



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Kauppinen

# **Julkisen hallinnon vetovoimaisuus nuorten asiantuntijoiden motivaation näkökulmasta**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Elina Kauppinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Julkisen hallinnon vetovoimaisuus nuorten asiantuntijoiden motivaation näkökulmasta		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Tuurnas Sanna		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	70

---

**TIIVISTELMÄ:**

Julkiselta hallinnolta tulee eläköitymään yli kolmannes työntekijöistä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Miten julkinen hallinto pystyy vastaamaan tähän haasteeseen? Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät motivoivat julkisella hallinnolla työskenteleviä nuoria asiantuntijoita työllistymään julkiselle sektorille ja voisiko julkinen hallinto lisätä omaa vetovoimaisuutta nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu klassisista työmotivaatio -teorioista ja tutkimuksen pääteorianana on julkisen palvelun motivaatio -teoria. Työmotivaatio -teorioiksi on valittu Maslowin tarvehierarkia -teoria sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria. Nämä kaksi teoriaa kuvaavat yksilön työmotivaation rakentumista eri näkökulmista. Molemmat teoriat laajentavat osaltaan käsitystä, kuinka yksilön työmotivaatio rakentuu. Julkisen palvelun motivaatioteorian ydinajatuksena on yksilön kokemus motivoituminen yhteisen hyvän tekemisestä. Teorian mukaan yksilö motivoituu pääsääntöisesti pyrkimyksestä edistää jonkun muun etua kuin omaa etuaan. Edun kohteena voi olla esimerkiksi yhteiskunta. Teoreettinen viitekehys antaa työntekijän motivoitumiselle monipuoliset mahdollisuudet, josta motivaatio voi rakentua.

Tämä pro gradu -tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoituna lomakekyselyinä. Tutkimuksen kohderyhmänä oli kahdessa eri ministeriössä työskentelevät nuoret asiantuntijat. Aineistoanalyysi on toteutettu teoriaohjaavana sisältöanalyysinä. Teoreettinen viitekehys on ohjannut myös kyselylomakkeen kysymyksiä sekä tutkimuksen johtopäätöksiä.

Tutkimuksen keskeisin tutkimustulos on, että nuoret asiantuntijat kokevat vahvaa sisäistä motivaatiota työtään kohtaan valtiolla työskennellessään. Isoimmaksi yksittäiseksi motivaatiotekijäksi nousi työhön liittyvät tekijät, mielekkäät työtehtävät ja niissä kehittyminen. Toisena keskeisenä motivaatiotekijänä on työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys ja se, että työllä voidaan parantaa yhteiskunnan hyvinvointia. Tutkimus vahvisti julkisen palvelun motivaatio -teorian todenmukaisuutta. Keskeisimmiksi julkisen sektorin vetovoimaisuutta lisääviksi tekijäksi nousi edellä mainittujen motivaation lähteen korostaminen julkisen sektorin viestinnässä. Julkisen sektorin rekrytointi- ja viestintämenetelmien muuttaminen, niin että julkisen hallinnon positiivisia tekijöitä tuotaisiin enemmän esiin. Tutkimus osoittaa, että julkisen hallinnon nuoret asiantuntijat viihtyvät työssään. Heitä motivoi niin työ kuin tieto siitä, että he saavat tehdä yhteiskunnallisesti merkityksellistä työtä. Kehittämiskohteitakin julkisesta hallinnosta kuitenkin löytyy. Tutkimus osoittaa, että julkinen hallinto on nuorille asiantuntijoille työpaikkana hyväksytty, mutta sen brändäykseen tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

---

**AVAINSANAT:** julkisen palvelun motivaatio, työmotivaatio, vetovoimaisuus, julkinen sektori, nuori asiantuntija

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Julkinen sektori työnantajana	9
1.2	Työnantajabrändi ja vetovoimaisuus	11
2	Motivaatio	15
2.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	16
2.2	Työmotivaatio	17
3	Julkisen palvelun motivaatio -teoria	21
3.1	Julkisen palvelun motivaation ulottuvuudet	24
3.2	Teorian kehittyminen kansainvälisesti päteväksi	27
3.3	Julkisen hallinnon työntekijät	28
3.4	Teorian yhteenveto	29
4	Laadullinen tutkimus	32
4.1	Aineisto	34
4.2	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	36
5	Tutkimustulokset	39
5.1	”Työelämässä minulle tärkeää on mielekäs työ ja mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta.”	39
5.2	”Haluan tehdä töitä yhteisen hyvän eteen”	44
5.3	”Julkishallinto voisi varmasti lisätä vetovoimaisuuttaan.”	50
6	Johtopäätökset	56
6.1	Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja luotettavuus	59
6.2	Jatkotutkimus ehdotuksia	61
	Lähteet	63
	Liitteet	69
	Liite 1. Haastattelukysymykset	69

**Kuviot**

Kuvio 1 Tarvehierarkia pyramidi. Mukailtu Viitala (2019, s. 234).	19
Kuvio 2 Perry ja Wise (1990) julkisen palvelun motiivit.	23
Kuvio 3 Perry (1996) julkisen palvelun motivaation jaottelu.	25
Kuvio 4 Julkisen palvelun ulottuvuudet ja niiden mittaritot (Taimio, 2013a, s. 56; Kim ja muut, 2013, s.92).	28
Kuvio 5 Teorian yhteenveto kuvaajana.	31
Kuvio 6 Tutkimuksen kyselylomakkeen teemat.	36

# 1 Johdanto

Tässä pro gradu -tutkielmassa on tarkoitus tutkia syitä, miksi nuoret asiantuntijat haikautuvat julkiselle sektorille asiantuntijatehtäviin. Tutkimuksessa tutkitaan, mitkä tekijät ovat julkisen hallinnon asiantuntijatehtävien vetovoimaisuuden takana ja voisiko julkinen hallinto lisätä nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta omaa vetovoimaisuuttaan. Virkamiesten motivaatio on ollut jo pitkään tutkimuksen kiinnostuksen kohde, mutta myös julkisen huolen ja keskustelun aihe. Julkisen palvelun motivaatioteoria-tutkimuksen kehityskulut ovat seurauksia isoista julkisen sektorin ajattelun murroksista. Ensimmäinen murros sai alkunsa, kun alettiin tavoitella korkeampaan tuottavuutta, vastuullisuutta sekä palvelukeskeisyyttä. Toinen kehityssuunta oli epäonnistuneet koikeilut yksityisen sektorin taloudellisista kannustinjärjestelmistä 1970-luvun lopulla ja kolmas kehityssuunta syntyi kahden edellisen seurauksena, kun huomio kiinnittyi byrokraattisiin instituutioihin ja niiden synnyttämiin normeihin. (Perry & Hondeghem, 2008, s. 3.) Julkisen palvelun motivaatio -teorian juuret kytkeytyvät siis pitkälle historiaan ja sen suuriin organisaatioajattelun muutoksiin.

Yli kolmannes julkisen hallinnon työntekijöistä ja Suomen valtiolla työskentelevistä joka neljännes, tulee jäämään eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana (Ryytänen, 2022; Tutki hallintoa, 2022). Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta mahdollisia ratkaisuja tuleviin suuriin eläköitymisten määriin. Väestörakenteenmuutos ja sen tuomat haasteet tulevat nousemaan entistä keskeisempään rooliin. Haasteeksi nousee esimerkiksi, kuinka nuoria työntekijöitä rekrytoidaan työelämään. (Van Hoye, 2008, s. 367.) Työntekijöiden ikäännyttyä nopeammin väestön kasvaessa, tulee julkisilla organisaatioilla haasteeksi pitää kiinni työntekijöistään sekä saada uusia nuoria asiantuntijoita rekrytoitua julkisiin organisaatioihin töihin. Tutkimuksen tarkoituksena on myös löytää ratkaisuja julkisen hallinnon haasteisiin pitää kiinni nuorista asiantuntijoistaan (Weske ja muut, 2020, s. 677). Teoreettisena viitekehystenä tutkimuksessa käytetään työmotivaatio -teorioita sekä julkisen palvelun motivaatio -teoriaa. Julkisen palvelun motivaatio -teoria on saanut alkunsa vuonna 1987, kun Buthanan vertaili julkisen ja yksityisen sektorin eroja. Teoria tuli nykymuotoon vas-

ta vuonna 1990, kun Perry ja Wisen kehittävät teorialle nimen ja määritteli sen. Julkisen palvelun motivaatio -teorian ydinajatuksena on selittää julkisen hallinnon työntekijöiden motivoitumista työhön yhteisen hyvän tekemisellä ja osallisuudella yhteiskunnan kehittämiseen. (Perry & Wisen, 1990, s. 367) Vaikka aikaisemmat tutkimukset osoittavatkin, että julkisen palvelun motivaatio on korkeampi julkisella sektorilla työskentelevillä, ei se kuitenkaan tarkoita, ettei yksityisen sektorin työntekijät kokisi julkisen palvelun motivaatiota (Perry & Hodeghem, 2008 s. 7).

