyvin hoitaminen, joka tarkoitti vastuullisuutta ja toimien johdonmukaisuutta. Haastateltavista huokui paikoin Weberiläinen byrokraattinen sitoutuneisuus, kuuliaisuus ja velvollisuudentunto.

Cerese ja Farinella (2009, 291, 296) ovatkin, tutkiessaan italialaista verotoimistoa muutostilanteessa ja sen PSM:ia, todenneet velvollisuuden tunteen osa-alueen olevan yhteydessä positiiviseen käsitykseen muutoksesta. Toinen heidän havaintonsa on, että positiivinen käsitys muutoksesta ja korkea PSM lisäävät yhdessä esiintyessään työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön ja organisaatioon (myös Naff & Crum 1999, ks. Boardman & Sundquist 2009, 520, 522; Crewson 1997, 507). Cerese ja Farinella korostavat erityisesti, että yhteys on vain velvollisuudentunteen, ei muiden PSM:n dimensioiden välillä. Tulostensa perusteella he vetävät johtopäätöksen, että PSM kehittyy työntekijän kokemien työolosuhteiden mukaiseksi. Erityisen merkityksellistä on ensiksikin se, miten työntekijä liittyy muutokseen ja kuinka hän mieltää työnsä velvollisuutena. Toinen merkityksellinen tekijä on, vaikutetaanko hänen työtyytyväisyyteensä, työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa organisaatioon positiivisesti. Kun johtaminen oli mennyt managerialistiseen suuntaan, muutos koettiin negatiivisesti. Vastaavasti epäonnistuneen muutokokemuksen kokijat eivät olleet työtyytyväisiä. Italialaisia verovirkailijoita politiikka kiinnosti vähiten, kuten tämänkin tutkimuksen informanteja. Yleinen etu eli arvoihin pohjautuvat motiivit kiinnostivat verovirkailijoita eniten. Tässäkin tutkimuksessa arvot ja niihin kuuluva velvollisuudentunto nimettiin tärkeiksi, mutta ne eivät ammattiin kuuluvana itsestäänselvyyttenä tulleet niin emotionaalisesti esille.

Oikeudenmukaisuus, toimien oikeellisuus, yhdenmukaisuus ja sukupuolien välinen tasa-arvo, neutraalius ja reiluus mainittiin tärkeiksi arvoiksi asiakaspalvelussa. Reiluuteen ei kuulu sääli asiakasta kohtaan, koska se on asiakasta alentavaa. Asiakaslähtöisyys ja ”asiakas kuin asiakas” -periaate eli kaikkien asiakkaiden palvelu tasavertaisesti mainittiin käytännön työssä esiin tuleviksi arvoiksi informanttien keskuudessa. Tasa-arvoiseen asiakaspalveluun kuuluu, että huono-osaisia palvellaan samalla tavoin kuin hyväosaisia. Sääliä ei voi, jotta työn tasapuolinen toteuttaminen ei vaarannu. Rehellisyys asiakasta kohtaan oli yksi mainituista palveluperiaatteista eli on sanottava miten asiat ovat olosuhteista huolimatta. Ammattitaidon katsottiin takaavan hyvän asiakaspalvelun ja oikea, asianmukainen palvelu koettiin tärkeäksi.

Moynihan ja Pandey (2007a, 824) toteavat rutiinistyössä, jota tämän tutkimuksen vastaajien työ suurelta osaltaan on, motivaatiota voitavan lisätä yhteisellä käsityksellä kulttuurista, organisaation tarkoituksesta ja saavutuksista. Rainey ja Steinbauer (1999, 17, 23) toteavat lisäksi, että kulttuurin on oltava linjassa mission ja arvojen kanssa. Edellä mainittuja väitteitä vahvistaa se, että haastateltavat katsoivat kouluympäristössä arvojen merkityksen korostuvan entisestään ja esimerkiksi hyvä käytös, esimerkkinä ja mallina oleminen oppilaille koettiin olevan tärkeämpää kuin muualla. Lasten ja nuorten hyväksi työskentely sekä työssä että vapaa-ajalla mainittiin palkitsevaksi ja tärkeäksi. Arvojen katsottiin näkyvän arkipäiväisessä elämässä sitoutumisena tasa-arvoiseen kohteluun siten, että kaikkia koskevat samat säännöt ja kaikkia sekä asiakkaita että työkavereita kohdeltaisiin inhimillisesti, ihmisenä ihmiselle. Tämän osa-alueen kohdalla oli vaikeaa erottaa, kuuluiko pohdinta arvoihin pohjautuvien motiivien vai affektiivisten motiivien kategoriaan, sillä ero yhteisten arvojen ja yksittäisen asiakkaan edun välillä on häilyvä.

Tässä tapaustutkimuksessa PSM:iin liittyvät arvot eivät kuitenkaan osoittautuneet syyksi hakeutua töihin julkiselle sektorille. Työntekijät eivät ole hakeutuneet nykyiseen tehtäväänsä voidakseen edistää yhteistä hyvää ja itselle tärkeitä arvoja työn kautta. Syyt työskentelyyn nykyisessä tehtävässä olivat sängen arkipäiväisiä kuten itse työ ja sen kiinnostavuus, työskentelyn itsenäisyys, työmatkan pituus, uteliaisuus julkista sektoria kohtaan, työpaikan pysyvyys, paremmat edut, työn laaja-alaisuus ja monipuolisuus sekä sen tarjoama vastuu. Työpaikkaan saatettiin myös ajautua sattuman kautta tai se otettiin vastaan työkokemuksen saamiseksi. Vaikka osalla informanteista työpaikan pysyvyys oli merkittävin houkutin, toiset arvostivat myös työn mielenkiintoisuutta ja sen tarjoamaa vaihtelua. Yksityinen sektori kiinnosti vallan ja työn itsenäisyyden vuoksi sekä byrokratian vähäisyyden takia. Myös yritysmaailman nopea päätöksenteko ja yleinen joustavuus houkuttivat. Näin tulokset ovat yhteneviä Brightin (2011, 20) tutkimustulosten kanssa. Bright tutki nimenomaan työntekijätasoa Indianan, Kentuckyn ja Oregon julkishallinnon organisaatioissa. Työn saatavuus ja materiaaliset tarpeet määräsivät haastateltavien sektorivalinnan ja kuten tämänkin tutkimuksen informantit, Brightin tutkittavat olivat julkishallinnon tiukkojen valintakriteerien vuoksi korkeasti koulutettuja. Korkean PSM:n omaavia hakijoita saattaa jäädä rekrytointiprosessissa ulkopuolelle juuri alhaisen koulutustason takia.

Palveluhistoria määrittäneee tulevia valintoja, sillä ne vastaajat, joiden kokonaistyöuran pituudesta yksityissektori muodosti yli puolet, näkivät yksityisen työnantajan houkuttelevampana kuin julkisen. Heillä työsuhde nykyiseen työnantajaan ja kokonaistyöskentelyaika julkisella sektorilla ei ollut pitkä. Pidemmän julkisen palveluhistorian omaavat eivät ilmaisseet kiinnostusta yksityissektoria kohtaan. PSM:n on todettu olevan yhteydessä sitoutuneisuuteen, mikä ilmenee mm. sek-

toripreferenssinä ja irtisanoutumisen vähenemisenä (Bright 2008, 1089). Tämä ja edellisessä kappaleessa mainitut seikat voisivat viitata siihen, että PSM muodostuu vasta uran edetessä. Jacobsonin (2011, 227, 231) tutkimuksessa enemmistö vastaajista väitti kehittäneensä julkisen palvelun tuntonsa tai kutsumuksensa vasta uran aikana. Ensin he olivat sitoutuneet organisaatioon. Pitkälle vietyjä johtopäätöksiä on kuitenkin vaikea tehdä ilman pitkän aikavälin ja suuremman otannan sisältäviä tutkimuksia. Pro gradun tekijä epäilee yhdeksi tutkimustuloksiensa syyksi kummankin ryhmän polkuriippuvuutta eli työskentelyhistoriassa hallitsevan sektorin tyypillisten piirteiden tuttuuden ja turvallisuuden houkuttelevuutta epävarmassa muutostilanteessa.

”...mulla on se yritys niin kauheen vahva... niin kyllä se, se yritys niin kun, jos pitää valita, niin se varmaan menis se yritys sen julkisyhteisön eelle.”

Useimmille sektorin yksityisyys tai julkisuus ei ollut määräävä tekijä, vaan työpaikan mielenkiintoisuudessa painottuivat edellä mainittujen seikkojen lisäksi muun muassa yhteisössä vallitseva ilmapiiri. Ilmeisesti työhistoriassa tavalla taikka toisella positiiviseksi mielletty aika määrittämyös tulevaa kiinnostuksen kohdetta valittaessa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Haastateltavien keskuudessa ja osassa aikaisempia PSM -tutkimuksia PSM -arvot ja mahdollisuus niiden toteuttamiseen ei ole kuitenkaan syy hakeutua julkisen palvelun organisaatioihin (Bright 2005, 2011; Jacobson 2011). Christensen ja Wright (2011, 739) toteavatkin Brightia (2008), Pandeyta, Wrightia ja Moynihanian (2008), Steijnia (2008), Tayloria (2008) ja Wrightia ja Pandeyta (2008, 2010) lainaten, ettei PSM:n positiivisia vaikutuksia yksilön ja organisaation suorituksessa tule odottaa ennen kuin on kiinnitetty huomiota organisaation arvoihin, jotka työnantaja jakaa yksilön kanssa ja työhön, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden toimia arvojen mukaisesti ja tyydyttää siten tarpeitaan.

Edelliseen viitaten tämän tutkimuksen vastaajat osoittivat, että loppujen lopuksi työntekijä tulee julkiselle sektorille ansaitsemaan elantoaan itselleen ja perheelleen tavalla, joka on hänelle henkilökohtaisista lähtökohdistaan sopivin. Osalle vastaajista sektorin vaihto ei ole poissuljettu vaihtoehto. Mahdollisuus toteuttaa arvojen kannalta merkityksellistä ja eettisesti sekä moraalisesti kestäväää toimintaa luo vain lisähoukuttimen. Siksi on syytä kiinnittää huomiota jo palveluksessa olevien sekä uusien työntekijöiden mahdollisuuteen saada positiivisia kokemuksia, houkuttelevia työtehtäviä ja kilpailukykyisiä muita etuja sekä kokea turvallisuutta luovaa työnantajapolitiikkaa. Rekrytointitoimissa ei voida tuudittautua yhteiskunnallisten vaikutusmahdollisuuksien ja eettisten sekä moraalisten tekijöiden houkuttelevuuteen alalla, jossa niiden toteuttamismahdollisuudet ovat rajoitettuja.

Tarve johtaa motiiviin eli yksilö haluaa sitä, mistä on puutetta. Brightin (2007, 12) mukaan työntekijätaso arvostaa enemmän palkkaa kuin johtajat, koska heillä on suurempi tarve tyydyttää tarvehierarkian alempia tarpeita. Tämän tutkimuksen tekijä ehdottaa Brightin innoittamana taloudellisen turvallisuuden takaamista vakinaisella työllä, jonka palkalla tulee toimeen. Fysiologisten tarpeiden tyydytyksen jälkeen voidaan siirtyä PSM:n perustana olevien sisäisten tarpeiden tyydyttämiseen ja niiden suuntaamiseen sosialisointia kautta työvoiman pitämiseksi julkisella sektorilla. Sisäinen motivaatio kun on määritelty energiaksi, joka muodostuu yksilön psykologisten tarpeiden tyydyttämisestä (mt., 15; Bright 2005, 148).

5.4 Identifikaatiomotiivit

Vastaajat katsoivat identifikaatiomotiivin tarkoittavan asiakkaan puolella olemista ja hänen etujensa puolustamista eli vastaajan sanoin: ”...ettei asiakas häviä.” Päivittäisessä palvelutilanteessa ratkotaan asiakkaan ongelmia, informoidaan ja neuvotaan, ollaan ihmisenä ihmiselle ja varmistetaan inhimillinen kohtelu. Haastateltavat kertoivat samaistumisen merkitsevän heille asiakkaan kanssa samalla aaltopituudella olemista, astumista toisen saappaisiin ja asiakkaan ymmärtämistä. Oman kokemuksen kautta ajatellaan asiakkaan kannalta asiaa ja halutaan sekä viitsitään nähdä vaivaa. Ollaan palvelutavan lähellä ja saatavilla näkymättömästi taustalla silloin, kun hän apua tarvitsee. Palveltaessa pyritään kuitenkin välttämään alentavaa suhtautumista.

Osa vastaajaryhmästä oli voimakkaasti palveluorientoitunutta. Hyvän mielen ja avun antamisen asiakkaalle sekä toisten hyväksi työskentelyn katsottiin motivoivan. Asiakkaan tai esimiehen suora kiitos tai epäsuorasti esimieheltä saatu kiitos koettiin parhaaksi palkkioksi työstä ja se motivoi enemmän kuin raha. Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi jaksamisen lähteeksi asiakaspalveluammattissa. Vastaavasti negatiivinen palaute asiakkaalta ei motivoinut. Ohjelmistojen toimimattomuus ja rutiinien löytymättömyys muutostilanteessa koettiin ahdistavaksi kyvyttömyydeksi palvella parhaalla mahdollisella tavalla asiakasta, vaikka itse asiakkaat eivät tilanteesta tuntuneet kärsivänkään haastateltavien asiakkailta saamasta palautteesta päätellen. Jo pelkkä kontakti asiakkaisiin koettiin motivaatiota lisääväksi, kuten myös keskustelu, asiakkaan neuvominen ja auttaminen, jotka saivat aikaan hyvän mielen sekä asiakkaalle että viranhaltijalle. Osalle juuri asiakaspalvelu oli työssä parasta ja affektiivisen motivaation haastatteluaihe tuntui heistä helpoimmalta vastata ja sopivan parhaiten heidän työnsä yhteyteen.

Tämä motivaatioulottuvuus näyttäytyi tuloksissa ristiriitaisimpana ja hajonta olikin suurinta, sillä osalle samaistuminen oli mitä parhain motivaation lähde kun taas toisille se ei näytellyt merkittävää roolia ja sen painoarvo oli vähäinen. Tietyissä tehtävissä asiakkaisiin samaistuminen koet-

tiin vaikeaksi mieltää ja ymmärtää sekä työhön sopimattomaksi. Lähinnä se voisi tarkoittaa joustavaa palvelua ja erityiskohtelua esim. siirtämällä maksuaikoja. Asiakkaaseen samaistumista ei koettu aina ammattimaiseksi toiminnaksi, mutta asiakkaan kuunteleminen koettiin tärkeäksi, vaikka hänen toiveensa toteuttaminen ei olisi mahdollista. Kuitenkin toisille hyödyllisen työn tekeminen koettiin motivoivaksi. Asiakkaat ja heidän suhtautumisensa antoivat voimaa myös muutoksessa ja osa vastaajista koki asiakkaiden olevan oikeutettuja informaatioon muutostilanteesta, joka vaikutti yhtäläillä kaikkiiin. Tämä johtunee tukipalvelujen asiakaskunnasta, joka koostuu pääosin organisaation työntekijöistä.

Vastaajat kokivat yksilöllisen ja aidosti vaikuttavan palvelun aikaa vaativaksi, mutta toisaalta palkitsevaksi ja jopa molempia osapuolia, sekä asiakasta että virkailijaa, henkisesti kasvattavaksi kokemukseksi.

”Niin tulee semmonen tunne, että jees yhdessä tässä päästiin eteenpäin ja tuoki kasvattaa kumpaaki tämä nyt se onnistuminen silleen, että se on kauheen palkitsevaa siinä. Ja tulee se hyvä olo siitä auttamisesta, että nyt on onnistuttu yhdessä tekemään tämän asian etteenpäin.”

Työn suuri määrä vaikeuttaa ja joidenkin informanttien mielestä estää asiakkaiden kohtelun yksilönä. Jos työmäärä ja työnkuva eivät mahdollista asiakkaan yksilöllistä auttamista, on palvelutilanteessa asia pyrittävä painamaan taka-alalle. Muutoin muiden asiakkaiden saama palvelu kärsii, sillä työn katsottiin olevan pakkotahtista. Ahdistavaa tilannetta helpotettiin keskustelemalla kollegojen kanssa. Yhteisöllinen tuki ja vertaistuki työkavereilta edistivät vastaajien mielestä affektiivista motivaatiota. Jacobsonin (2011, 227) tutkimuksen informantti totesi samansuuntaisesti päivittäisen massan joskus hautaavan alleen vuosien saatossa kehitetyn palvelukutsumuksen.

Kyvyn samaistua asiakkaisiin eräs vastaajista koki synnynnäiseksi ominaisuudeksi, jota ei voi opetella eikä siihen voi kouluttautua. Perryn (2000, ks. Moynihan & Pandey 2007b, 42, 48) mukaan PSM on yksilön sosiohistoriallisen kehityksen tulosta eli siihen vaikuttavat vanhempien perhesuhteet, uskonto, havainto- ja mallioppiminen sekä koulutus ja ammatillinen oppiminen elämän aikana, mutta vastoin tutkittavan näkemystä korkealla koulutuksella on kokonaisuudessaan PSM:ia lisäävä vaikutus. Kjeldsen (2012, 17 - 19) puolestaan on päätenyt lähemmäs haastateltavan näkemystä havaitessaan, ettei PSM:n kokonaistaso vaihtelee, vaan sen painotus muuttuu yksilöiden välillä. Esimerkiksi sairaalaympäristössä alemman koulutuksen hoitoapulaisilla on havaittu voimakkaampi affektiivinen motivaatio eli samaistuminen kuin ylemmän koulutuksen

omaavilla sairaanhoitajilla. Sairaanhoitajilla koulutuksen ja aseman puolesta oli parempi mahdollisuus instrumentaalisten tarpeiden tyydyttämiseen ja he käyttivät sitä mahdollisuutta. Hoitoapulaiset kokivat puolestaan poliittiset järjestelmät hämmäntävinä ja siten instrumentaalisen motivaation vähäisempänä.

Tämän tutkimuksen tulokset muistuttavat tanskalaisen Kjeldsenin (2012) tutkimuksen tuloksia affektiivisen osa-alueen instrumentaalista voimakkaammasta esiintyvyydestä hoitoapulaisilla. Tosin koulutus ei voi olla selittävänä tekijänä tässä tutkimuksessa, sillä koulutustaso oli tämän tutkimuksen vastaajilla varsin korkea. Kjeldsenin (2012, 19) toinen selitys elämäntyylistä ja elämän arvoista olisi uskottavampi kuten myös aiemmin edellisessä kappaleessa mainittu organisatorisen aseman mukanaan tuoma rajoitettu mahdollisuus toteuttaa PSM:n eri alueita.

Yksi selitys tulosten vastaavuuteen molemmissa tutkimuksissa voisi olla sukupuoli ja tutkimustapa. Cronsonin ja Gneezyn (2009, ks. Georgellis ja Tabvuma 2010, 188) mukaan naiset kokevat suurempaa tyydytystä sosiaalisesti suuntautuneesta käyttäytymisestä. Sekä Kjeldsenin että tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena haastatellen ja molempien tutkimusten sektori on naisvaltainen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on vaikeaa, jopa mahdotonta, tarkkailla vastaajien innostuksen määrää ja vastausten sisältämää emotionaalista latausta toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Silti belgialaisen Vandenabeelen ja Van de Wallen (Perry & Hondeghe 2008, 238) kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset vahvistavat tämän pro gradun tuloksia. Vuonna 2004 kerätty kansainvälinen aineisto 40 eri maasta osoitti suomalaisten samaistumisen osa-alueen olevan voimakkaamman kuin poliittisen vaikuttamisen, myös hiukan uhrautuvaisuutta vahvemman. Arvoihin pohjautuvia motiiveja ei aineistosta pystytty määrittelemään. Siksi hylkäämme tutkimustavan vaikutuksen merkityksen tässä tapauksessa ja palaamme päättelyn kehällä takaisin suomalaiseen elämäntyyliin ja elämän arvojen vaikutukseen.

Selityksenä tämän tapaustutkimuksen affektiivisen motivaation esiintymiseen voisi olla myös organisaatiokoko ja sen sijainnin antama mahdollisuus henkilökohtaiseen kontaktiin. Asukasluvultaan pienellä paikkakunnalla sijaitsevat julkiset organisaatiot tuntevat asiakkaansa ja heidän elämäntilanteensa, joten ne voidaan ottaa huomioon palvelutapahtumassa. Kjeldsenin (2012) tutkimuksessa ei käy ilmi organisaatiokoko, mutta oletettavammin hoitoapulaiset ovat enemmän ja pidempiä aikoja kosketuksissa hoidettaviinsa kuin sairaanhoitajat, jolloin samaistuminen mahdollistuu. Tässä tutkimuksessa affektoituminen oli selvästi voimakkaampaa niillä vastaajilla, jotka olivat päivittäin kontaktissa asiakkaiden kanssa. Motivaatiota näytti lisäävän myös mahdollisuus tyydyttää auttamistarvettaan työnsä puolesta.

Palvelurakennemuutos ja vastaajien positio suhteessa siihen ja muuhun organisaatioon selittänee osittain samaistumismotivaation selkeää erottumista vastauksissa. Talous- ja henkilöstöhallinto on tukipalveluina ensimmäisenä toteuttamassa muutosta, joka jalkautuu perusprosessiin vasta myöhemmin. Tärkeitä linjauksia tehdään jo hallinnon yhdistyessä ja niistä ovat kiinnostuneita asiakkaan roolissa olevat muut työntekijät. He saavat sekä tietoa omasta edessä olevasta muutoksesta että apua uusien ohjelmistojen käytössä ja oletettavasti siksi samaistuminen koettiin niin tärkeäksi. Työtovereihin samaistumiseen kuului heidän auttamisensa, katsominen omaa tehtäväkenttää laajemmin eli kuinka omat toimet vaikuttavat kokonaisuuteen ja toisten töihin. Tämän katsottiin edistävän töiden sujumista, sillä ilman työkaverin apua muutostilanteesta ei selvittäisi.

”...se on tärkeä, että ratkottaan ongelmat yhdessä. Ei jätetä kettään selviytymmään yksinään tämmösessä muutostilanteessa.”

Affektoitumisella palveltaviinsa nähtiin kuitenkin olevan rajansa vastaajien keskuudessa (vrt. Kjeldsen 2012, 17). Vaarana katsottiin olevan itsensä ja ammatillisuutensa kadottamisen.

”...totta kai pitää olla myötätuntoa, että ossaa myötäellä tiettyä tilannetta toisen kanssa, että ei voi niinku tuosta vaan, että ei niinku välitä mittään. Ja sitte kuitenkin pitää ne omat ajatuksetki ja omat päämäärät ja tavoitteet olla siellä, vaikka kuin samaistuu toiseen. Ei sitten niinku uhraa sitä omaa ideaa, mikä sulla on mielessä tai ylleensäkin, että ei niinku liikaa sitte ruppee sen toisen ehtoilla. [Mutta, että ammatillisuus säilyy.] Niin justinsa, se pitää se tietty raja olla siinä, että jos toinen on periaatteessa työtä tekemässä siinä ja toinen on asiakkaana, että kuitenkin se oltava.”

Tehtävissä, joihin asiakkaan ymmärtäminen, yksilöllinen palvelu ja henkilökohtainen kontakti kuuluivat olennaisena osana ja jokapäiväisenä, samaistuminen koettiin tärkeänä voiman ja motivaation antajana. Jos tehtävään ei kuulunut suoraa asiakaskontaktia ja/tai yksilöllisen palvelun mahdollisuutta, identifioitumista oli luonnollisesti vaikea mieltää asiakkaisiin vaan vastaajat peilasivat tilanteita työtovereihinsa ja muihin lähellä oleviin. Tosin ykseyden tunne kollegoihin oli vahva kaikilla vastaajilla, mutta esimerkkien etsiminen asiakastilanteista oli luonnollisesti työn luonteen mukaan toisilla helpompaa.

Osassa tehtävistä työn luonteeseen kuuluu, että päivittäisestä asiakaskontaktista huolimatta työn moraalisesti hyväksyttävä ammatti-identiteetti ei suo mahdollisuutta tunteenomaiselle suhtautumiselle asiakkaaseen ja hänen toiveisiinsa vastaamiseen. Ainoaksi tehtäväksi jää vain ymmärtävä kuuntelu ja asiakkaan ohjaaminen ja neuvominen vaikeassa tilanteessa auttamaan kykenevän

tahon luo. Viranhaltijat kokivat asetelman joissakin tilanteissa ahdistavaksi, sillä auttamishalusta huolimatta mahdollisuutta siihen ei ollut. Eräs puki sanoiksi sen näin:

”En mä voi tässä auttaa. Ei, että minä pystyn vaan neuvomaan, mutta mä en pysty auttamaan.”

Haastateltavat säilyttivät motivaationsa omien sanojensa mukaan keskustelemalla pahan mielen-
sä pois kollegoidensa kanssa ja tässäkin yhteydessä yhteisöllisyys ja vertaistuki nimettiin tärkeimmiksi motivaatiota ylläpitäväksi voimaksi.

”Tai sitte taas tähän työkavereitten kans keskustelmaan. Se ois semmonen. Jos tulee semmonen vaikia tai pahamieli kun asiakas on käyny, niin ei niitä voi olla mu-rehtimatta niitä asioita. Niin se on tärkeää, että ne saa purkaa.”