Julkisen palvelun motivaatio -teoriaa tukevaa tutkimusta on tehty useissa eri maissa. Tutkimuksissa on paljon näyttöä siitä, että julkisille sektorilla sekä kolmannella sektorilla työskentelevillä on usein korkeampi julkisen palvelun motivaatio, kuin yksityisen sektorin työntekijöillä. Tutkimusta siitä, kuinka hyvin julkinen sektori onnistuu pitämään kiinni näistä korkean julkisen palvelun motivaation omaavista henkilöistä on kuitenkin verrattaen vähän. (Taimio, 2013b, s. 44.)

Miksi työntekijä sitten valitsee valtion, kun hän ei saa siitä samoja yksilöllisiä etuuksia, kun työskennellessä yksityisellä sektorilla? Länsimaisessa markkinataloudessa potentiaalisina työpaikkoina nähdään usein ne, jotka korostavat esimerkiksi ulkoisia motivaatiotekijöitä (Weske ja muut, 2020, s. 689). Korkea palkka, hyvät työsuhde-etuudet sekä mielenkiintoiset työnimikkeet voivat toimia ulkoisina motivaattoreina. Perinteinen tutkimuslinja rinnastaa julkisiin arvoihin ”Weberiläiset”- arvot eli puolueettomuuden, neutraaliuden ja laillisuuden, kun taas yksityisen sektorin perinteisinä arvoina nähdään innovatiivisuus, tuottavuus, laatu ja tehokkuus. Myöhemmin julkiselle sektorille tärkeiksi arvoiksi ovat nousseet näiden lisäksi lahjomattomuus, talous ja säästeliäisyys, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus sekä joustavuus. (Weske ja muut, 2020, s. 679.) Behavioraalinen tutkimussuunta selittää epäitsestä käyttäytymistä. Behavioraalinen käytös näkyy yksilötasolla esimerkiksi ihmisten halulla luovuttaa verta, naapureiden auttamisessa tai esimerkiksi talkoolaisuudessa. Epäitsestä käytös on yksi julkisen palvelun motivaatio -teorian muodoista. (Taimio, 2013b, s. 8; Taimio, 2013a, s.

54.) Behavioraalisella käytöksellä voidaan osittain selittää työntekijöiden halua työkennellä julkisella hallinnolla, mutta se ei ole kaiken kattava selitys.

Taimio (2013b, s. 56) kertoo Julkisen palvelun motivaatio -artikkelissaan julkisen palvelun motivaatioon rinnastettavista termeistä. Hän nostaa esiin ”julkisen sektorin motivaation”, ”prososiaalisen motivaation”, ”yleishyödyllisen motivaation” ja ”sisäisen motivaation” sekä ” luontaisen motivaation”. Myös altruismi on käsite, joka nousee esiin termejä vertaillessa. Taimio kuitenkin muistuttaa, että ”julkisen palvelun motivaatio” ei aina rajaannu pelkästään julkiselle sektorille. Toisin kuin ”julkisen sektorin motivaatio”, joka on pelkästään julkisella sektorilla koettua motivaatiota. Julkisen sektorin motivaatio -määritelmään voidaan myös liittää muitakin tekijöitä kuin yleisen edun tavoittelu, esimerkiksi eläke-etuja tai työntekijän parempia mahdollisuuksia sovittaa työ- ja perhe-elämä yhteen.

Suomessa julkisen palvelun motivaatio -teoriaa on tutkittu vähän, vaikka relevantteja tutkimuskohteita olisi vuosien varrella ollut useita, kuten sote-uudistus tai palveluiden tuotannon ulkoistaminen ja kilpailuttaminen (Taimio, 2013a, s. 56). Maailmalla tutkimusta on kuitenkin tehty enemmän. Vertaisarvioidut lehtiartikkelit ja konferenssijulkaisut ovat lisääntyneet aina 1995 vuodesta lähtien (Perry & Hondegheem, 2008, s. 6-7). Todellinen kiinnostus käsitettä kohtaa alkoi vuoden 2005 jälkeen, minkä jälkeen tutkimusten määrä on vuosittain kasvanut merkittävästi (Bozeman & Su, 2015, s. 701).

Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa on:

1. Mikä motivoi nuoria asiantuntijoita työllistymään julkiselle sektorille?

Tutkimuskysymyksen syvempi ajatus on ymmärtää, mikä nuorta asiantuntijaa työssä motivoi ja mitkä ovat ne syyt, joiden vuoksi hän on valinnut työnantajakseen juuri julkisen sektorin ja valtiolla työskentelyn. Tarkoitus on myös tutkia, mitkä ovat nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta toiveet työnantajalle ja löytyykö toiveista tekijöitä, joilla julkinen hallinto voisi parantaa omaa vetovoimaisuuttaan. Vetovoimaisuuden lisäänty-

minen parantaisi julkisen hallinnon asemaa kilpaillessa korkeasti koulutetusta työvoimasta.

Tämä tutkimus rakentuu johdannosta, johon kuuluu yleiskatsaus julkisella hallinnolla työskentelystä ja siitä millainen työnantaja julkinen hallinto on. Johdannon jälkeen tutkimus etenee teoreettiseen viitekehykseen, joka alkaa motivaatioteorioista ja etenee tutkimuksen ydinteoriaan eli julkisen palvelun motivaatio -teoriaan. Julkisen palvelun motivaatio on julkiseen sektoriin suunnattu motivaatioteoria. Sen vuoksi teoreettinen viitekehys kytkeytyy vahvasti myös klassisiin motivaatioteorioihin, jotka antavat teoreettisen pohjan myös tutkimuksen ydinteorialle. Teoreettisen viitekehyksen viimeisessä alaluvussa kootaan teorioita yhteen, minkä pohjalta edetään empiiriseen osuuteen.

Teoreettinen viitekehys alkaa klassisten motivaatioteorioiden esittelyllä. Motivaatio ei ole käsitteenä yksiselitteinen ja sitä onkin tutkittu hyvin laajasti. Motivaatiolla viitataan voimiin, jotka antavat tarmoa, ylläpitävät käyttäytymistä sekä antavat toiminnalle suuntaa (Taimio, 2013b, s. 15). Motivaatioteorioita ja kulmia tarkastella aiheetta on useita, mutta tutkimukseen on valittu ne teoriat, jotka tukevat parhaiten juuri julkisen palvelun motivaatio -teoriaa ja tätä tutkimusta.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa on katsaus tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmiin, sekä aineiston kuvaus. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Suomen kahdesta eri ministeriöstä työskenteleviltä nuorilta asiantuntijoilta. Tutkimukseen on osallistunut 15 nuorta asiantuntijaan. Ikäjakaumaltaan he ovat 25–37-vuotiaita. Lomakekysely toteutettiin sähköisenä puolisuorittuna kyselynä kahdessa eri ministeriöissä työskenteleville nuorille asiantuntijoille. Tutkimuksen johtopäätöksissä tehdään yhteenveto, pitääkö julkisen palvelun motivaatioteoria paikkaansa ja mikä todellisuudessa motivoi nuoria asiantuntijoita työskentelemään julkisella sektorilla sekä, miten julkinen hallinto pystyisi lisäämään omaa vetovoimaisuuttaan. Yhteenvedossa käsitellään myös, mitkä ovat ne tekijät, joiden vuoksi asiantuntijat ovat valinneet juuri julkisen hallinnon ja ministeriötyön ja löytyykö aineiston pohjalta tekijöitä, joita nuoret asiantuntijat toi-

voisivat työnantajan tarjoavan enemmän työskennellessään valtiolla. Tutkimuksen lopussa on johtopäätökset osio, jossa käydään myös läpi tutkimuksen hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 1.1 Julkinen sektori työnantajana

Stereotyyppinen näkemys siitä, että julkisen hallinnon työntekijät ovat laiskempia verrattuna yksityisen sektorin työntekijöihin kumpuaa ajatuksesta, että julkisella sektorilla työskentelevän yksilön omaneduntavoittelu johtaa laiskuuteen. Henkilökohtaisen kannustinjärjestelmän puuttuessa julkisella sektorilla yksilön ponnisteluista ei saa samalla tapaa korvauksia, kuin yksityisellä sektorilla. (Taimio, 2013b, s. 6). Julkinen sektori on yksi työnantajasektoreista ja sillä tarkoitetaan julkisen hallinnon täysomistuksessa olevia organisaatioita, esimerkiksi valtion virastoja (Tilastokeskus, 2022a.). Julkisella sektorilla työskenteli vuonna 2021 noin 622 000 henkilöä, joista valtiolla töissä oli 78 000 henkilöä. Valtiolla työskentelevistä noin 40 % työskenteli turvallisuussektorilla ja 20 % elinkeinotoiminnan parissa. Valtion työntekijöistä 36 % on korkeakoulutettuja ja 91 % heistä on virkasuhteessa. Kaikista valtion työntekijöistä eläköityy 20 000 henkilöä vuoteen 2030 mennessä. (Valtiovarainministeriö, 2022.)