Palvelurakennemuutoksen aikana ja osittain sen jälkeenkin työtä tehdään hajautetusti eri pisteis-
sä, jolloin koetaan yhtenäisyyden ja yhteishengen kärsivän. Tunne erilleen joutumisesta on voi-
makas samoin kuin tarve kuulua omaan viiteryhmäänsä. Vaikka teknisesti töiden hajautus onnis-
tuu, ainakin muutoksen alkuvaihetta elävät haastateltavat kokivat samaa työtä tekevien hajautuk-
sen eri pisteisiin yhteishenkeä uhkaavaksi ja jopa eristyksiin joutumiseksi, yksin jäämiseksi.
Kaikki informantit tässä tutkimuksessa olivat naisia ja Georgellisin ja Tabvuman (2010, 188)
mukaan naiset kokevat suurempaa tyytyväisyyttä sosiaalisesta käyttäytymisestä.

Yhteisöllisyyden ja vertaistuen merkitys tuli esille asiakastyössä siis jaksamisen edistäjänä, muu-
toksesta selviytymisen keinona, tuen tuojana vaikeassa tilanteessa, mutta myös henkisen ilman-
piirin nostattajana. Se johti tehokkaaseen lopputulokseen. Yhdessä saatiin aikaan tekemisen mei-
ninki. Haastateltava sanoi sen näin:

*”Niin tulee semmonen tunne, että ah...niin justiin, että täällä on muitaki tässä lie-
messä, että ei oo vaan itte siinä hommassa, vaan siinä on niinku kaikki mukana.”*

Yhdistetyssä organisaatiossa tiiviin keskinäisen kanssakäymisen kautta saadaan selville kussakin
tilanteessa tärkein päämääränä oleva tehtäväkokonaisuus, johon kaikki asianosaiset keskittyvät.
Se vaatii oman fokusoidun työpanoksen antamista, vähäpätöisempien tehtävien hylkäämistä yh-
teiseksi hyväksi ja joustamista omista vanhoista työmenetelmistä silloin kun ne eivät edistä yh-
teistä tavoitetta. Lisäksi se vaatii sekä kykyä samaistua kaukana olevien työkavereiden tilantee-
seen että ymmärtää ja hahmottaa uuden organisaation suurempia tehtäväkokonaisuuksia. Muutos
antaa kaikkiin näihin mahdollisuuden.

”Että se on silleen ollu kauhian hyvä tuo homma oikeesti. [Ei huonokkaan] Ei, ei huonokkaan, ei ollenkaan, että sitä niinku oppii aina uutta ja hylykkää niitä huonoja hommia, mitä on ennen tehty ja saa uutta, uutta semmosta potkua nuista muista.”

5.5 Uhrautuvaisuus

Uhrautuminen merkitsi tämän tutkimuksen informanteille ajan käyttämistä, tiukkaa aikataulua, ylityötä, koulutuksiin ja kokouksiin osallistumista vaikka asiat eivät suoranaisesti koskisi omaa työtä sekä toisten työntekijöiden auttamista eli yhteistä ponnistelua töiden saamiseksi valmiiksi. Eräs vastaajista koki joustamisen ja uhrautumisen olevan käsitteellisesti lähellä toisiaan. Vastaajat eivät olleet valmiita uhraamaan palkkaansa, ainoastaan vapaa-aikaansa. Uhrautuminen merkitsi myös mielipiteen uhraamista eli mielipiteensä tai idean ilmaisemista yhteisessä tilaisuudessa ja sen asettamista yhteiseen pohdintaan, vaikka ajatuksen saamasta vastaanotosta ei olisi täyttä varmuutta. Kyse olisi omien ideoidensa, mielipiteensä ja ajatusmaailmansa uhraamisesta muutoksessa yhteiseen käyttöön. Uhrautuminen ilmeni arjessa myös lähimmäisen eli tässä tapauksessa asiakkaan tai työkaverin huomioimisena ja kuulumisten kysymisenä kun huomataan toisen ahdinko ja pyrkimyksenä auttaa vaikeassa tilanteessa. Myös tämä motivaation osa-alue sai voimakkaan yhteisöllisen leiman kuten kaikki muutkin motivaatioulottuvuudet.

Kun tämä teema-alue otettiin keskusteluun, lähes kaikki informantit totesivat varsin nopeasti sanan saavan hyväksikäyttämisen merkityksen, kun uhrautuminen menee liiallisuuksiin. Osa mielsi uhrautumisen uhkaksi hyvinvoinnille, mikä osoittaisi myös sanan negatiivista assosioimista työuupumukseen. Vähäpätöisten asioiden takia uhrautumista ei koettu innostuksen kohteeksi. Tämän haastattelija tulkitsi myös yhdeksi tavaksi ilmaista hyväksikäytön vastustusta eli kokonaisuuden kannalta vähäpätöisten tehtävien määrä lisääntyy työntekijällä. Sen seurauksena hän panostaa työhön ilman sisäisesti motivoivaa vastinetta ja joutuu laiminlyömään yksityiselämän voimavaroja. Tämä puolestaan johtaa työuupumukseen. Uupumukselle altistuminen lisääntyy työuran epävakauden myötä, joten muutoksen luoma epävarmuus lisää riskiä. (Hakala 2004, 287 - 288.) Töiden kotiin tuleminen koettiin liiallisuuksiin meneväksi uhrautumiseksi. Tällä vastaajat tarkoittivat ilmeisemmin ajatusten jatkuvaa harhailua työasioissa myös vapaa-aikana tai työtehtävien tekemistä työajan ulkopuolella etäyhteyksien avulla.

Haastattelijan mielestä uhrautumisen dimensio herätti vastaajissa eniten tunnereaktioita, joiden voimakkuus vaihtelivat yksilöittäin mutta noudattelivat valtaosin samaa kaavaa. Alun voimakkaatkin negatiiviset tuntemukset laimenivat hetken kuluttua ja saivat positiivisiakin piirteitä.

Vaikka vastaajat vastustivatkin liiallista uhrautumista eli uhrautumisen muuntumista hyväksikäytöksi, kohtuullisessa määrin sitä ei pidetty sinällään vastenmielisenä,.

”Sitte jos uhrautuu liikaa, niin se motivaatioki laskee, kun sinä et jaksa sitte, etkä välttämättä ees kykene ennää hoitamaan asioita, jos sää oot liikaa uhrautunu. Mutta että kyllä se sitte, jos jollaki tavalla jos uhrautuu tietyllä osin ja saapi asioita eteenpäin, mitä ite on halunnu, niin totta kai se sitte motivoi, ...”

Tässä kappaleessa mainitut tulokset todistavat tutkimuksen tekijän tulkinnan mukaan PSM:n rakenteen ulottuvuuksien välisiä suhteita, sillä uhrautuminen koettiin positiiviseksi kun se on **lyhytkestoista, merkityksellistä kokonaisuuden kannalta ja edistää itselle arvokkaita asioita**. Vastaajat katsoivat uhrautuvaisuuden soveltuvan nimenomaan muutostilanteeseen. Jotta muutos koettaisiin epäitsekkään uhrautumisen arvoiseksi, sen merkityksen ja päämäärän kirkastaminen on tärkeää tämän motivaatioulottuvuuden tukemiseksi. Selkeän päämäärän ja suunnitelman tarve tulikin esille vastauksissa. Uhrautumisen merkityksen korostamisen kokonaisuuden kannalta voisi tulkita yhteydeksi instrumentaaliseen motiiviin eli oman toiminnan kautta pyritään saamaan aikaan laajempaa vaikutusta. Jatkuvan uhrautumisen koettiin laskevan motivaatiota ja siksi riittävän ajan varaaminen muutoksen toteuttamiseksi koettiin motivoivaksi.

Tässä mielessä arvoihin lukeutuvien tasa-arvoisuuden, neutraaliuden ja oikeudenmukaisuuden sekä affektiivisiin motiiveihin lukeutuvan inhimillisen kohtelun katsottiin koskevan asiakkaiden lisäksi myös muutoksen toteuttajina toimivia informantteja itseään eikä uhrautuminen tarkoittanut vastaajille näistä arvoista ja periaatteista luopumista. Haastattelujen aikana olikin paikoin vaikeaa erottaa, puhuivatko vastaajat asiakkaasta vai omasta ammattiryhmästään. Itselle tärkeiden asioiden puolesta oltiin valmiita uhrautumaan, mutta oman vakaumuksen vastainen uhrautuminen ei innostanut. Tämä havainnollistaa hyvin arvoihin pohjautuvien motiivien yhteyden PSM:n uhrautuvaisuuden dimensioon, mikä on teoriarakenteessa se osatekijä, joka on läsnä kaikkien muiden ulottuvuuksien esiintyessä.

PSM:n uhrautumismotivaation oletettua yhteyttä muihin motivaatioulottuvuuksiin vahvistaa tuloksissa lisäksi se, että itsessään uhrautumisella ei nähty mitään arvoa. Uhrautumista ei koettu vastaajien mielestä motivoivaksi ilman yhteyttä sen syyhyn. Epäitsekkääseen ponnisteluun motivoi sen aikaansaamat hyvät vaikutukset. Osa vastaajista katsoi itse muutoksen motivoivan, koska silloin saadaan aikaansaamisen tunne, nähdään ero entisen ja uuden välillä ja ollaan osallisena muutosprosessissa. Uhrautuminen oli väline, jonka avulla haastavassa muutostilanteessa asiat saatettiin loppuun saakka valmiiksi ja tehtävät hoidettiin olosuhteista huolimatta hyvin, mikä

puolestaan lisäsi motivaatiota. Tutkija tulkitsee uhrautuvaisuuden osa-alueen olevan yhteydessä velvollisuudentuntoon edistää yhteistä hyvää. Se ilmentää uhrautuvaisuuden sekä identifikaatio-että arvoihin pohjautuvien motiivien olevan yhteydessä keskenään. Usein eri ulottuvuuksia on vaikea erottaa toisistaan ja ne limittyvät. Teoria on aina vahva yksinkertaistus tutkimuksessa tulkitusta todellisuudesta ja siksi vastauksista esiin tuleville teorian rakenteen osa-alueille oli joskus vaikea löytää tarkkaa positiota. Yhdellä lauseella haastateltava saattoi ilmaista useaan motivaatioulottuvuuteen kuuluvia tekijöitä.

Vastaajat toivoivat työtehtävien jakoa muutoksen alkuvaiheessa. Sellaisen puuttuminen koettiin vaativan uhrautumista kuten perehtymistä työtehtäviin, joita ei normaalisti tehnyt, sillä organisaatiokoon kasvaminen loi uusia tehtäviä yhtäälle niitä toisaalla poistaen. Tämä taas johti yhteisöllisyyden ja samaistumisen tarpeeseen. Oli tultava toimeen toisten kanssa, kyettävä asettumaan työkaverin ja fyysisesti kaukanakin sijaitsevan kollegan asemaan, jotta kokonaisuus saataisiin hoidettua. Syntyvää yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan koettu vastenmieliseksi vaan se sai myönteisiä piirteitä.

Affektiivisessä motivoitumisessa korostuikin työntekijöiden keskinäinen yhteisöllisyyden ja tuen tarve. Joidenkin vastaajien oli vaikea mieltää samaistumista asiakkaisiin. Epävarmuutta luova muutos tuo esiin työntekijöiden keskinäisten suhteiden ja aseman pohdinnan uudessa organisaatiossa. Tällöin suhteet asiakkaisiin muutoksen ulkopuolisena ilmiönä jäävät hyvin toimivina ja huoltovapaina normitetuksi rutiinotoiminnaksi taka-alalle. Tilanteessa, jossa omat tehtävät ja sitä myötä asema organisaatiossa ovat epäselviä, epätsekäs toiminta asiakkaan hyväksi ei ensimmäisenä tule esille vastauksissa. Jos mittaus olisi suoritettu muutoksen jälkeen tai sitä ennen, olisi asiakkaiden huomioiminen tullut oletettavasti vahvemmin esille, sillä asiakasorientaatio esiintyi voimakkaasti tuloksissa motivaation lähteenä muilla ulottuvuuksilla kuin uhrautumisen osa-alueella.

Asiakaspalvelua ei koettukaan negatiivissävyyteiseksi uhrautumiseksi, vaan se oli useille vastaajille voiman lähde. Wright ja Grant (2010, 696) väittävätkin, että mitä enemmän työntekijä saa suoraa palautetta asiakkailta, sitä korkeampi on PSM:n taso ja halu palvella. Yksi vastaajista pohti asiaa seuraavanlaisesti:

”... mä tykkään tästä, semmosesta palvelusta, asiakkaiden, työkavereitten ja asiakkaiden palvelusta. Minusta se on mukavaa ja sillä lailla siinä tulee erillä lailla se kontakti, kun jokaisen kans erikseen käyään läpi niitä asioita. Se on sillä lailla mu-

kavaa. Siinä tutustuu enempi ja se on semmosta, se on kyllä semmosta motivoivaa. ... Mää kyllä tykkään. Ja palkitsee, kyllä!”.

Wright ja Grant (2010, 696) ehdottavatkin kolmea keinoa lisätä ja tukea PSM:a, joista yksi on suoran asiakaskontaktin ja palautteen lisääminen ja jos se ei ole mahdollista, havainnolistavien kertomusten avulla auttaa viranhaltijaa oivaltamaan oman työnsä merkitys ja arvo asiakkaalle käyttämällä muiden työntekijöiden onnistumiskokemuksia ja menestystarinoita.

Samaritanian eli uhrautuja odottaa vastineeksi auttamiselleen, että myös autettava ponnistelee itsensä hyväksi (Brewer, Selden & Facer II 2000, 259). Vastaavan vaatimuksen esitti myös eräs informanteista:

”Mutta sitte taas tulee semmonenki asia, että jos huomaa sen, että ihan, ihan tarkoituksella niin ku ne vaan pitkittää ja vetkuttaa asioita, niin sillon tulee taas semmonen tunne, että tällä lailla ei sais toimia, että kyllä pitäis ryhdistäytyä.”

Joustamisen tarkoitus haastateltavalle oli mahdollistaa asiakkaan kasvojen säilyttäminen hankalassa tilanteessa, mutta hän katsoi yhteiskunnan ja auttajan hyväksikäytöksi tilanteen, jossa asiakkaalla itsellään ei ollut aikomustakaan ponnistella asiantilansa parantamiseksi. Tässäkin kieoutuvat toisiinsa kolme muuta PSM:n motivaatiotekijää. Asiakkaan ponnisteluja odotetaan vastineeksi omalle uhrautumiselle, jotta asiakas voimaantuisi yhteiskunnan tasavertaiseksi jäseneksi (arvoihin pohjautuva motivaatio). Siten estetään esim. nuoren negatiivinen erottuminen joukosta maksuvaikeuksien takia ja saadaan näin aikaan sekä yhteiskunnallisesti suotuisampi vaikutus (instrumentaalinen motivaatio) että estetään yksilölle inhimillisesti ongelmallinen tilanne (identifikaatiomotivaatio).

Työntekijöille uhrautuminen ei ollut täysin pyyteetöntä myöskään työnantajaan nähden, sillä sitä vastaan odotettiin kuitenkin jonkinlaista suorituksen huomioimista tai muuta aineetonta tai aineellista palkkiota. Voidaanko sitten puhua uhrautumisesta, jos sitä vastaan odotetaan palkkiota? Tämän tutkimuksen tekijä määritteli työskentelyn aineettomia palkkioita vastaan uhrautumiseksi, koska informantit ovat työsuhteessa työnantajaan ja kyseiseen suhteeseen kuuluu oletus vastikkeellisesta työn tekemisestä työlainsäädännön ja yleisen käsityksen mukaan. Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa, josta alkuperäinen PSM -rakenne on kehitelty, tutkittaviin sisältyi myös vapaaehtoistyötä tekeviä henkilöitä, jolloin tutkimusasetelma on jo lähtökohdiltaan erilainen ja kysymyksessä ei enää ole yhteys työmotivaatioon kuten tässä tutkimuksessa. Jos työntekijä lisää

ponnistelujaan ilman aineellista korvausta tai luopuu osasta korvauksia, kyseessä katsottiin tässä yhteydessä olevan uhrautuminen. Tosin selityksiä korvauksettomaan työmäärän lisäykseen voi löytyä muitakin, kuten työpaikan, tulevaisuudessa saatavien etujen tai aseman menetyksen pelko tai edellä mainittujen saavuttamisen estyminen.

Perry ja Hondeghem (2008, 301) näkevät tulevaisuuden PSM -tutkimuksen mahdollisuutena selventää sitä, ovatko sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät toistensa korvaajia, yhtäaikaista vai vuorovaikutteisia ja mitkä olosuhteet aiheuttavat ulkoisten kannusteiden tuhoisan vaikutuksen sisäisiin kannusteisiin ja kuinka ne minimoidaan. Tämän haastattelun vastaajat pitivät lyhytkes- toista ja tärkeäksi kokemaansa ponnistelua palkitsevana, vaikka eivät saaneet siitä aineellista kannustetta. Pitkään jatkuessaan kysymys ei enää ollut tilapäisestä työntäjän tai asiakkaan avun tarpeesta, jolloin sisäinen motivointi vaatii jo ulkoisen motivoinnin tukea. Palkalle muodostui tällöin korkea symbolinen arvo (Taylor & Taylor 2010, 80). Aineellisella palkkiolla työnantaja osoittaa huomioineensa ja kunnioittavansa työntekijänsä suoritusta ja siten ulkoinen motivaatiotekijä ruokkii sisäistä motivaatiota eli kyse on monipuolisen kannusterakenteen suotuisasta vaikutuksesta motivaatioon. Myös Moynihan (ks. Perry ja Hondeghem 2008, 247, 249, 263) pitää Mintzbergiä (1996) lainaten realistisena lähestymistapana jonkinlaista markkina- ja normatiivis- muotoisen johtamisen avioliittoa, jossa markkinajohtaminen edustaa ulkoisia ja normatiivinen sisäisiä kannusteita.

Parhaiten haastateltavien mielestä uhrautumiseen motivoi esimiehen tai asiakkaan suora sanallinen kiitos tai epäsuorasti annettu kiitos esimerkiksi esimiehen esimieheltä. Rahaakaan ei pantu pahakseen, vaikka sillä ei nähty olevan samanlaista merkitystä kuin aineettomalla kannusteella. Vaikka palkalla ei katsottu olevan varsinaista motivoivaa vaikutusta, se koettiin kuitenkin oikeudenmukaiseksi kohteluksi ponnisteluista ja sitä kautta oikeutetuksi. Haastateltava totesi:

”Että kyllähän jokkainen tarvii sen palkkansa, että tulee toimeen.”

Eräs haastateltavista toivoi palkitsemisen tapahtuvan vapaa-ajan muodossa eli uhratun ajan pitä- mistä vapaana myöhemmin. Wouter Vandenabeele (2008, 1103) muistuttaakin, ettei PSM korvaa muita motivaation lähteitä, vaan palkka on Crewsonin (1997, ks. Taylor & Taylor 2010, 71) tut- kimusten mukaan merkittävä motivoija n. 80 prosentille palkansaajista sekä yksityisellä että jul- kisella sektorilla.

Stenvall ja Virtanen (2007, 102) kirjoittavat: ”Jos siis teemme enemmän, oletamme, että myös organisaatio huomioi asian.” ”On mietittävä, mikä on vastine, joka organisaation on mahdollista

antaa uhrautuneille työntekijöilleen.” Tämän tutkimuksen tulosten mukaan palkkion ei tarvitse olla huomattava, mutta sen pitäisi olla oikein ajoitettu, kohdennettu ja valittu. Tämä johtunee siitä, että tutkimuksen ammattiryhmällä on ehkä työn luonteesta johtuen kattava kuva kunnallisen työnantajansa taloudesta ja vallitsevassa yhteiskunnallisessa tilanteessa käytettävissä olevista taloudellisista resursseista. Bright (2007, 11) selittää sisäisten ei-rahallisten palkkioiden arvostusta julkishallinnon työntekijöiden keskuudessa samalla tavoin. Koska julkistyöntekijät tietävät, ettei rahallisten palkkioiden toivominen ole realistista heidän tapauksessaan, he ilmaisevat vain itselle mahdollisuuksien rajoissa olevia kannusteita. Ehkä juuri siksi tasa-arvoisen kohtelun ja oikeudenmukaisuuden vaaliminen eri henkilöstö- ja asiakasryhmien välillä tuli esille aineistosta niin vahvasti, että henkilöstövoimavarojen ja asiakkaisiin panostuksen tasainen jakaantuminen ei ilmeisesti aina ole itsestäänselvyys. Voimakkaiden ammattiyhdistysten jäsenillä työntekijäkunnassa ja hyvät perusvalmiudet omaavilla muilla asiakkailta on paremmat mahdollisuudet saada itselleen etuja hupenevista julkishallinnon varoista.

Uhrautumisen huomioimiseksi voisi laskea myös saavutusten pienimuotoisen juhlistamisen, mikä tuli ilmi tutkimuksen vastauksista motivaation lisääjänä. Esimerkkinä tällaisesta mainittiin pieni spontaani kahvihetki työn lomassa kokonaisuuden kannalta merkittävän asian valmistuttua tai esim. ohjelmiston toimiessa pitkällisten ohjausmäärittelyjen jälkeen. Siitä ei tarvitse koitua ylimääräisiä kustannuksia työnantajalle, pelkkä onnistumisen tunnelman luominen ja yhteisesti saavutetun tavoitteen merkityksen tunnustaminen riittää.

”Ettäku aattellee, että nyt saatiin, mahtavaa, nyt saatiin tämä homma toimimaan, että kävästäänpä porukalla kahvilla. Että joku tämmönen pikku juttu, että se jotenki huomioijaan, mejän uurastus, että mitä on koitettu tehdä,”

Vastaavan havainnon ovat tulkinneet Stenvall ja Virtanen (2007, 50) siten, että pienten saavutusten juhlistaminen muistuttaa muutoksen tärkeydestä. palvelurakennemuutos koetaan kuntaorganisaatioille välttämättömäksi ja sen toteuttamiseen tarvitaan työntekijöiden uhrauksia. Siksi ruohonjuuritason arkisaavutusten tärkeyttä kokonaisuuden kannalta olisi korostettava.

5.6 Yhteenveto tuloksista

Koko tutkimusaineistolle hallitsevin yhteinen piirre oli **sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden esiintyminen voiman lähteenä**. Sanoja ja merkityksiä, jotka tulivat esille aineistossa tai jotka kuvaavat parhaiten haastateltavien ajatusmaailmaa olivat: yhteishenki, yhteisöllisyys, vertaistuki, yhdessä tekeminen, yhteenkuuluvuuden tunne, tunne jakamisesta, tunne siitä ettei ole yksin, osallisuus, ”kaveria ei jätetä” -menteliteetti, toisista välittäminen ja ryhmätyöskentely. Olipa keskuste-

lun teemana poliittinen vaikuttaminen, arvot, samaistuminen tai uhrautuminen, jokaisella vastaajalla tuli jossakin muodossa esille sosiaalisesti suuntautunut käyttäytyminen (prosocial behavior) motivaation lähteenä ja lähes kaikilla se tuli esille jokaisen teema-alueen yhteydessä.

PSM:ssa yhdistyy juuri sosiaalisesti suuntautunut käyttäytyminen ja epäitsekkyyks ja siksi tutkimusaineisto ilmensi tältä osin PSM:n esiintyvyyttä tässä case -tutkimuksessa. Brief ja Motowidlo (1986, ks. Perry & Hondeghem 2008, 4) määrittelevät sosiaalisesti suuntautuneen käyttäytymisen käytökseksi,

1. joka ilmenee organisaation jäsenessä,
2. joka suuntautuu yksilöön, ryhmään tai organisaatioon, jonka kanssa hän on vuorovaikutuksessa organisatorisessa roolissaan ja
3. jonka tarkoituksena on edistää toiminnan kohteena olevan yksilön, ryhmän tai organisaation hyvinvointia.

PSM on palannut hallinnon ja yleensä julkisen hallinnon huomion keskipisteeksi ja Silvia Horton (Perry & Hondeghem 2008, 17) selittää sitä sektorilla tapahtuneilla monilla muutoksilla. Muutoksen oletetaan osittain selittävän myös tämän tutkimuksen sosiaalisesti suuntautuneen käytöksen syitä. Muutos luo epävarmuutta monin eri tavoin, kuten kappaleessa kaksi todettiin. Sosiaalisesti suuntautuneella käytöksellä saavutetaan etuja sekä yksilön että yhteisön kannalta, jolloin se mielletään voimaa ja innostusta antavaksi tekijäksi. Esimerkiksi esimiehet ja johto ovat kuormitettuja ja kiireisiä muutoksen alkuvaiheessa, jolloin henkisen ja ammatillisen tuen tarve työntekijöillä on suuri. Kun suorittava taso kokee saavansa vain rajallisesti tietoa ja tukea esimiehiltä, he pyrkivät korvaamaan puutteen yhteisöllisyyden kautta. Tämän tutkimuksen tekijä olettaakin sosiaalisen käyttäytymisen esiintyneen aineistossa edellä mainituista syistä niin vahvasti.

Aineiston toinen vahva piirre olikin **viestintään, informointiin, kanssakäymiseen ja kommunikointiin liittyvät tekijät motivaation lähteenä**. Aineistossa esiintyneitä sanoja ja merkityksiä olivat: tiedotus, vuorovaikutus, kysyminen ja kuunteleminen, palautteen saanti, vuoropuhelu, informointi, keskustelu ja dialogi. Vuorovaikutuksen tarve esiintyi erityisesti esimiehiin mutta myös työtovereihin suuntautuvana. Haastateltavat pitivät tärkeinä arvoihin pohjautuvia motiiveja. He eivät katsoneet voivansa edistää yhteisiä arvoja kuten oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa niiden tärkeydestä huolimatta oletettavammin siksi, että ne miellettiin asiakassuhteessa ilmeneviksi ulkoisen sääntelyn eli lainsäädännön alaisiksi. Pohtiessaan arvoja, haastateltavat keskittyivät yhteisten pelisääntöjen, tavoitteiden ja toimintatapojen tärkeyteen muutostilanteessa motiva-

tiota lisäävänä tekijänä eli esimiesten ja alaisten sekä työntekijöiden välisissä suhteissa ilmeneviin arvoihin.