Julkisen hallinnon tulevaisuudesta on kerrottu valtiovarainministeriön työryhmän luomassa Julkisen hallinnon strategia -asiakirjassa. Strategiassa käydään läpi myös julkista hallintoa työnantajana nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa lisääntyvät kriisit ja poikkeustilanteet haastavat laajasti valtion asiantuntijoita. Tarve toimintatapojen kehittämisestä on tunnistettu jo pitkään. Toimintaympäristön ja julkisen hallinnon sisäinen monimutkaisuus haastaa sitä toimimasta tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Uudistuvan julkisen hallinnon on muutoksesta huolimatta turvattava perustuslailliset oikeudet sekä rakennettava yhteiskunnalliset kehityksen ja hyvinvoinnin edellytykset. (Valtiovarain ministeriö, 2020, s. 5, 12.)

Tilastokeskuksen mukaan julkisen sektorin keskiarvopalkka vuonna 2022 ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla on valtion palveluksessa 5 083 euroa ja yksityisellä

sektorilla sama korvaus vuonna 2021 on ollut 5 123 euroa (Tilastokeskus, 2021; Tilastokeskus, 2022b). Euromääräisesti ero ei ole merkittävä, mutta työsuhde-edut, jotka eivät näy euromääräisessä palkassa, ovat yksityisen ja julkisen sektorin välillä tuntuvia. Yksityisen sektorin organisaatiot voivat itse määritellä organisaatio kohtaisesti työsuhde-etunsa, minkä vuoksi yritykset ovat jo pitkään pyrkineet pitämään työntekijät työsuhteessa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan myös työn sisältö on työnantajasta riippumatta työntekijöille merkityksellisempää, kuin sen palkkaus. (Sutela ja muut, 2019, s. 36.)

Valtiolla viikkotyöaika on 36 tuntia ja 15 minuuttia, mikä tarkoittaa päivässä seitsemää tuntia ja 15 minuuttia töitä, kun säännöllinen työaika saa olla enintään kahdeksan tuntia päivässä eli 40 tuntia viikossa (Työaikalaki, 2019/872, 2, 4 §). Kuukausipalkkaisen työntekijän palkka maksetaan joka kuukauden 15 päivä ja se koostuu palkkiosta sekä mahdollisista lisistä ja korvauksista. (Valtion yleinen virka ja työehtosopimus, 2023, s. 2) Valtion hallinnossa on myös käytössä tulospalkkaus, josta säädettiin vuonna 2007. Tulospalkkauksen periaatteet -asiakirjalla pyritään kannustamaan tiimejä ja koko henkilöstöä toimimaan yhdessä kohti parempaa tuloksellisuutta (Valtion työmarkkinalaitos, 2008, s. 26). Tulospalkkausjärjestelmällä valtiolla kannustetaan siis koko tiimiä, ei suoraan yksilöä.

Julkisessa hallinnossa työskennellessä työntekijä on virka- tai työsuhteessa. Viran tulee olla ennen sen täyttämistä julkisesti avoimena, mikäli kyseistä tehtävää ei ole ollut aikaisemmin tehnyt henkilö, joka olisi ollut työsuhteessa kaksi vuotta. Virkasuhteessa henkilö on julkisoikeudellisessa palvelusuhteessa. (Valtion virkamieslaki, 1994/750, 1, 1§; 3, 6 a §, 6 b §.) Viranomaisen toimesta virkasuhteen irtisanomiselle pitää olla erittäin painava syy (Valtion virkamieslaki, 750/1994, 7, 25 §). Irtisanomisperusteeksi voidaan todeta henkilökohtaiset, tuotannolliset ja taloudelliset syyt. Tuotannollisia ja taloudellisia syitä ovat viraston lakkauttaminen tai virassa olevan henkilön tehtävien olennainen väheneminen tilanteessa, jossa organisaatio ei pysty siirtämään tai kouluttamaan henkilöä uusiin tehtäviin. (Valtion virkamieslaki, 750/1994, 7 luku, 27 §.) Henki-

lökohtaisiin syihin vedoten voidaan virkasuhde purkaa välittömästi, mikäli virkamies on törkeästi rikkonut tai laiminlyönyt virkavelvollisuuttaan (Valtion virkamieslaki, 750/1994, 7 luku, 33 §). Viran saaneilla henkilöillä on siis kohtalaisen vakaat työnäkymät.

## 1.2 Työnantajabrändi ja vetovoimaisuus

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää valtionhallinnon vetovoimaisuustekijöitä. Vetovoimaisuus rekrytointitilanteessa syntyy vahvasti työnantajabrändistä. Voisiko julkinen hallinto kirkastaa omaa brändiään vetovoimaisuuden lisäämiseksi? Kun kilpaillaan parhaista osaajista on merkittävässä roolissa yrityskuva, työnantajabrändi sekä työntekijäkokemukset (Kaijala, 2016, s. 88). Kilpailu osaavasta henkilökunnasta tuleeekin organisaatioilla olemaan jatkossa yhä kovempaa (Berthon ja muut, 2005, s. 167).

Työnantajabrändäys erottaa työnantajan kilpailijoistaan ja viestii organisaation ulko- ja sisäpuolelle, millainen organisaatio on. Työnantajabrändi muodostuu prosessista, joka synnyttää organisaatiolle ainutlaatuisen työnantajan indentiteetin. (Weske ja muut, 2020, s. 678). Työnantajabrändäyksen ydinasiana on organisaation luoma ”työkokemus”, jolla he saavat arvoa ja vaikutusvaltaa. Organisaatio luo työkokemuksen omille työntekijöilleen aineellisilla ja aineettomilla palkkioilla sekä organisaation omilla symboleilla ja instrumentaalisilla ominaisuuksillaan, joita se voi täydentää omilla tunnistettavilla ominaispiirteillään. Piirteiden avulla organisaatio voi erottua kilpailevista organisaatioista. Esimerkkipiirteinä voidaan käyttää vaastuullisuuden painottuvia ominaispiirteitä. (Edwards, 2010, s. 5-7.)

Erottuakseen organisaatiobrändin tulee olla ainutlaatuinen, mutta olennaista organisaatiobrändäyksessä on onnistua luomaan tiivistetty yhteinen ja jaettu työkokemus organisaatiosta (Edwards, 2010, s. 15-19). Ne yritykset, jotka käyttävät rekrytoinneissa työntekijöiden autenttisia kokemuksia brändäämisessä menestyvät paremmin, koska hakijat saavat yrityksestä samaistumispintaa (Kaijala, 2016, s. 88-89). Työkokemuksen keskeinen perusta rakentuukin työntekijän kokemuksesta, kuinka hyvin

organisaatio pystyy vastaamaan odotuksiin, jotka työnantaja on velvollinen täyttämään työntekijälle. (Edwards, 2010, s. 15-19.)

Kaikista työnhakukanavista tehokkaimmaksi vetovoimaisuutta lisääväksi tekijäksi on todettu "suusta suuhun" -menetelmä. Menetelmässä organisaation työntekijät keskustelevat organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa riippumattomasti rekrytointiprosesseista. Organisaatiot eivät pysty suoraan vaikuttamaan keskustelun sävyyn, mutta välisesti voivat. Välillisiä tapoja ovat muun muassa rekrytointiprosessien sujuvuus, viestintä sekä tietenkin työntekijöiden kohtelu organisaatiossa. Negatiivisilla kommentilla on suurempi vaikutus työnantajamielikuvaan kuin positiivisilla kommentoinnilla. Nykyään talouskeskeisessä ympäristössä inhimillinen pääoma onkin yksi arvokkaimmista organisaation ominaisuuksista. (Van Hoye, 2008, s. 367.)

Kaijala (2016, s.94) on luonut työnantajakuvaan kirkastamiseen neljän askeleen polun. Ensimmäisenä askeleena on, että organisaatio ei pidä matkia ketteriä organisaatioita, jos se ei sitä ole. Toisena askeleena on selvittää nykyisiltä työntekijöiltä, mistä he erityisesti pitävät työskennellessään kyseisessä organisaatiossa ja miten he lähtivät yritystä kehittämään, jotta voisivat olla ylpeitä omasta organisaatiostaan. Kolmannessa askeleessa pyritään rakentamaan työnantajan kuva edellisessä askeleessa nousseiden teemojen varaan luomalla siitä erottuva tarinallinen kokonaisuus. Tämän jälkeen tarinaa pyritään jakamaan niin, että se saisi mahdollisimman paljon näkyvyyttä. Viimeisenä askeleena on toistaa tätä systemaattisesti tuloksia tarkkaillen.

Vetovoimaisuudella tarkoitetaan oikein kohdistettua työtä ja työtarjousta, niin uusille ja olemassa oleville työntekijöille (Kaijala, 2016, s. 30). Vetovoimaisuutta voidaan katsoa sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin näkökulmasta. Berthonin ja muiden (2005, s. 152) mukaan sisäiseen markkinointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomioita. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden kokemusta työnantajasta, eli miten organisaatio kohtelee sisäisiä asiakkaitaan eli työntekijöitään. Työn tulee kehittää,

houkutella ja motivoida työntekijöitä eli täyttää työntekijöiden toiveita ja tavoitteita samaan aikaan, kun se täyttää koko organisaation tavoitteet.

Vetovoimaisuutta voidaan kuvata instrumentaalisilla ja objektiivisilla ominaisuuksilla. Instrumentaaliset ominaisuudet ovat objektiivisia, konkreettisia ja tosiasiallisia ominaisuuksia. Organisaatiolla on tai ei ole instrumentaalisia ominaisuuksia. Esimerkkinä tällaisista ominaisuuksista ovat etenemismahdollisuudet tai palkat. Näiden ominaisuuksien lisäksi organisaatiokuva rakentuu myös symbolisista ominaisuuksista. Symboliset ominaisuudet rakentuvat siitä, miten ihmiset näkevät organisaation, ja tekevät sen perusteella johtopäätöksiä siitä, mitä he ajattelevat organisaation todellisuudessa sisältävän. (Van Hove, 2008, s. 368.) Instrumentaalisia etuja voidaan kutsua myös toiminnallisiksi eduksi, jolloin näillä tarkoitetaan konkreettisia työntekijän saamia etuja, kuten palkkaa ja lomakorvauksia. Symbolisilla eduilla taas tarkoitetaan abstrakteja, subjektiivisia ja aineettomia etuuksia, joita työntekijä kokee organisaatiosta saavansa. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation luoma kuva ja organisaatiosta tehdyt johtopäätökset. Symbolisilla eduilla on todettu olevan isompi merkitys työnantajan houkuttavuudessa verrattuna instrumentaalsiin etuihin. (Weske ja muut, 2020, s. 678.)

Mitä enemmän työntekijä määrittelee itsensä organisaation jäseneksi, sitä enemmän tämä määritelmä ohjaa hänen toimintaansa. Työntekijät, joilla on vahva samaistuminen organisaatioon, voivat auttaa parantamaan enemmän myös organisaatiota. (Hoey, 2008, s. 369). Organisaatio antaa samaistumispintaa arvojensa kautta. Henkilö-organisaatiosovitus (PO fit) -teorialla tarkoitetaan yksilön ja hänen työympäristönsä yhteensopivuutta. Teoriaa voidaan katsoa kahdesta näkökulmasta: miten hyvin ihminen täyttää ympäristöään tai miten hyvin ympäristö täyttää työntekijän tarpeita. Teorian mukaan, mitä paremmin organisaatio vastaa työntekijän omia arvoja, sitä korkeampi houkuttelevuus organisaatiolla on työntekijälle. (Weske ja muut, 2020, s. 681.)

Vetovoimaisuuden näkökulmasta organisaation tulee ymmärtää, mitkä sen vetovoimaisuustekijät ovat, jotta se voi hyödyntää niitä omassa brändissään. Helposti ajatellaan, että organisaation vetovoimaisuuden eteen tehtävä työ on vain organisaation henkilöstöhallinnon pöydällä. Kuitenkin vetovoimaisuuteen liittyvät tehtävät ovat koko organisaation vastuulla. Jokaisen organisaation sektorin tulee tehdä oma osuutensa, jotta organisaatio voi olla aidosti vetovoimainen. (Berthon ja muut, 2005, s. 167-168.)

## 2 Motivaatio

Motivaatio-sanan juuret tulevat latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikumista. Motivaatio on muuttuva tila, joka liittyy yksilön tiettyyn tilanteeseen. Se määrittelee, millä vireydellä ja mihin suuntaan yksilö alkaa toimia. Motivaation taustaterminä on motiivi. Motiivit saavat aikaan tunnetilan eli motivaation, jolla on jokin päämäärä. Tila voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 19, 22; Viitala, 2019, s. 230-231.) Motiivit voivat olla keskenään myös ristiriitaisia, esimerkiksi työpäivän lopussa voi olla halu tehdä tehtävät loppuun, mutta samalla haluaisi jo lähteä kotiin. Motiivit syntyvät tunteiden ja järjen seurauksena. (Viitala, 2019, s. 231.)

Motivaatio ei ole yksiselitteinen termi. Sen moninaisuutta kuvaa hyvin se, että motivaatio vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja miten. Miksi-kysymyksellä viitataan motivaation taustalla oleviin tekijöihin ja syihin, sekä ihmisen arvoihin. Tyypillisesti miksi-kysymykseen tulevat vastaukset ovat tiedostamattomia tekijöitä. Mitä-kysymyksellä tarkoitetaan, mihin ihminen on pyrkimässä ja mitä hän pyrkimyksellään haluaa saavuttaa, kuten tavoitteita, pyrkimyksiä, huolenaiheita tai intohimoja. Miten-kysymyksellä tarkoitetaan keinoja, joilla pyrkimys saavutetaan. Kun näihin kysymyksiin on vastattu, saadaan selville motivaation taustalla olevat tekijät. (Salmela-Aro ja muut, 2017.)

Motivaatioteorioiden juuret lähtevät Taylorin kehittämästä tieteellisen liikkeenjohdon metodista. Tayloria ei pidetä motivaatioteoreetikkona, mutta hänen ajatuksensa yhdistää esihenkilötoiminta ja kannustinjärjestelmä ovat luoneet pohjaa työntekijän motiivintajajärjestelmälle. (Mälkiä, 2000, s. 238.) Tieteellisen liikkeenjohdon -teoriassa Taylor nostaa esiin johdon roolin tehokkuuden ja tuottavuuden mittaajana. Hän näkee johdon tehtäväksi myös henkilöstön auttamisen, mikä motivoi ja mahdollistaa työntekijän keskittymisen vain olennaiseen eli työsuoritteeseen. Näin ollen vastuu työn teosta jakautuu tasaisesti johdolle ja työntekijöille. (Taylor & Kekkonen, 1914, s. 47-49.) Tieteellisen liikkeenjohdon – teoriasta ei voi puhua pelkästään motivaatioteorianana, mutta se antoi juuret maksimoida työntekijöiden mahdollisuudet keskittyä tehokkaasti työntekoon.

## 2.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen kokemusta saada voimaa ja motivaatiota itse työstä, esimerkkinä työn iloa. Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan henkilön saavan voimaa ulkoisista motivaatioista kuten palkkioista, joka voi olla esimerkiksi rahallinen korvaus. (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 25.) Nämä kaksi motivaatiota eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ihminen voi kokea usein molempia motivaatioita yhtä aikaa (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 25). Porter ja Lawrer (1968, s. 27-28) osoittivat, että työntekijä tarvitsee motivoitua molempia motivaation lähteitä. Motivaatiotekijöiden painotus tyypillisesti muuttuu elämän eri tilanteissa (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 25.).

Voidaan ajatella, että kaikki motivaatio on sisäistä, koska lopulta päätös tulee ihmisestä itsestään, motivoituu ko hän sisäisistä vai ulkoisista tekijöistä. Sisäisen ja ulkoisen motivaation jaottelussa on kuitenkin olennaista, tuleeko motivaation alkuperäinen tekijä ihmisestä itsestään eli sisältä vai ulkopuolisista tekijöistä. (Martela ja muut, 2015, s. 26.) Slocumin (1971, s. 314-315) mukaan sisäinen motivaatio täyttää usein ylemmän asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta, kun taas ulkoinen motivaatio syntyy usein alemman tason tarpeista, kuten turvallisuuden tarpeesta. Wernimont (1972, s. 173) tarkensi sisäisten tekijöiden olevan subjektiivisia kokemuksia, kuten tyytyväisyys työhön, ja ulkoisen tekijät ovat objektiivisia, kuten raha.

Sisäinen motivaatio syntyy siitä, että ihminen hakeutuu tekemään tehtäviä, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka ovat hänelle itselleen merkityksellisiä. Tekeminen vetää häntä puoleensa, koska halu tehdä tulee hänestä itsestään. Ihminen ei joudu patistamaan itseään työn ääreen, vaan motivaatio tehtävää kohtaan tulee ikään kuin itsestään. Sen vuoksi sisäisesti motivoivat tehtävät eivät kuormita yksilöä yhtä paljon kuin ulkoisesti motivoivat tehtävät. (Martela ja muut, 2015, s. 26.) Sisäinen motivaatio on usein ulkoista motivaatiota pidempikestoisempaa ja se syntyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeesta (Ruohotie, 1998, s. 38; Viitala, 2019, s. 232).

Ulkoisen motivaatio syntyy puolestaan tehtävästä irrallisista tekijöistä. Teemme tehtävän saadaksemme, jonkin ulkoisen palkkion tai välttääksemme, jonkin rangaistuksen. Ihminen on passiivinen olento, jonka tekeminen vaatii yleensä, jonkin päämäärän. (Martela ja muut, 2015, s. 25-26.) Ulkoinen palkkio voi siis olla esimerkiksi raha, etuus, arvostus tai turvallisuus (Viitala, 2019, s. 233). Ulkoinen motivaation kokemus syntyy siitä, kuinka houkuttelevana ulkoinen motivaattori nähdään (Wernimont, 1972, s. 173).