Toiminta ja siten toimintatavat ilmentävät piilossa olevia organisaatiokulttuurisia arvoja ja arvostuksia, joita ei voi ohjata säännöksin ja jotka ovat vasta muotoutumassa yhdistyvässä organisaatiossa. Piilevät organisaatiokulttuuriset arvot ovat muutoksen yhteydessä epäselviä tai uudelleen arvioinnin kohteena ja arjen työtehtävien lomassa tapahtuvasta huomaamattomasta arvojen muotoilun ja määrittelyn prosessista jää ulkopuolelle, mikäli ei ole jatkuvassa kanssakäymisessä ympäristöönsä. Moynihanin ja Pandeyn (2007a, 824) mukaan tunne jaetusta kulttuurista, organisaation tarkoituksesta ja aikaansaannoksista on todellinen keino pitää työvoima sitoutuneena. Ymmärrystä ja tietoa uudesta organisaatiokulttuurista ja sen arvoista luodaan vain sosiaalisen kanssakäymisen, sosialisoinnin kautta ja samalla toimija osallistaa itsensä osaksi kulttuurin muodostamisen prosessia. Koska organisaatiokulttuuri ei ole näkyvä eikä sitä voi kirjoittaa kaikkien luettavaksi, tasapuolisuus, yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus merkitsivät vastaajille kaikkien toimijoiden tasavertaista mahdollisuutta saada tietoa, osallistua ja vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen työpaikalla. Eristäminen ja yksin jättäminen tässä haastavassa tilanteessa koettiin ahdisttavaksi epäoikeudenmukaisuudeksi ja oman ammattiryhmän tiiviys puolestaan välttämättömäksi. Joukkovoimalla voidaan edistää sekä oman ammattiryhmän että muiden selviytymistä muutoksesta.

Tämän tutkimuksen tuloksissa jokaisen PSM -dimension kohdalla kertaantuu Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian kolme ihmisille yhteistä psykologista tarvetta, jotka ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. (Cameron & Pierce 2002, 39; Salmela-Aro & Nurmi 2005, 16 - 17; Vandenberg 2007, 551.) Ne tulivat esille vastauksissa jollakin tavalla jokaisen PSM -osatekijän kohdalla sitä edistävänä. Tästä voi päätellä työntekijöiden em. henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämisen vaikuttavan suotuisasti PSM:iin muutostilanteessa tässä tapaustutkimuksessa. Vandenberg (2007, 551 - 552) toteaaakin PSM:n syntyvän organisaatioissa, joissa on sisäistetty ja vakiinnutettu julkishallinnon palvelun arvot. Hänen mukaansa nämä arvot on sisäistetty julkishallinnolliseksi palveluidentiteetiksi, koska yksilöiden psykologiset tarpeet on tyydytetty näissä organisaatioissa. Syntynyt julkishallinnon palveluidentiteetti sisältää PSM:n eri ulottuvuudet.

Em. johtuen PSM -tutkimus ei olisikaan pelkästään yksiköiden ja tässä tapauksessa työntekijöiden motivaation kartoitusta, vaan yksilöt käyttäytymisellään, asenteillaan ja mielipiteillään ilmentävät organisaation omaksumia yhteisiä palveluarvoja. Vain työyhteisön tukemat arvot tulevat esille ja nekin ainoastaan siinä tapauksessa, että työntekijän omiin psykologisiin tarpeisiin on

vastattu organisaation taholta. Mitä paremmin työnantaja kykenee vastaamaan työntekijän tarpeisiin, sitä itsenäisemmin eli ilman ulkoista sääntelyä työntekijä haluaa omaksua julkishallinnolliset palveluarvot. (Vandenabeele 2007, 553.)

Kolmas aineistosta esiin tuleva piirre on **päämäärän eli tavoitteen motivoiva vaikutus muutoksessa**. Kappaleessa kaksi todettiin, että motivaatio on voima, joka saa aikaan, suuntaa ja ylläpitää käyttäytymistä. Ilman selkeää suuntaa osallistuminen kehittämiseen ja vaikuttavaan työkentelyyn yhteiseksi hyväksi on mahdotonta. Päämäärä määrittelee myös yhteiset arvot, joita pidetään uudessa organisaatiossa tavoiteltavana. Uhrautumista ei pidetty itsessään motivoivana ilman sen avulla tavoiteltavaa päämäärää. Tarve johdon ja esimiesten selkeään tavoitteiden asettamiseen oli ilmeinen ja dialogin ja informaation puute todettiin vastauksissa motivaatiota laskevaksi, koska puhumalla, keskustelemalla ja kuuntelemalla muutosstrategia jalkautetaan osaksi päivittäistä toimintaa.

Haastateltavien keskuudessa samaistumismotiivi näyttäytyi ristiriitaisimpana osa-alueena. Haastajien eri vastaajien välillä oli suurinta ja monelle instrumentaalisten ja arvoihin pohjautuvien motiivien jälkeen tämä oli alue, jossa vihdoinkin päästiin tutulle maaperälle. Heille samaistuminen oli voiman lähde ja juuri se asia, joka motivoi päivittäisessä työssä. Olosuhteiden aiheuttama kykenemättömyys auttaa aiheutti pahan mielen. Toisille teema ei antanut mainittavasti yhtymäkohtia työhön, sillä tunteenomainen kiintymys asiakkaisiin ei ilmeisimmin kuulu hyväksyttävään ammatti-identiteettiin ja aiheuttaa vaivautuneisuutta. Kuitenkin nekin, jotka eivät tunnistanee samaistumista asiakkaisiin, kokivat sitä kollegoihin lähellä ja toisissa työpisteissä. Affektiivisen dimension ristiriitaisuuden ovat havainneet myös muut tutkijat, joista Coursey ja Pandey (2007, 562 – 563) katsovat osa-alueen mittauksen vaativan kehittämistä vähäisen ilmaantuvuutensa vuoksi ja Kim (2009, 847; 2010, 541) ja Kjeldsen (2012, 17) näkevät tutkimustensa perusteella samaistumisen yhtä potentiaalisena ja paikoin jopa voimakkaimpana tekijänä PSM:n esiintyvyydessä.

Tämän tutkimus perusteella voisi olettaa, että tehtävä, vallitseva organisaatiokulttuuri ja henkilökohtaiset tekijät määrittävät samaistumisen esiintyvyyttä. Vastauksista voi päätellä, ettei tehtävän kautta saatu valta aina riittäväksi yksilölliseen auttamiseen ja palvelemiseen, ammatti-identiteetti ja työn pakkotahtisuus eivät salli aikaa vievää samaistumista ja kyky asettua toisen asemaan katsottiin sisäsyntyiseksi ominaisuudeksi, jota henkilöllä joko on tai ei ole.

Samaistumismotiivin lisäksi uhrautuvaisuus oli eniten emotionaalisesti erottuva teema tässä tutkimuksessa, mutta eri tavoin. Samaistuminen sai positiivisen vireen kun uhrautuvaisuus oli aluk-

si poikkeuksetta negatiivissävyyteistä saaden keskustelun edetessä positiivisiakin piirteitä. Muutoksen aiheuttama kiire muodosti suurimman uhkan samaistumiselle, sillä yksilöllinen palvelu vaatii aikaa. Ajan antaminen oli vastaajille pääasiallinen uhrautumisen muoto. Sosiaalinen kanssakäyminen yhdistyi voimakkaasti myös samaistumisen ja uhrautumisen motivaatiodimensioon, sillä sitä tarvitaan sekä itse asiakaspalvelutilanteessa että kollegoiden antaessa tukea ja voimia esim. haastavista asiakastilanteista selviämiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

6.1 Johtopäätöksiä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat motivoivat talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä palvelurakennemuutoksessa kahdessa kohdeorganisaatiossa, jotka pienempänä osapuolena yhdistyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tällaisten organisaatioiden työntekijät kokevat useampia muutoksia yhtä aikaa ja siksi heidän motivaatiotasonsa säilyttäminen on haastavaa. Palvelurakennemuutoksen ollessa yhä toteutusvaiheessa siirrytään uuteen kuntauudistukseen eli muutokset seuraavat toisiaan. Tässä tilanteessa henkilöstön pitkäkestoisesta jaksamisesta ja motivaatiosta huolehtiminen on erityisen tärkeää, sillä eri syistä hupenevilla talous- ja henkilöstöresursseilla on tuotettava yhä laadukkaampia palveluja. Kehittymässä oleva Public Service Motivation -teoria voi tarjota osaltaan helpotusta tähän haasteeseen. PSM perustuu ajatukseen sisäisten ja ulkoisten kannusteiden tasapainon kautta saavutettavasta kestävästä motivoitumisesta, julkishallinnon palvelutehtävää suorittavien motivaation epäitsekästä eettisestä ja moraaliseen ulottuvuudesta ja sosiaalisesti suuntautuneesta käytöksestä sekä tarpeesta suorittaa kokonaisuuden kannalta hyödyllistä tehtävää. Henkilöstön PSM:lla on todettu olevan yhteyttä työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen (Georgellis & Tabvuma 2010, 191).

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstön motivaatio palvelurakennemuutoksessa noudatteli tässä tapaustutkimuksessa Public Service Motivation -teoriakehityksen nelikenttärakennetta, mutta sai kuitenkin eri painotuksia ja merkityksiä tässä ammattiryhmässä. Instrumentaalisen motivaation piirteiksi tutkijat tulkitsevat tavoitteellisuuden ja päämäärän tarpeen esiintymisen sekä halun omalla käyttäytymisellä määritellä ja edistää tavoitteellista toimintaa yhteiseksi eduksi. Laajaa yhteiskunnallista vaikuttamista työn kautta ei sen sijaan katsottu mahdolliseksi, ja useimmille edes houkuttelevaksi vaihtoehdoksi, varsinkin kun se yhdistettiin politiikkaan.

Hallitsevana piirteenä aineistossa oli sosiaalisuus ja yhteisöllisyys, joilla näytti olevan yhtymäkohtia PSM:n identifikaatiomotivaation kanssa. Sosiaalisesti suuntautuneeseen käytökseen ja yhteisöllisyyteen liittyy olennaisena osana vuorovaikutus eri muodoissa ja tiedon vaihto. Se puolestaan viittasi arvopohjaisten motiivien läsnäoloon aineistossa eli tarpeeseen täsmentää muutoksen aikana yhteisiä organisaatiokulttuurisia arvoja sosialisoinnin kautta. Arvot ilmentyivät myös voimakkaana velvollisuudentuntona. Aineiston perusteella kaikki em. tarpeet tuntuivat tyydyttyäkseen vaativan uhrautumista. Tavoitteena olevan muutoksen saavuttaminen vaatii uhrautuvaa ylityön tekemistä. Yhteisiä arvoja ilmentävien toimintatapojen muotoilu puolestaan edellyttää uhrautuvaisuuden kaltaista itsensä altistamista ja osallistumista sekä uhrautuvaa velvollisuuksien

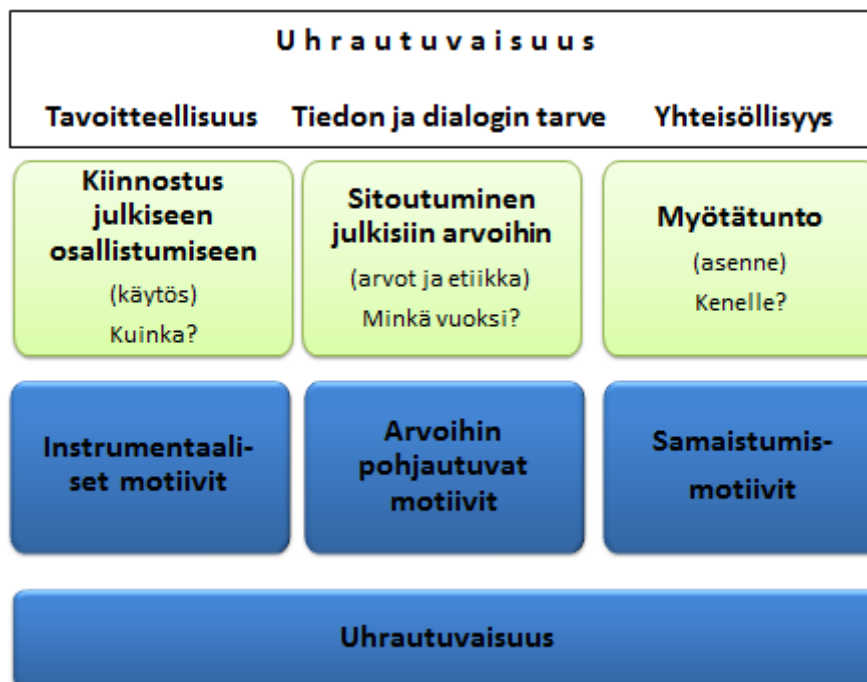
täyttämistä. Identifikaatiomotivaatiossa uhrautuminen ilmeni epäitsekkäänä auttamis- ja palveluhaluna.

Talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä motivoi palvelurakennemuutoksessa siis kolme tekijää:

- selkeä päämäärä ja tavoite (instrumentaaliset motiivit)
- informaatio, kommunikaatio ja dialogi (arvoihin pohjautuvat motiivit)
- yhteisöllisyys, yhteishenki (affektiiviset motiivit)

Toteutuakseen em. tekijät vaativat uhrautuvaisuutta.

Teoriarakennetta, siitä johdettuja empirisiä osioita ja tiivistettyjä tutkimustuloksia talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä motivoivista tekijöistä on havainnollistettu kuviossa viisi, jossa tummalla pohjalla alaosassa on ilmaistu itse teoria, vaaleammalla keskellä empirinen sovellus siitä ja ylinä valkealla pohjalla tutkimustulokset.



Kuvio 5. PSM:n rakenteelliset komponentit (vrt. Kim (2009), Taylor (2007), ks. Kim & Vandenabeele 2010, 704), **siitä johdetut tutkimuksen empiriset osa-alueet pro gradu -työn tekijän visualisoimina** (Kim & Vandenabeele 2010, 704) **ja tutkimustulokset.**

Tutkimustulosten kolme motivoivaa tekijää tulivat esille kaikkien neljän julkishallinnon palvelumotivaation eli Public Service Motivationin teoriarakenteen osan yhteydessä niitä edistävinä.

Ne tukivat toisiaan ja olivat nivoutuneena toisiinsa siten, että ne yhdessä edistivät institutionaalisen, arvoihin pohjautuvan, affektiivisen ja uhrautuvaisuuden motivaatioalueen esiintymistä. Siitä esitetään seuraavassa kolme esimerkkiä:

Esimerkiksi selkeä päämäärä ja tavoite edustavat instrumentaalista motivaatiota tässä teoriaviitekehyksessä. Siinä oman käyttäytymisen kautta pyritään luomaan suotuisa vaikutus yhteiseksi eduksi. Tavoite pysyy selkiintymättömänä kunnes se yhteisöllisesti kommunikoinnin kautta sovi-taan ja sitoudutaan sen tavoitteluun jopa uhrautumisen kautta.

Velvollisuudentunto tuli esille toiminnan käynnistäjänä ja se ilmentää arvoihin pohjautuvia motiiveja. Velvollisuudentuntoa vahvistetaan tai se mahdollistetaan organisaatiokulttuurin muotoi-lun yhteydessä sosialisointia kautta yhteisöllisessä prosessissa, jossa sen jäsenet viestittävät asenteillaan yhteisesti hyväksyttävistä arvoista. Se tarvitsee kanavoitumisen kohteen eli päämää-rän ja päämäärän saavuttaminen edellyttää uhrautuvaisuutta.

Yhteisöllisyyden ja ykseyden tunteen muodostuminen edustaa affektiivista motivaatiota, jossa halutaan tehdä hyvää toisille ja uhrautua heidän vuokseen. Samaistuminen eli affektiivinen moti-vaatio vaatii toteutuakseen henkilökohtaista kanssakäymistä, kommunikaatiota ja dialogia sekä epäitsekkästä ajan uhraamista tavoitteena asiakkaan hyvinvointi.

Wright ja Grant (2010, 397) ovat pohtineet PSM:n eri ulottuvuuksien itsenäisyyttä ja niiden väli-siä suhteita. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat ja vastaavat heidän oletuksiaan siitä, että myötätunto vaikuttaa suoraviivaisimmin henkilöiden väliseen auttamiseen, uhrautumisella on suuri vaikutus tehtyihin ylitöihin ja velvollisuuden tunto lisää suoritusta epämiellyttävissä tehtä-vissä, joissa on vaikea saavuttaa sisäistä motivoitumista. Tämän perusteella PSM on mitä parhain työväline juuri muutostilanteissa, joissa on saavutettava hetkellisesti korkea suoritustaso, tehokkuus ja vaikuttavuus ryhmätyöskentelyä. PSM:n tuoma etu kuitenkin menetetään, mikäli korke-aa suoritustasoa pidetään yllä liian pitkään moraalisen ja eettisen velvollisuudentunnon kustan-nuksella, jolloin työntekijät kokevat itsensä hyväksikäytetyiksi tämän tutkimuksen perusteella. Loppuun palaminen ja uupumus olivatkin aikaisemmissa tutkimuksissa tärkeimmät syyt lähteä julkiselta sektorilta, sillä epäsuotuisat työolosuhteet tuhoavat PSM:n. (Kim 2004, Samantrai 1992, ks. Bright 2008, 151, 163.)

Ilmeisimmin on lukuisia keinoja edistää PSM:n muodostumista ja syntyä. Transformationaalinen johtaminen on Wrightin, Moynihanin ja Pandeyn (2012, 206) mielestä viimeisimpien tutkimus-ten mukaan potentiaalisin mahdollisuus. Wright ja Grant (2010, 696) nimeävät PSM:n muodos-

tumisen edistämiseksi kolme lupaavinta ehdotusta, joista jokainen sai tukea tämän tutkimuksen tuloksista motivaatiota lisäävänä tekijänä muutoksessa. Ensimmäiseksi he ehdottavat Lockeä ja Lathamia (2002) sekä Wrightia (2001, 2001, 2007) lainaten päämäärän asettamista julkisiin palveluihin, sillä erityiset ja vaikeat julkisen palvelun tavoitteet lisäävät PSM:a. Tällaisia julkishallinnon palvelumotivaatiota lisääviä tavoitteita olisivat heidän mukaansa auttaminen, toisten edun ajaminen, antaminen ja tukeminen. Myös tämän tutkimuksen vastaajille muutosprosessin selkeä tavoite olisi ollut keskeinen innostaja ja sen puuttuminen koettiin motivaatiota laskevaksi.

Toinen PSM:n lähde Grantia (2008, ks. Wright & Grant 2010, 696) lainaten on kontakti asiakkaisiin, joka tuli myös selvästi esille voiman lähteenä tässä tutkimuksessa. Kosketus asiakkaisiin konkretisoi yksilön työn merkityksen tekijälleen (Moynihan & Pandey 2007a, 824). Mikäli suoraa palautetta ei ole mahdollisuutta saada, olisi valaisevilla kertomuksilla ja esimerkeillä havainnollistettava muiden saavuttamat tulokset vastaavissa tehtävissä ja organisaatioissa. Epäsuora ja suora palaute vaikuttivat olevan tämän tutkimuksen informanteille yhtä tehokkaita.

Kolmanneksi keinoksi edistää julkishallinnon palveluhalua ehdotetaan itsesuosittelua (self-persuasion), jossa yksilö vakuuttaa ja motivoi itse itseään, sillä omat ajatukset ja ideat koetaan uskottaviksi ja miellyttäviksi (Aronson 1999, ks. Wright & Grant 2010, 696). Wrightille ja Grantille (mt., 696) tämä tarkoittaa käytännössä esim. ajatusreflektioprosessia, jossa toimija miettii ohjaajan pyynnöstä julkisen palvelun tärkeyttä ja sen jälkeen julkisesti puolustaa kirjallisesti ja henkilökohtaisesti, miksi on tärkeää sitoutua julkiseen palveluun. Tässä tutkimuksessa itsesuosittelu näyttäytyi työn itsenäisyyden, autonomian ja vastuun kokemisena motivoivaksi ja sai erilaisia vivahteita kuten esimerkiksi omatoimisen työn kehittämisen kohti parempaa suoritusta. Siihen liittyy myös turhan ja rajoittavan kontrollin sekä liian tarkan byrokratian vastustus silloin kun se ei merkinnyt yhteisiä toimintaperiaatteita ja tavoitehakuista toimintaa yhteiseksi asiakkaan tai organisaation eduksi.

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä on, että Public Service Motivationin rakenteen osat motivoivat talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä palvelurakennemuutoksessa saaden hieman erilaisen merkityksen tässä kontekstissa. Kuvailut teoriarakenteen osien ulottuvuudet heijastavat tutkittavien näkemystä ympäröivästä todellisuudestaan. Mitään osa-aluetta ei voi jättää pois ilman, että motivaatorakenne muuttuisi. Edistämällä PSM:n ulottuvuuksia on mahdollisuus edistää onnistunutta palvelurakennemuutosta. On kuitenkin muistettava, että PSM ei ole koko totuus eikä se sulje pois muita motivaatioteorioita. Sen esiintyminen on ehdollista ja riippuu monista muista tekijöistä. Ilmiö ei myöskään ole yksiselitteinen, joten tällä tutkimuksella, kuten yleensä

motivaatiotutkimuksella, ei voi antaa tyhjentävää vastausta vaan ainoastaan suuntaviivoja osana muiden tutkimusten sarjaa.

6.2 Pohdintaa tästä ja tulevista tutkimuksista

Reliabiliteettia voidaan Kirkin ja Millerin (1986, ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) mukaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa kolmella eri tavalla: metodin reliabeliuden arvioinnilla, ajallisella reliabeliudella ja tuloksien johdonmukaisuudella. Metodien reliabelius on ollut tarkastelussa luvussa neljä, jossa mahdollisimman tarkalla metodikuvauksella on lukijalle annettu mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Myös tutkimuskysymykset on esitetty raportin lopussa niiden käyttökelpoisuuden arvioimiseksi tässä tilanteessa. Valitsemalla PSM -tutkimukselle epätavallisia ratkaisuja kuten laadullinen tutkimusote, on otettu tietoinen luotettavuusriski tarkoituksena saavuttaa sellaista tietoa, joka:

- tuo uutta syvyyttä ja selityksiä aikaisempiin ulkomaisiin määrällisiin tutkimustuloksiin,
- kuvailee tilannetta PSM:n silmin suomalaisessa kontekstissa ja
- tuo syvempää ymmärrystä työelämälle työntekijöiden motivoitumiseen muutostilanteessa vaikuttavista tekijöistä.

Ajallinen reliabelius tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina (Kirk & Miller 1986, ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ajallinen reliabelius on haasteellinen tässä tutkimuksessa kahdesta syystä. Ensiksikin tutkimuksen kontekstina on muutos, jossa tilanteet ja sen myötä myös haastateltavien henkilöiden näkemykset vaihtuvat hyvin nopeasti. Toiseksi mitaus kohdentuu motivaatioon, joka myös on hyvin muutoksille altis tutkimuskohde. Laadullisissa tutkimuksissa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa, joten tämäkin tutkimus edustaa vain tilannekuvaa haastatteluhetkestä.

Kolmas luotettavuutta kuvaava tekijä on tulosten johdonmukaisuus, millä tarkoitetaan samaan aikaan eri välineillä saatuja yhteneviä tuloksia (Kirk & Miller 1986, ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haasteeksi tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa muodostuu se, että samalla teoriaviitekehityksellä, samaan aikaan ja eri välineillä ei ole tehty suomalaista tutkimusta. Silti tuloksissa on selviä yhtenevyyksiä aikaisempien suomalaista palvelurakennemuutosta koskevien tutkimusten tulosten kanssa erityisesti silloin ja niiltä osin kun ne ovat käsitelleet muutosta yksilön kokemana (Jokinen & Heiskanen 2012; Luomala 2008; Stenvall, Majoinen, ym. 2007; Stenvall ym. 2008; Vakkala 2012; Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 2009). Sen voisi tulkita osoitukseksi tutkimuksen kyvystä luotettavasti kuvata kohdettaan. Pro gradu -työn tuloksia, yhtäläisyyksiä ja eroja, on verrattu myös ulkomaisiin PSM -

tutkimuksiin pyrkien löytämään selityksiä. Luotettavuuteen ei ole kiinnitetty huomiota pelkäämään tulosten analysoinnissa vaan laaduntarkkailua ja siihen liittyvä kyseenalaistamista on tehty läpi tutkimusprosessin.