Julkisessa hallinnossa työskentelevillä sisäistä motivaatiota pidetään usein tärkeässä roolissa, koska merkityksellinen työ yhteiskuntaa kohtaan koetaan hyvin tärkeäksi. Julkisen hallinnon työntekijät kuitenkin myös arvottavat turvallisuustekijät, kuten palkkauksen, työn etuudet ja turvallisuuden, isoiksi motivaattoreiksi. (Weske ja muut, 2020, s. 681.) Tutkimustuloksia on saatu myös siitä, että ulkoisten kannustin järjestelmien käyttö voi laskea motivaatiota työntekijöiden keskuudessa. Sisäinen motivaatio voi laskea, mikäli työsuorite perustuu ulkoiseen kannustimeen (Perry & Hondeghem, 2008, s. 8). Henkilöillä, joilla on korkea ulkoisen motivaation tarve kiinnostuvat enemmän yksityisen sektorin arvojen mukaisesta työnantajabrändäyksestä. (Weske ja muut, 2019 s. 678) Kuitenkaan erityyppiset motiivit eivät ole vain rinnakkain, vaan eri ihmisryhmät voivat motivoitua erilaisilla motivaatioprofiileilla (Weske ja muut, 2019 s. 281). Sen vuoksi yksityisen- ja julkisen sektorin työntekijöiden motivaation lähteiden vertailua ei voida yleistää koko totuudeksi.

## **2.2 Työmotivaatio**

Työmotivaatiota on vuosikymmenten ajan kuvailtu muutaman klassikkoteorian avulla. Teorioissa pyritään jäsentämään ihmisille tyypillisiä tarpeita, joiden täyttämiseen ihminen toiminnallaan pyrkii. Näitä teorioita on kritisoitu siitä, että ne vertaavat ihmistä koneeseen ja yksinkertaistavat ihmisten tarpeita, mutta ne antavat monipuolisen pohjan työmotivaation ymmärtämiselle. Kaksi klassikko motivaatioteoriaa on Maslowin (1940) sekä Herzbergin (1960) teorit. (Viitala, 2019, s. 233.)

Työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuudesta, työtehtävästä, työympäristöstä sekä henkilön elämäntilanteesta. Työmotivaation syntymisen isoin tekijä on työntekijän aito mielenkiinto työtä kohtaan, jota lisää työn merkityksellisyyden tunteminen. Ihmisten tarpeet ovat usein myös työmotivaation lähtökohtana. Hyvin tyypillinen tarve työntekijällä on rahallinen palkkio tehdystä työstä. Työmotivaatio edesauttaa työsuoritteissa, mutta motivaation lisäksi työntekijällä tulee olla mielenkiintoa tehtävää kohtaan, mikä synnyttää asenteen. Mielenkiinnon lisäksi henkilöllä tulee olla myös henkilökohtaisia edellytyksiä tehtävään, jotka syntyvät kyvyistä, taidoista, tiedoista sekä psyykkisestä ja fyysistä voimavaroista. Motivaation lisäksi henkilöllä tulee olla myös volitiota eli toimeenpanon taitoa. (Viitala, 2019, s. 230-232.)

Abraham Maslow loi tarvehierarkiateorian. Teoriassa on viisi kokonaisuutta, jotka luovat perustan ihmisen inhimillisille perustarpeille. Tarvehierarkian tarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. (Maslow, 1954, s. 35-46; Viitala, 2019, s. 234.) Kuvio 1 osoittaa pyramidin muodossa hierarkian rakentumisen. Pyramidi kuvastaa hyvin sen, että pohjan tulee olla vakaa, jotta seuraavat kerrokset voivat rakentua. Maslowin teorian mukaan tarpeet ovat hierarkkisessa järjestyksessä, jonka seurauksena ylemmän tason tarpeet aktivoituvat vasta, kun kaikki alemman tason tarpeet on täytetty (Viitala, 2019 s.234).

Tarvehierarkian tarpeet voidaan kytkeä työelämään. Ulkoiset motivaattorit tyydyttävät ensisijaisesti alemman tason tarpeita ja sisäisten motivaatiotekijöiden voidaan odottaa täyttävän ylemmän tason tarpeet (Slocum, 1970, s. 431-432). Fysiologisilla tarpeilla tarkoitetaan palkkaa, joka mahdollistaa ruuan, veden, unen ja myös lämmön. Turvallisuuden tarve täyttyy työjärjestelyistä ja työyhteisöstä. Ne luovat työntekijälle hyvinvointia niin fyysistä, kuin henkistäkin turvallisuutta. Työyhteisö täyttää henkilön sosiaaliset sekä arvostuksen tarpeet tarjoamalla hyväksyntää ryhmässä, välittämistä sekä arvostusta muilta työyhteisön jäseniltä. Viimeinen itsensä toteuttamisen tarve täyttyy työstä ja työpaikasta, joka tarjoaa päämääriä ja merkitystä työntekijän tekemälle työlle.

(Viitala, 2019, s. 234.) Maslow on itsekin todennut, ettei teoria ole aukoton, mutta se antaa viitekehyksen ihmisen perustarpeiden arvottamiselle. (Maslow, 1954, s. 35- 46.)



Kuvio 1 Tarvehierarkia pyramidi. Mukailtu Viitala (2019, s. 234).

Herzberg loi Maslowin pohjalta kaksifaktori- eli motivaatio- ja hygienieateorian, jonka mukaan on olemassa kaksi tarpeiden luokkaa, jotka vaikuttavat henkilön motivoitumiseen (Viitala, 2019, s. 235). Työympäristöön huomion kiinnittävät työntekijät Herzeberg ryhmitteli hygienieatekijöihin, kun taas itse työhön huomion kiinnittäviä työntekijöitä Herzerberg kutsui motivaatitekijöiksi. (Hersey & Blanchard, 1990, s. 61-65.)

Hygienieatekijöihin lukeutuvat ne tekijät, jotka eivät ole omaan substanssityöhön liittyviä tekijöitä, mutta jotka vaikuttavat työn olosuhteisiin. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa palkkausjärjestelmä, menettelytavat organisaatiossa, ihmissuhteet, työnjohto, turvallisuus ja status työyhteisössä. Mikäli nämä tekijät eivät ole kunnossa, ne vaikuttavat työntekoon negatiivisesti. Teorian mukaan hygienieatekijöiden parantuminen ei kuitenkaan yksin riitä nostamaan työntekijän motivaatiota. (Viitala, 2019, s. 235.) Hygienieatekijät ovat niitä tekijöitä, jotka helposti mainitaan, jos jokin on työpaikalla huonosti. Herzbergin mukaan vaikka, kuinka organisaatio panostaisi hyvin toimiviin hygienieatekijöihin enemmän ei se kuitenkaan lisäsi työntekijöiden motivoitumista. Mikäli organisaa-

tio ei kuitenkaan panosta hygieniatekijöihin ollenkaan se laskee merkittävästi työmotivaatiota. (Herzberg, 2003, s. 87.)

Motivaatiotekijät ovat tekijöitä, jotka saavat aikaan työstä motivoimista. Näitä tekijöitä ovat työntekijän saavutukset, onnistumiset ja niistä tunnustuksen saaminen sekä ammatillinen kehittyminen ja lisääntynyt vastuu. Työntekijä motivoituu parhaiten työssä, jossa hän voi kokea merkityksellisyyttä, mutta myös oikeassa suhteessa haasteita. (Hersey & Blanchard, 1990, s. 61-65; Viitala, 2019, s. 235) Herzberg nosti teoriassaan esiin myös työn rikastamisen käsitteen, jolla hän tarkoittaa työn monipuolistamista. Mikäli henkilölle annetaan monipuolisesti työtehtäviä, hän motivoituu työstään helpommin. (Hersey & Blanchard, 1990, s. 61-65.)

Herzberg vahvistaa omaa teoriaansa luettelemalla erilaisia hygieniatekijöitä, kuten palkkaus, luontaisedut sekä työajan lyhentäminen. Hänen mukaansa mikään näistä tekijöistä ei kuitenkaan loppujen lopuksi nosta työntekijöiden motivaatiota, vaan ihmiset tottuvat etuuksiin ja haluavat niitä lisää. Hän perustelee tulkintansa juuri sillä, että nämä tekijät eivät vaikuta suoraan tehtävään työhön, vaan ovat työn sivuetuuksina. Kun taas työtä rikastamalla eli työnkuvaa monipuolistamalla ja lisävastuulla, työntekijän motivaatio työtä kohtaan paranee merkittävästi. (Herzberg, 2003, s. 88-89, 93.) Teoriaa on kritisoitu siitä, ettei teoria tunnista yksilöä, vaan sen mukaan kaikki työntekijät motivoituvat samalla tavalla (Viitala, 2019, s. 236).

### 3 Julkisen palvelun motivaatio -teoria

Teoreettisen viitekehyksen pääteorianana on julkisen palvelun motivaatio -teoria (eng. public service motivation PSM). Teorian ydinajatuksena on työntekijän pyrkimys edistää jonkin muun tekijän etua, kuin omaa etuaan. Edun tavoittelun kohde voi esimerkiksi olla julkisen palvelun käyttäjien, kansan, yhteiskunnan tai jopa koko ihmiskunnan etu. (Taimio, 2013a, s. 54; Perry & Hondeghem, 2008, s. 3.) Julkisen palvelun motivaatiolla viitataan juuri julkiselle sektorille tyypillisiin ominaisuuksiin (Perry & Hondeghem, 2008, s. 4). Julkisen palvelun motivaatio -teoria on hyvin moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu muuttujista ja niitä kuvaavista ulottuvuuksista (Kim, 2011, s. 521).

Teoria on saanut alkunsa virallisesti vuonna 1990, kun Perry ja Wisen julkaisivat artikkelin, jossa teoria sai nimensä. Ennen kyseistä tutkimusta julkisen palvelun motivaatio tunnettiin nimellä julkisen palvelun eetos, joka on edelleen käytössä esimerkiksi Isossa-Britanniassa. (Taimio, 2013b, s. 8, 13, 39.) Alun perin julkisen palvelun eetoksella tarkoitettiin Ison Britannian viranhaltijoilta odotettuja käyttäytymismalleja, kuten rehellisyyttä, puolueettomuutta ja objektiivisuutta (Horton, 2006, s. 32-33). Julkisen palvelun motivaatio on teoriana kansainvälisesti tunnettu ja tutkittu aihe (Taimio, 2013b, s. 9). Tutkimuksilla on kaksi empiiristä tutkimusvirtaa. Ensimmäinen tutkimusvirta tarkastelee julkisen ja yksityisen sektorin eroja ja toinen päälinjoista tarkastelee julkisen palvelun motivaation monitahoisia ulottuvuuksia. (Brewer ja muut, 2000, s. 255) Pääpaino tässä tutkimuksessa on jälkimmäisessä linjassa.

Ensimmäinen henkilö, joka tutki julkisen ja yksityisen sektorin eroja oli Buchanan (1975). Hän rinnasti tutkimuksessa julkiseen palveluun liittyvän motivaation työhön osallistumiseen. Tutkimus kohdistui yksityisen ja julkisen sektorin johtajiin. Tutkimustulokseksi hän sai, että julkisen sektorin johtajat ilmoittavat osallistuvansa itse työhön vähemmän kuin yksityisen sektorin johtajat ja he ovat turhautuneita byrokraatiaan. (Brewer ja muut, 2000, s. 255.) Rainey (1982) jatkoi Buchanan tekemää tutkimusta kysymällä julkisen – ja yksityisen sektorin johtajilta halua osallistua mielekkääseen julkiseen palveluun (Taimio, 2013b, s.8). Rainey (1982) sai artikkelissaan Reward Preferen-

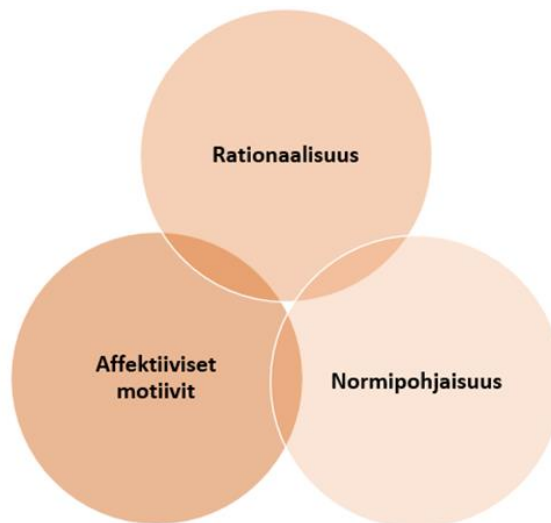
ces Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic tutkimustulokseksi, että julkisen hallinnon johtajilla oli korkeampi julkiseen palveluun liittyvä motivaatio (Rainey, 1982, s. 288; Taimio, 2013b, s. 8; Brewer ja muut, 2000, s. 255). Rainey oli ensimmäinen tutkija, joka käytti tutkimuksessaan julkisen palvelun motivaatio - termiä (Kim & Vadenabeele, 2010, s. 701). Hän oli myös ensimmäinen henkilö, joka sai teoriaa tukevan empiirisen tutkimustuloksen (Taimio, 2013, s. 56). Vaikka Rainey totesi tutkimustuloksen jälkeen, että tutkimuksen suurin ongelma on yksilöiden henkilökohtaiset mielipiteet, hänen tutkimuksensa kuitenkin osoitti, että julkisen palvelun motivaatio on hyvin laaja ja monitahoinen kokonaisuus. (Brewer ja muut, 2000, s. 255.)

Seuraava merkittävä julkisen palvelun motivaatiota tutkiva artikkeli julkaistiin vuonna 1990, kun Perry ja Wise (1990) julkaisivat oman artikkelinsa *The Motivational Bases of Public Service. Public administration review*. (Perry & Wisen, 1990, s. 367; Perry & Hondeghem, 2008, s. 3) He määrittelivät tutkimuksessaan julkisen palvelun motivaatio - käsitteen. Käsitteen määritelmän lisäksi he nimesivät teorian julkisen palvelun motivaatioksi. Termin ydinajatuksena on yksilölliset motiivit, jotka sisältävät halun tehdä hyvää muille ja parantaa ympärillä olevaa yhteiskuntaa. (Perry & Hondeghem, 2008, s. 3-4). Perry ja Wisen määrittelivät julkisen palvelun motivaation ”yksilön taipumuksen vastata motiiveihin, jotka perustuvat ensisijaisesti tai ainoita laatuista julkisiin instituutioihin” (Weske ja muut, 2020, s. 7; Perry & Hondeghem, 2008, s. 4).

Perry ja Wise tunnistavat yhteyden motiiveihin, joihin kuuluvat rationaalisuus, normipohjaisuus sekä affektiiviset eli tunneperäiset motiivit. (Perry & Wise, 1990, s. 368; Kim & Vadenabeele, 2010, s. 701.) Rationaalisuudella tarkoitetaan motivaation järkiperäisyyttä ja yksilöllisten erityisetujen tavoittelua, eli hyödyn maksimointia. Normipohjaisuudella tarkoitetaan yleisten arvojen ja normien samaistuttavuutta, eli halua mukautua yleisesti hyväksytyihin normeihin ja halua palvella yleisiä ja yhteisiä etuja sekä sosiaalista tasa-arvoa. Affektiivisuudella eli tunnepitoisuudella tarkoitetaan aitoa yhteiskunnallista vakaumusta eli isänmaallisuutta, halua antaa vastinetta yhteiskunnalle ikään kuin olemalla ”moraalinen sankari”. Yleisemmin voidaan todeta, että affektiivisilla mo-

tiiveilla tarkoitetaan tiettyihin sosiaalisiin konteksteihin liittyviä emotionaalisia reaktioita. (Perry & Wise, 1990, s. 368-369; Perry, 1996, s. 6; Taimio, 2013, s.15; Kim, 2011 s. 522.)

Yksilöllä voi olla samaan aikaan nämä kaikki motiivit (Taimio, 2013, s. 15). Perry ja Wise painottavat artikkelissaan, että ihmiset ovat eri julkisen hallinnon motiivien summa ja motiivit voivat muuttua uran aikana. Kaikilla ihmisillä ei ole samat motivaatiotekijät yhtä vahvana, vaan ne muodostuvat hyvin yksilöllisesti. Henkilökohtaiset ympäristötekijät muovaavat yksilön motivaatiotekijöitä, henkilö voi itse muovata niitä ja ne voivat muuttua ajan kuluessa. (Perry & Wise, 1990, s. 368-369.) Kuvaajassa 2 on kuvattu julkisen palvelun motivaation motiiveja. Ympyrä muoto kuvaa motiivien liikkumismahdollisuutta ja sitä, että eri yksilöillä motiivien painotus voi vaihdella.



Kuvio 2 Perry ja Wise (1990) julkisen palvelun motiivit.

Perry ja Wisen (1990) kirjoittivat myös kolme teesiä, joilla he konkretisoivat julkisen palvelun motivaation käyttäytymisvaikutuksia. Ensimmäisen teesin sanoma on, että mitä voimakkaampi on henkilön kokemana julkisen palvelun motivaatio, sitä todennäköisemmin hän työllistyy julkiselle sektorille. Toinen teesi on, että mitä korkeampi henkilön julkisen palvelun motivaatio on, se vaikuttaa positiivisesti yksilön suorituskykyyn. Kolmantena teesinä on ajatus, että organisaatiot, jotka osaavat houkutella korkean jul-

kisen palvelun motivaation omaavia henkilöitä töihin, ovat vähemmän riippuvaisia ulkoihin motivaatioihin rakennetuista palkitsemisjärjestelmistä. (Perry & Wise, 1990, s. 370-371.) Perryn ja Wisen (1990) määritelmää käytetään edelleen laajalti, vaikka tutkimusta on jatkettu ja samalla on tarkennettu julkisen palvelun motivaation määritelmää. (Weske ja muut, 2019, s. 680.)