Koska tuloksissa on selviä yhtäläisyyksiä aiempiin ulkomaisiin tutkimuksiin, voi hyvällä syyllä todeta **ennustevalidiuden** olevan kunnossa. Tällä tutkimuksella on em. päätellen myös ennustettavuusarvoa suhteessa tuleviin muutoksiin ja yksilön kokemuksiin motivoitumisestaan. Käytännöllä tuloksia hyväksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa on mahdollisuus edistää työntekijöiden motivoitumista tulevissa palvelurakennemuutoksissa ja edistää toivottuja suotuisia vaikutuksia. Hirsjärveä ja Hurmetta (2001, 187) lainaten toivotaan, että työ ”on pystynyt lausumaan myöhemmin todennettavan kuvan tulevaisuudesta.” Tosin yhden tutkimuksen mahdollisuudet tyhjentävään vastaukseen ovat rajalliset ja nämäkin tulokset ovat vain suuntaa antavia. Motivaatio ei ole yksiselitteinen ilmiö ja lisäksi PSM:n esiintyminen on ehdollista ja riippuu monista muistakin tekijöistä, kuten henkilö-organisaatio -yhteensopivuudesta.

Jos ennustevalidiuden oletettiin joiltakin osin täyttyvän, merkitseekö se sitä, että **rakennevalidiutus** on horjunut, koska teoriaviitekehys ja tutkittava tapaus sekä ajankohta ovat jokaisessa tutkimuksessa erilaiset? Koskeeko tutkimus todella sitä, mitä sen on oletettu koskevan eli kuvastavatko käsitteet tutkimuksen aiottua kohdetta? Koska teoriaviitekehys on vasta muotoutumassa oleva teoria ja tämän tutkimuksen yksi tarkoitus oli osaltaan olla luomassa kuvaa PSM:n todellisesta rakenteesta, pyrittiin haastateltaville antamaan tilaa esittää omia tulkintoja esitetyistä PSM:n dimensioista eli haastatteluteemoista. Tästä syystä käsitteissä liikuttiin koko tutkimuksen ajan tutkijan, muiden tutkijoiden ja haastateltavien määrittelemien käsitteiden välimaastossa, mikä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 188) mukaan on tavanomaista kun on kysymys temahaastattelusta. Tämä vaati haastateltavilta erityistä paneutumista teema-alueiden merkityksiin omalta näkökannaltaan. Heidän pohdintansa määritteli käsitteiden sisällön ja tutkija pyrki reflektoiden sovittamaan sen aikaisempaan käsitykseen teoriaviitekehuksesta, jonka muut tutkijat olivat luoneet. Prosessin todiste-arvoa pyrittiin lisäämään liittämällä suoria haastatteluotteita raporttiin.

Tutkimuksen aikana esille nousi useita mielenkiintoisia **jatkotutkimusajatuksia**, sillä PSM:stä tiedetään vielä kovin vähän. Lähinnä tämän pro gradu -työn aihepiiriä on organisaatiokoon vaikutus yksilön motivoitumisessa julkisella sektorilla. Onko kuntauudistukseen sisältyvä ajatus suuruuden ekonomiasta suotuisa vai kohtalokas julkishallinnon henkilöstön palveluinnolle? Tämä tapaustutkimus kohdistui suhteellisen pieniin organisaatioihin, joissa kummassakin oli n. 6 - 7 talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijää. Esiintyykö PSM:ia ja jos esiintyy niin millaisin pai-

notuksin yhdistyneissä suuremmissa organisaatioissa? Erityisesti kiinnostaa se, kuinka pienempien organisaatioiden työntekijät kokevat motivaationsa uudessa työyhteisössä. Organisaatiokoon kasvaessa myös henkilökohtaiset kontaktit, kommunikaatio ja dialogi saattavat vaikeutua, millä puolestaan voi olla vaikutusta tavoitteellisuuteen, yhteisöllisyyteen ja ykseyden tunteeseen sekä sitä kautta uhrautumishalukkuuteen. Toisaalta suurempien yksiköiden paremmat resurssit vastata työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin saattavat edistää palvelumotivaatiota.

Tämän **tutkimuksen merkitys hallintotieteelle** on olla pienenä osana muodostamassa selkeämpää ja ymmärrettävämpää kuvaa muotoutumassa olevasta Public Service Motivation -teoriaviitekehystä erityisesti muutostilanteessa suomalaisessa kontekstissa talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden keskuudessa. Ensimmäisenä suomalaisena PSM -tutkimuksena, ainoana tutkimuksena, jossa on käytetty juuri PSM:ia varten kerättyä aineistoa (Perry & Hondeghe 2008, 309) ja vielä harvalukuisena laadullisena tutkimuksena PSM:ista (Perry & Hondeghe 2008, 90 - 91) pro gradun tekijä tuntee kiitollisuutta työn ohjaajia kohtaan heidän suostaan mahdollisuudesta ja antamastaan tuesta harjoittelevalle tutkijalle monin tavoin haastavassa työssä.

Seuraavia julkishallinnon suomalaisessa kontekstissa tapahtuvia palvelumotivaatiotutkimuksia suunniteltaessa, tulisi ottaa paremmin huomioon tämän hyvinvointiyhteiskunnan piirteet ja käyttää pelkästään PSM -tutkimusta varten kerättyä aineistoa. Koska alkuperäisiin amerikkalaisiin PSM -tutkimuksen otoksiin on kuulunut vapaaehtoisjärjestöjen edustajia, ei asetelma sellaisenaan sovellu työmotivaation kartoittamiseen. Tämän tutkimuksen tulokset yhtenevät Wrightin (Perry & Hondeghe 2008, 91) näkemykseen siitä, että korjausta ei kaipaa teoriarakenne vaan metodologia. Tutkimuksen määrän ja erilaisten toteutustapojen lisääntyessä saadaan yhä kattavampi kuva ilmiöstä. Tämän tutkimuksen erityisesti instrumentaalisten motiivien tulkinta viittaa siihen, että eri julkisen sektorin ammatteihin ja organisaatioihin olisi sovellettava eri menetelmiä. Teoriarakenteen osa-alueiden oletettu sopimattomuusongelma ratkaistiin tässä tutkimuksessa antamalla haastateltaville itse mahdollisuus määrittellä, mitä kukin teema-alue merkitsi ja toi mieleen oman työn kannalta. Koska amerikkalainen lähestymistapa oli vieras tälle ammattiryhmälle tässä kulttuurissa, vaati se vastaajilta paljon. Vastaaminen helpottui, kun kysymyksiin rohkaistiin suhtautumaan ylimalkaisemmin vain keskustelun viitekehystenä. Ottamalla rohkeasti etäisyyttä vallitsevista tutkimusasetelmista niitä monipuolistaen, saavutetaan enemmän myös kansainvälisessä tutkimuksessa kontekstin vaihtuessa. Säilyttämällä silti alkuperäinen teoriarakenne, piirretään kerta kerran jälkeen selkeämpää kuvaa muotoutuvasta teoriasta.

Käytännön työelämälle tämä tutkimus tarjoaa osaltaan ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka mahdollistavat muutostilanteessa julkishallinnon työntekijöiden kestävästi motivoimisen korkeatasoiseen suoritukseen yhteiskunnan, yleisen ja kansalaisten edun hyväksi silti työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtien. Koska muutokset seuraavat toisiaan hallituksen suunnitteilla olevien ja jo toteuttamien kuntauudistusten takia, on kunnallisten työnantajien pidettävä huolta yhä vähenevien henkilöstö- ja talousresurssien puitteissa uudistusten käytännön toteuttajien jaksamisesta. Koska aineellisilla kannusteilla on tärkeä, mutta rajallinen rooli ihmisten motivoimisessa, voi PSM -teoria aineellisten ja aineettomien kannusteiden oikean suhteen kautta tarjota vaihtoehtoisia tapoja edistää kestävästi kiinnostusta palvelulla julkisella työnantajalla. Tarjoamalla mahdollisuuden PSM:iin perustuvien tarpeiden tyydyttämiseksi, luomalla palveluetiikkaa edistävää ilmapiiriä ja käyttämällä monipuolisia kannustimia, on suomalaisella julkishallinnolla paremmat mahdollisuudet selviytyä taloudellisuutta ja tuottavuutta sekä asiakkaan tarpeisiin kohdentuvaa vaikuttavuutta tavoittelevasta uudistuksesta.

Muutokset ja niiden luomat haasteet eivät uhkaa työntekijöiden motivaatiota. Päinvastoin ne voivat lisätä innostusta, mikäli työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua niiden toteuttamiseen ja muotoiluun. Tiedottamisen ja varsinkin dialogin sekä henkilökohtaisten kontaktien avulla luodaan yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja yhteisöllisyyden tunnetta. Työntekijät, jotka tuntevat ykseyttä ja velvollisuudentunnetta työnantajaa, työkavereita ja erityisesti asiakkaita kohtaan ovat valmiita uhrauksiin arvojensa mukaisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tasapainoisilla kannusteilla ja työntekijän tarpeisiin vastaamalla ylläpidetään pitkäkestoista tavoitteellista toimintaa välttäen uupumukseen johtava tunne hyväksikäyttämisestä.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) (2007): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS -kustannus. Juva.

Argyris, Chris (1999): *On Organizational Learning*. Blackwell. Oxford.

Brewer, Gene A., Selden, Sally Coleman & Facer II, Rex L. (2000): Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254 - 264.

Bright, Leonard (2005): Public Employees with High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What Do They Want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138 - 154.

Bright, Leonard (2007): Intrinsic Motivation in Public Organizations. *21st Century Management: A Reference Handbook*. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 194 - 203.

Bright, Leonard (2008): Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149 - 166.

Bright, Leonard (2011): Does Public Service Motivation Affect the Occupation Choices of Public Employees? *Public Personnel Management*, 40(1), 11 - 24.

Boardman, Craig & Sundquist, Eric (2009): Toward Understanding Work Motivation: Worker Attitudes and the Perception of Effective Public Service. *The American Review of Public Administration*, 39(5), 519 - 535.

Cameron, Judy & Pierce, David W. (2002): *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport, CT, USA: Greenwood Press.

Carpenter, Jacqueline, Doverspike, Dennis, Miguel, Rosanna F. (2012): Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 80, 509 - 523.

Cerese, Francesco Paolo & Farinella, Domenica (2009): Public service motivation: How does it relate to management reforms and changes in the working situation of public organizations? A Case study of the Italian Revenue Agency. *Public Policy and Administration*, 24(3), 281 - 308.

Christensen, Robert K. & Wright, Bradley E. (2011): The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21(4), 723 - 743.

Coursey, David H. & Pandey, Sanjay K. (2007): Public Service Motivation Measurement Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5), 547 - 568.

Crewson, Philip E. (1997): Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 7(4), 499 - 518.

Donovan, John (2001): "Work Motivation." *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, and Chockalingam Viswesvaran. Thousand Oaks, 2, 54 - 77.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2005): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Vastapaino. Jyväskylä.

Geest, Gerrit de, Siegers, Jacques J. & Bergh Roger Van den (toim.) (1999): *Law and Economics and the Labour Market*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham.

Georgellis, Yannis & Tabvuma, Vurain (2010): Does Public Service Motivation Adapt? *Kyklos*, 63(2): 176 - 191.

Hakanen, Jari (2004): *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001): *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hondeghem, Annie & Perry, James L. (2009): EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction (2009) *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5 - 9.

Honkanen, Henry (2006): *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita. Helsinki.

Houston, David J. (2011): Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations. *Public Administration Review*, 71(5), 761 - 771.

Hsieh, Chih-Wei, Yang, Kaifeng & Fu, Kai-Jo (2011): Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 72(2), 241 - 251.

Jacobson, Willow S. (2011): Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), 215 - 238.

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä: Viitattu: 28.10.2011. Saatavilla: <http://www.jedu.fi/>

Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymän perustamissopimus: Viitattu 28.10.2011. Saatavilla: <http://www.jedu.fi/Jokilaaksojen%20kky%20perussopimus%202010.pdf>

Jokinen, Esa & Heiskanen, Tuula (2012): Henkilöstö uudistusten pyörteissä. Väliraportti Paras -hankkeen arvioinnista 2011. Paras-ARTTU -ohjelman tutkimuksia nro 19. Tampereen yliopisto ja Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009): Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Kettunen, Pekka & Vaara, Eero (2009): Miten yrityskauppatutkimuksen tuloksia voi hyödyntää kuntaliitostutkimuksessa. Saatavana pdf -muodossa: <http://elektra.helsinki.fi/login.ezproxy.ulapland.fi/se/h/0359-6680/28/1/mitenyri.pdf>.

Kielitoimiston sanakirja: www.mot.kielikone.fi.

Kim, Sangmook (2009): Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. Oxford University Press on behalf of the *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19, 839 – 851.

Kim, Sangmook (2010): Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21(3), 521 - 546.

Kim, Sangmook & Vandenabeele, Wouter (2010): A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally, *Public Administration Review*, 70(5), 701 - 709.

Kjeldsen, Anne Mette (2012): Sector and Occupational Differences in Public Service Motivation: A Qualitative Study. *International Journal Of Public Administration*, 35(1), 58 - 69.

Koistinen, Antti (2011): Perustietoja Graduun. Vastaanottaja: Keckman-Mäkikangas, Virva. Lähetetty: 28.10.2011. Viitattu: 30.10.2011. Yksityinen sähköpostiviesti.