### **3.1 Julkisen palvelun motivaation ulottuvuudet**

Perry loi vuonna 1996 mittariston, jolla hän erotteli julkisen palvelun motivaation rakennetta tarkentaviin ulottuvuuksiin. Ulottuvuuksien nimiksi hän määritteli viehätysten politiikan tekoon tai vetovoiman julkiseen päätöksentekoon, sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, sitoutumisen yhteiseen etuun, kansalaisvelvollisuuden, myötätunnon sekä itsensä uhraamisen. (Perry & Hondeghem, 2008, s. 4; Perry, 1996, s. 5; Kim, 2011, s. 522) Perryn luomat ulottuvuudet konkretisoivat julkisen palvelun motivaatiota, ja kertovat mitä ne käytännössä yksilötasolla tarkoittavat.

Perry (1996, s. 6) itse kutsuu viehätystä politiikan tekoon eli toisin sanoen vetovoimaa julkiseen päätöksentekoon myös rationaalisuudeksi. Tätä osatekijää hän perustelee jännityksenä ja dramaattisuutena, joka julkinen hallinto voi tarjota, mutta myös ihmisen saamaa kokemusta omasta tärkeydestään. Sosiaalista oikeudenmukaisuutta Perry kuvaa julkisen palvelun motivaation ankkuriksi. Viranhaltijan sosiaalinen oikeudenmukaisuus koostuu kolmesta tekijästä, joita ovat mahdollisuus tarjota palveluita taloudellisesti ja tehokkaasti sekä lisätä sosiaalista tasavertaisuutta. (Perry, 1996, s.7.)

Sitoutuminen yhteiseen etuun on Perryn mukaan olennainen osa julkisen palvelun motivaation rakentumisesta. Perryn tutkimuksen mukaan julkisen palvelun etiikkaan kuuluu ainutlaatuinen tunne kansalaisvelvollisuudesta. Myötätunnolla, jota Perry on myös kutsunut ”hyväntahtoiseksi isänmaallisuudeksi”, tarkoitetaan rakkauden kokemusta hallinnon arvoihin sekä muihin ihmisiin. Tätä voidaan kuvata ikään kuin kokemuksena ”moraalisesta sankaruudesta”. Viimeinen julkisen palvelun motiivi on Perryn mukaan uhrautumisen motiivi. Käytännössä tämä motiivi esiintyy haluna korvata oma etu muiden

palvelemisella. Perry ilmentää ajatustaan Kennedyn sanoin ”älä kysy, mitä maasi voi tehdä sinulle; kysy, mitä sinä voit tehdä maallesi”. (Perry, 1996, s. 7.)



Kuvio 3 Perry (1996) julkisen palvelun motivaation jaottelu.

Mittariston tarkoituksena oli helpottaa julkisen palvelun motivaation tutkimusta (Perry, 1996, s. 8). Perryn (1996) teorian tulkintatapa on pohjana nykyiselle julkisen palvelun motivaatio -tutkimukselle. (Taimio, 2013, s. 56.) Myöhemmin tähän jaotteluun on todettu tarpeelliseksi lisätä eri alalajeja. Perryn mittaristoa luotiin alun perin Yhdysvaltojen tutkimiseen, mutta sitä on käytetty myöhemmin useissa muissakin maissa. (Kim ja muut, 2013, s. 81).

Vandenabeele jalosti julkisen palvelun motivaatio -käsitettä ”uskomuksena, arvona ja asenteena, jotka ylittävät oman edun, ja organisaation edusta ja jotka koskevat suuremman poliittinen kokonaisuuden etua ja jotka motivoivat yksilöitä toimimaan sen mukaisesti aina, kun se on tarkoituksenmukaista”. (Weske ja muut, 2020, s. 680.) Kim ja

Vandenabeele (2010) loivat uuden Perry ja Wisen (1990) motiiveja täydentävän mallin. He kokivat, että Perryn ja Wisen (1990) malli oli hyödyllinen teoriakehyksen ymmärtämistä ajatellen, mutta heidän mukaansa luokittelua tuli tarkentaa.

Kim ja Vandenabeele lähtivät omassa tutkimuksessaan liikkeelle julkisen palvelun motivaatio -teorian rakenteen terävöittämisestä sekä ulottuvuuksien selventämisestä. Heidän mukaansa julkisen palvelun motivaatio on universaalikokemus, mutta sen ulottuvuudet eivät ole universaalisti päteviä. (Kim & Vandenabeele, 2010, s. 702, 704.)

Kim ja Vandenabeele (2010, s. 702-704) jatkoivat Perryn ja Wisen (1990) mallia tarkentamalla motiiveja. Heidän mukaansa julkisen palvelun motiivit koostuvat instrumentaalista, arvopohjaisista sekä tunnistamismotiiveista. Instrumentaaliset motiivit ovat yksilön kokemuksia siitä, että julkinen organisaatio tarjoaa heille mahdollisuuden ja väli- neet harjoittaa julkista palvelua. Arvopohjaisilla motiiveilla tarkoitetaan yksilön kokemusta tehdä arvojen mukaista työtä. Tunnistamismotiivien ajatuksena on kansalaisen ja virkamiehen välinen suhde, jossa virkamies yksilönä tuntee samaistumista kansalais- ta kohtaan, jonka seurauksena hän haluaa tehdä hyvää samaistumisen kohteelle. Mit- tausmalleissa Kim ja Vandenabeele (2010) säilyttivät samat ulottuvuudet kuin Perry (1996), mutta he tarkensivat ulottuvuuksia. Tarkennukset kohdistuivat käsitteellisiin komponentteihin, jotka arvioidaan empiirisesti operatiivisen määritelmän avulla.

Kim ja Vandenabeele kokivat, että heidän muodostama luokittelu antaa kokonaisvaltai- sen kuvan julkisen palvelun motivaatiosta ja muodostaa kokonaisrakenteen. Mikäli jon- kun luokista jättäisi pois, se jättäisi osan julkisen palvelun motivaatiostakin pois. (Kim & Vandenabeele, 2010, s. 706.) Merkittävin muutos Kimin ja Vandenabeelen tutkimukses- sa aikaisempiin julkisen palvelun tutkimuksiin verrattuna oli arvojen lisääminen institu- tionaalisen identiteetin osaksi (Perry & Hendeghem, 2008 s. 4).

### 3.2 Teorian kehittyminen kansainvälisesti päteväksi

Kim, ja muut (2013) julkaisivat tutkimuksen, jossa he vertasivat julkisen palvelun motivaatio -teoriaa 12:sta eri maassa. Tutkijoiden keskuudessa oli herännyt huoli, että julkisen palvelun motivaatio -teoriaa tehdään useissa eri maissa irrallaan toisistaan. Heräsi kysymys teorian sopivuudesta ja soveltuvuudesta eri kulttuureihin ja kieliin. Vaikka useissa tutkimuksissa on todettu teorian toimivuus maasta riippumatta, on kuitenkin todettu, että tutkimuksen empiiriset tulokset ovat riippuvaisia kohtemaasta, jossa tutkimus toteutetaan. (Kim ja muut, 2013, s. 96-98.) Tulosten erojen syytä voivat olla muun muassa kulttuurilliset tekijät ja kielenkäytön erot tai se, onko kohde maa hyvinvointivaltio (Taimio, 2013 s. 57).

Laajan tutkimusjoukon seurauksena syntyi uusi laajempi mittaristo, jolla julkisen hallinnon motivaatiota pystytään tutkimaan kielestä ja kulttuurista riippumatta. Tutkimus osoitti, että mittaristoa voidaan hyödyntää eri maissa, mutta ulottuvuuksien indikaattorit eivät ole maiden välillä vertailtavissa. Tälle tutkimukselle Perryn (1996) tekemä mittaristo toimi pohjana, jonka päälle uutta mittaristoa alettiin rakentamaan. Neljäksi pääulottuvuudeksi syntyivät altruismi eli itsensä uhraaminen (SSF), vetovoima yhteiseen osallistumiseen ja julkiseen palveluun (ATP), sitoutuminen julkisiin arvoihin eli arvopohjainen motiivi (CPV) ja myötätunto eli tunnepitoinen motiivi (COM). Näille ulottuvuuksille luotiin heijastavat indikaattorit, joilla pystyttiin mittaamaan ulottuvuuden voimakkuutta. (Kim ja muut, 2013, s. 82-83; Weske ja muut, 2020, s. 680.) Nykyisin tämä moniulotteinen käsitteen määritelmä on yleisesti käytetyin (Ritz ja muut, 2020 s. 8). Ulottuvuudet ja niiden tarkentavat mittaristot on avattu kuviossa 4.