Kuntajakolaki 29.12.2009/1698.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 21.8.1998/630.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka (2006): Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

Luomala, Anne (toim.) (2008): Työhyvinvointi muutoksessa. Akaan tutkimushankkeen loppuraportti, osa 1. Synergos, Tampereen yliopisto/kkk. Etelä-Pirkanmaan seutuhallinto/aluekeskusohjelma.

Metsämuuronen, Jari (2008): Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki.

Metsämuuronen, Jari (2009): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. painos. International Methelp Oy. Jyväskylä.

Moynihan, Donald P. & Pandey, Sanjay K. (2007a): Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration and Society*, 39(7), 803 - 832.

Moynihan, Donald P. & Pandey, Sanjay K. (2007b): The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40 - 53.

Muutoskirja (2007): Työhyvinvointi muutoksessa. 2. uudistettu painos. Valtiokonttori, Kaikupalvelut. Saatavilla pdf -muodossa: <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16343>.

Niiniluoto, Ilkka (1997): Johdatus tieteen filosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava. Helsinki.

Oulunsalon kunnan henkilöstöraportti 2011: Kunnanhallituksen pöytäkirja 24.4.2012 24 § liite 16. Saatavilla word -tiedostona: <http://www.oulunsalo.fi/ktweb/>.

Oulunsalon kunnan talousarvio 2011 ja taloussuunnitelma 2011 - 2012. Saatavilla pdf-muodossa: <http://www.oulunsalo.fi/documents/Talousarviojatoimintasuunnitelmavalmis.pdf>.

O'Toole, Barry J. (1990): T. H. Green and The Ethics Of Senior Officials In British Central Government. *Public Administration*, 68(3), 337 - 352.

Oulun kaupunki/Konsernipalvelut/Henkilöstö (2012): Uuden Oulun henkilöstön määrä heinäkuun lopussa. Vastaanottaja: Keckman-Mäkikangas Virva. Lähetetty: 16.8.2012. Viitattu: 29.08.2012. Yksityinen sähköpostiviesti.

Perry, James L. (2010): Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research. *Public Administration Review*, 70(5), 679 - 680.

Perry, James L. & Hondeghem, Annie (toim.) (2008): *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. Oxford University Press. New York.

Perry, James L., Hondeghem, Annie & Wise, Lois Recascino (2010): Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, *Public Administration Review*, 70(5), 681 - 690.

Perry, James L. & Wise, Lois Recascino (1990): The Motivational Bases of public service. *Public Administration review*, 50, 367 - 373.

PYHÄSIIKA Toimintakertomus 2011: Siika-Pyhäjokialueen koulutuskuntayhtymän tilinpäätös ja toimintakertomus 2011. Saatavilla: <https://www.jedu.fi/documents/10157/301235/PYH%C3%84SIIKA+Toimintakertomus+2011>

Rainey, Hal G. (2009): *Understanding and Managing Public Organizations*. 4. painos. Jossey-Bass. Hoboken, NJ, USA.

Rainey, Hal G. & Steinbauer, Paula (1999): Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 9(1), 1 - 32.

Rainio, Päivi (2003): *Kuntatyö 2010. Rekrytointiopas kunta-alalle*. Suomen kuntaliitto.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006): KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavilla html -muodossa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik (toim.) (2005): Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. painos. PS -kustannus. Jyväskylä.

Salminen, Ari (2010): Julkisen johtamisen etiikka. 3. uudistettu painos. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Savolainen, Leena, Lammintakanen, Johanna, Kivinen, Tuula & Sarkkinen, Hannu (2011): Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/11. Kunnallistieteen yhdistys ry.

Smith, Adam (1790): The Theory of Moral Sentiments. Library of Economics and Liberty. Saatavilla html -muodossa: <<http://www.econlib.org/library/Smith/smMS0.html>>.

Stenvall, Jari, Majoinen, Kaija, Syväjärvi, Antti, Vakkala, Hanna & Selin, Antti (2007): ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto, Työsuojelurahasto. Helsinki.

Stenvall, Jari, Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2008): ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Lapin yliopisto, Suomen kuntaliitto, Työsuojelurahasto. Helsinki.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007): Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki

Taylor, Jeannette & Taylor, Ranald (2010): Working Hard for More Money or Working Hard to Make a Difference? Efficiency Wages, Public Service Motivation, and Effort. Review of Public Personnel Administration March 2011 31: 67 - 86.

Tilastokeskus (31.12.2011): Yleistilastoja kunnittain. Saatavilla html -muodossa: <<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/567.html>>.

Timonen, Laura (2010): Rakennemuutos vai rakennemuutokset? Alueellinen näkökulma monisyiseen muutosprosessiin. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/10. Kunnallistieteen yhdistys ry.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Turpeinen, Merja (2011): Muutoksen ja arvioinnin paikka. Henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Uusi Oulu 01.01.2013: Tehdään yhdessä uusi Oulu. Viitattu: 13.5.2012. Saatavilla pdf -muodossa: <http://oulu.ouka.fi/uusioulu/pdf/uusioulu_tilaisuudet.pdf>.

Vakkala, Hanna (2012): Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (2009): Valtiovarainministeriö. Saatavilla pdf -muodossa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/paras/hankkeeneteneminen/parasselonteko/Documents/VNK-selonteko_suomi+kansi.pdf>.

Valtiovarainministeriön tiedote 93/2011: Hallinto- ja kuntaministeri Henna Virkkunen: Kuntaudistusta tukevat kuntaliitokset tervetulleita. 14.09.2011. Saatavilla html -muodossa: <http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20110914Hallin/name.jsp>.

Vandenabeele, Wouter (2007): Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review* 9(4): 545 - 556.

Vandenabeele, Wouter (2008): Government Calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration* 86(4) 1089 - 1105.

VanLandingham, Gary (2012): Commentary on 'Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation'. *Public Administration Review*, 72(2), 251 - 252.

Vilppula, Matti (1999): Lukkarinrakkaus. Julkaistu Helsingin sanomissa 2.2.1999. Kotimaisten kielten keskus. Saatavilla html -muodossa: <<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=2627>>.

Virtanen, Petri (2005): Houkutteleva työyhteisö. Edita. Helsinki.

Vuorinen, Riitta (2008): Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere.

Wright, Bradley E. & Grant, Adam M. (2010): Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691 - 700.

Wright, Bradley E., Moynihan, Donald P., & Pandey, Sanjay K. (2012): Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206 - 215.

Wright, Bradley E. & Pandey, Sanjay K. (2010): Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter? *Administration & Society* 2011 43(1): 22 - 44.

Yleisradion uutiset 15.3.2012: Rankat tarkastukset ja pitkät ajomatkat uuvuttavat valvontaeläinlääkäriin. Saatavilla html -muodossa:

<[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2012/03/rankat tarkastukset ja pitkät ajomatkat uuvuttavat valvontaelainlaakarin_3326825.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2012/03/rankat_tarkastukset_ja_pitkat_ajomatkat_uuvuttavat_valvontaelainlaakarin_3326825.html)>.

LIITE 1.

Arvoisa vastaaja!

Kiitän mielenkiinnosta tutkimustani kohtaan. Tämä taustatietolomake ja sitä seuraava haastattelu on Lapin yliopiston pro gradu -työhön liittyvä tutkimus talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden motivaatiosta hallinnollisessa muutostilanteessa. Pyytäisin ystävällisesti täyttämään taustatietolomakkeen, joka palautetaan haastattelijalle ja tutustumaan etukäteen neljään asia-alueeseen, joiden pohjalta haluaisin kuulla ajatuksianne.

Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet muutetaan peitenimiksi. Haastateltavien yhteystiedot ja äänitallenteet hävitetään.

TAUSTATIETOLOMAKE

Nimi: _____

Ikä: _____ vuotta Puhelin työhön: _____

Sukupuoli: __ nainen __ mies

Koulutus: _____

Ammattinimike: _____

Kuinka monta vuotta työurastanne olette työskennellyt yksityisellä sektorilla?
_____ vuotta

Kuinka monta vuotta työurastanne olette työskennellyt julkisella sektorilla (kunta, kuntayhtymä ja valtio)? _____ vuotta

Kuinka monta vuotta em. julkisen sektorin työskentelystä olette olleet nykyisen työnantajan palveluksessa? _____ vuotta.

Oletko mukana paikallispolitiikassa, valtakunnan politiikassa, yhdistystoiminnassa tai vapaaehtoisjärjestöissä? __ Kyllä __ Ei

AIHEALUE 1: KIINNOSTUS YHTEISKUNNALLISEEN OSALLISTUMISEEN

Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan

- työskentelyä julkisella työnantajalla
- osallistumista poliittisiin prosesseihin ja yhteisön aktiviteetteihin
- osallistumista sosiaalista kehittymistä edistäviin aktiviteetteihin
- osallistumista toimintaan, jossa tehdään hyvää toisille ja yhteiskunnalle saaden aikaan vaikuttavaa palvelua.

MITEN KOETTE YHTEISIIN ASIOIHIN VAIKUTTAMISEN? ONKO YHTEISKUNNALLINEN OSALLISTUMINEN TÄRKEÄÄ? MITÄ YHTEISKUNNALLINEN OSALLISTUMINEN TARKOITTAÄ TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON HENKILÖSTÖLLE?

MITEN NÄETTE YHTEISIIN ASIOIHIN VAIKUTTAMISEN MOTIVAATION LÄHTENÄ MUUTOKSESSA?

MITEN MUUTOSTA TULISI TOTEUTTAA, ETTÄ YHTEISIIN ASIOIHIN VAIKUTTAMINEN MOTIVOISI?

AIHEALUE 2: SITOUTUMINEN YHTEISKUNNALLISIIN ARVOIHIN

Tässä yhteydessä yhteisillä/yhteiskunnallisilla arvoilla tarkoitetaan esim.

- yhteistä etua
- sosiaalista vastuullisuutta
- demokratiaa
- sosiaalista tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta
- reiluutta ja neuraaliutta.

MITEN KOETTE YHTEISKUNNALLISIIN ARVOIHIN SITOUTUMISEN? ONKO YHTEISIIN ARVOIHIN SITOUTUMINEN TÄRKEÄÄ? MITÄ YHTEISIIN ARVOIHIN SITOUTUMINEN TARKOITTAÄ TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON HENKILÖSTÖLLE?

MITÄ SITOUTUMINEN YHTEISIIN, JULKISIIN ARVOIHIN JA YHTEISEN HYVÄN PUOLUSTAMINEN MERKITSEE TEILLE MOTIVAATION LÄHTENÄ?

MITEN MUUTOSTA TULISI TOTEUTTAA, ETTÄ YHTEISIIN ARVOIHIN SITOUTUMINEN MOTIVOISI?

AIHEALUE 3: MYÖTÄTUNTO JA SAMAISTUMINEN

Tässä yhteydessä myötätunnolla ja samaistumisella tarkoitetaan esim.

- ykseyden tunnetta henkilöiden kanssa, joihin samaistuu, mikä johtaa haluun auttaa ja tehdä hyvää.
- erityistä suhdetta kunnan/kuntayhtymän työntekijän ja kansalaisten välillä.

MITEN KOETTE MYÖTÄTUNNON JA SAMAISTUMISEN? ONKO MYÖTÄTUNTO JA SAMAISTUMINEN TÄRKEÄÄ? MITÄ MYÖTÄTUNTO JA SAMAISTUMINEN TARKOITTAI TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON HENKILÖSTÖLLE?

MITÄ MYÖTÄTUNTO JA SAMAISTUMINEN TOISIA, LÄHIMMÄISIÄ KOHTAAN MERKITSEE TEILLE MOTIVAATION LÄHTEENÄ?

MITEN MUUTOSTA TULISI TOTEUTTAA, ETTÄ MYÖTÄTUNTO JA SAMAISTUMINEN MOTIVOISI?

AIHEALUE 4: UHRAUTUVAISUUS TOISTEN JA YHTEISÖN HYVÄKSI

MITEN KOETTE UHRAUTUVAISUUDEN TOISTEN HYVÄKSI? ONKO UHRAUTUVAISUUS TOISTEN JA YHTEISÖN HYVÄKSI TÄRKEÄÄ? MITÄ UHRAUTUVAISUUS TOISTEN JA YHTEISÖN HYVÄKSI TARKOITTAI TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON HENKILÖSTÖLLE?

MITÄ HALU UHRAUTUA TOISTEN JA YHTEISKUNNAN PUOLESTA MERKITSEE TEILLE MOTIVAATION LÄHTEENÄ?

MITEN MUUTOSTA TULISI TOTEUTTAA, ETTÄ UHRAUTUVAISUUS MOTIVOISI?

MITKÄ ASIAT MIELESTÄNNE AUTTAVAT TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON TYÖNTEKIJÖITÄ JAKSAMAAN JA YLLÄPITÄMÄÄN INNOSTUSTA MENEILLÄÄN OLEVASSA JA TULEVISSA MUUTOKSISSA?