<b>Halu osallistua julkiseen palveluun. (ATP)</b>
Ihailen ihmisiä, jotka toimivat yhteisöni auttamiseksi.
Koen tärkeäksi osallistua toimintaan, jossa käsitellään sosiaalisia ongelmia.
Koen tärkeäksi merkityksellisen julkisen palvelun.
Minulle on tärkeää osallistua yhteisen hyvän edistämiseen.
<b>Julkisen palvelun arvoihin sitoutuminen. (CPV)</b>
Koen kansalaisten yhtenäiset mahdollisuudet erittäin tärkeiksi.
On tärkeää, että kansalaiset voivat luottaa jatkuvasti saatavilla olevaan julkiseen palveluun.
Politiikka kehittäessä on tärkeä ottaa huomioon tulevien sukupolvien edut.
Virkamiehille on välttämätöntä toimia eettisesti.
<b>Myötätunto (COM)</b>
Tunnen myötätuntoa vähäosaisten ahdingosta.
Tunnen myötätuntoa muita ihmisiä kohtaan, jotka kohtaavat vaikeuksia.
Olen järkyttynyt, kun näen muita ihmisiä kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti.
Toisten hyvinvoinnin huomioiminen on erittäin tärkeää.
<b>Valmius itsensä uhraamiseen. (SSF)</b>
Olen valmis tekemään uhrauksia yhteiskunnan hyväksi.
Uskon kansalaisvelvollisuuden asettamiseen itsensä edelle.
Olen valmis ottamaan riskin henkilökohtaisella menestyksellä auttaakseni yhteiskuntaa.
Hyväksyn hyvän suunnitelman tehdä köyhille perempi elämä, vaikka se maksaisi minulle.

Kuvio 4 Julkisen palvelun ulottuvuudet ja niiden mittaristot (Taimio, 2013a, s. 56; Kim ja muut, 2013, s.92).

### 3.3 Julkisen hallinnon työntekijät

Buurman, Dur ja Borsschen (2009) tutkivat julkisen palvelun motivaatio -teoriaa siitä näkökulmasta, millaisia henkilöitä julkisella hallinnolla työskentelee. Buurmanin ja mu- den tutkimuksen mukaan julkisen hallinnon työntekijät ovat haluttomampia ottamaan riskejä toisin kuin yksityisen sektorin työntekijät. Tutkimuksessa myös ilmeni, ettei julki- sen hallinnon työntekijät lahjoita mielellään rahaa hyväntekeväisyyteen. Tutkimustulos on vastoin tyypillisiä julkisen palvelun motivaatio -teorian altruismin käsitystä. Julkisen hallinnon työntekijät kokivat, että he tekevät oman osuutensa yhteiskunnallisesta hy- västä työnsä kautta. (Buurman ja muut, 2009 s. 12.)

Vandenabeele ja Schott julkaisivat tutkimuksen, jossa he löysivät julkiselle palvelulle tyypillisiä tekijöitä. Heidän mukaansa naisilla on yleensä korkeampi julkisen palvelun motivaatio kuin miehillä, ja motivaatio nousee iän myötä. (Vandenabeele & Schott. 2020 s. 10.) Korkeasti koulutetuilla on myös tyypillisesti korkeampi julkisen palvelumotivaatio kuin matalammin koulutetuilla. (Taimio. 2013, s. 54.) Korkeammalla hierarkian tasolla on todettu myös olevan positiivinen vaikutus julkisen palvelun motivaatioon. (Vandenabeele & Schott, 2020, s. 10-11.)

### **3.4 Teorian yhteenveto**

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on ”Mikä motivoi nuoria asiantuntijoita työllistymään julkiselle sektorille?”. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kerää osakokonaisuuksia, jotka vastaavat tähän kysymykseen. Teorian yhteenvedossa on tarkoitus koota yhteen näistä teorioista tutkimuksen kannalta relevantit osat ja selventää, miksi tutkimuksessa on käytetty useampaa eri teoriaa. Kuvio 5 on luotu havainnollistamaan koko teoreettisen viitekehyyksen rakentumista aina Taylorin liikkeenjohdon teoriasta julkisen palvelun motivaatioteoriaan asti.

Kuvion 5 ylimpänä tekijänä ovat Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon -teoria, jonka ydinajatuksena on työntekijän selkeä rooli ja työtehtävä. (Taylor & Kekkonen, 1914, s. 47-49.) Julkisessa hallinnossa virastot rekrytoivat henkilöstöä tarpeensa ja henkilöstösuunnitelmansa mukaisesti. (Valtiovarainministeriö). Tämän toimintamallin seurauksena valtion hallinnolla työskennellessä on työntekijälle selkeä rooli ja tehtävä. Kun työntekijä on saanut roolin ja tehtävän, hän toimii niiden mukaisesti.

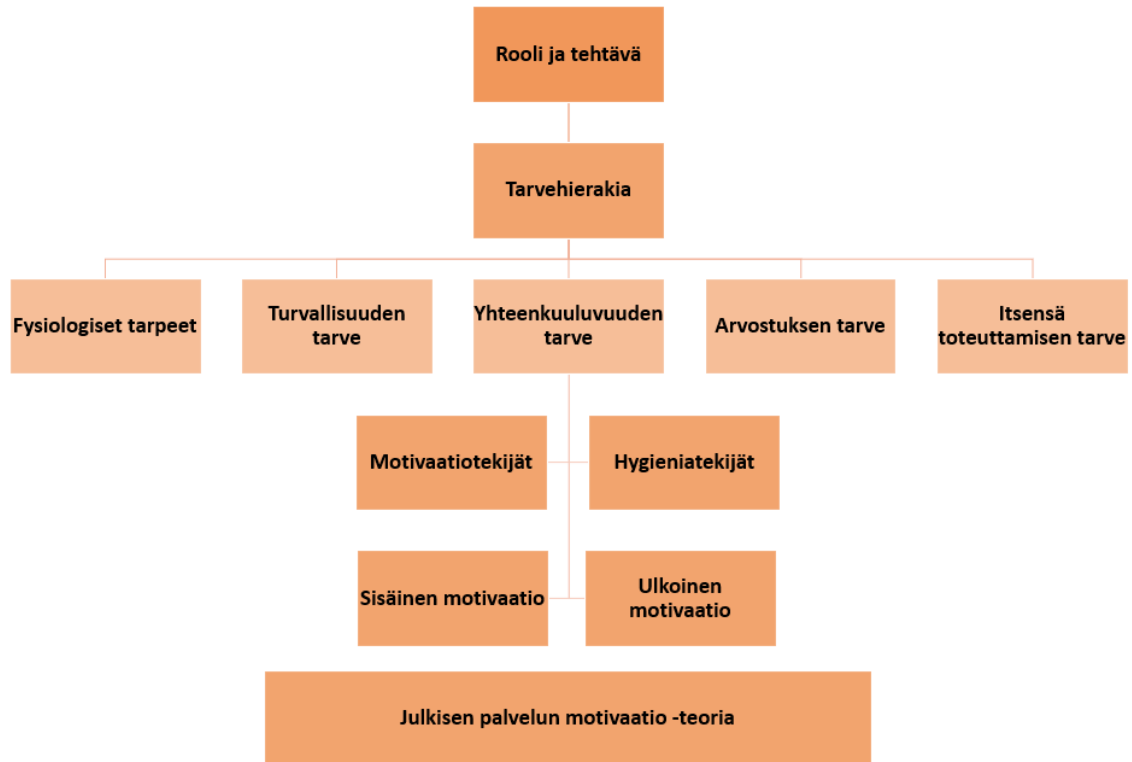
Työtehtävässään työntekijä pyrkii täyttämään tarpeitaan. Tarpeiden täyttämistä voidaan tulkita Maslowin motivaatioteorian kohdilla: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. (Maslow, 1954, s. 35-46.) Tarvehierarkian osakokonaisuudet mukautuvat myös työmotivaatioteoriaksi, jota on kuvattu tarvehierarkia pyramidissa (kuviossa 1).

Maslowin tarvehierarkiasta siirrytään Herzbergin (1990) kaksifaktoriteoriaan, joka jakautuu motivaatio- ja hygieniatekijöihin (Viitala, 2019, s. 235). Herzbergin teoria selittää, mistä tekijöistä henkilö motivoituu ja saa tarpeisiinsa täyttymystä. Motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työn motivaatiotekijöitä, jotka syntyvät itse substanssityöstä. Hygieniatekijöillä taas tarkoitetaan substanssityön ulkopuolisia tekijöitä, kuten työyhteisöä tai palkkausta. (Hersey & Blanchard, 1990, s. 61-65; Viitala, 2019, s. 235.)

Kuvaajassa Herzbergin teoria on liitetty sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon niiden useiden liittymäpintojen vuoksi. Sisäinen motivaatio syntyy subjektiivisesta kokemuksesta, työn tuomasta voimasta ja motivaatiosta. Ulkoiset tekijät ovat objektiivisia työn ulkoisia palkkioita. (Wernimont, 1972, s. 173.) Julkisella sektorilla työskentelevien dominoivana motivaatiotekijänä pidetään sisäistä motivaatio, koska henkilöt kokevat motivaation syntyvän työskentelystä yhteisen hyvän eteen (Weske ja muut, 2020, s. 678). Slocum (1971, s. 314-315) on todennut, että sisäinen motivaatio täyttää ylemmän asteen tarpeita. Tämän vuoksi kaavio on rakennettu, niin että tarvehierarkian ylimmät tekijät ovat oikealla puolella yhdessä motivaatiotekijöiden ja sisäisen motivaation kanssa. Vasemmalta puolelta löytyy tarvehierarkian ylimmät tarpeet, sekä hygieniatekijät ja ulkoinen motivaatio.

Kuvaajan viimeisenä kokonaisuutena on julkisen palvelun motivaatio -teoria. Julkisen palvelun motivaation määritelmiä on useita, mutta kaikkia määritelmiä yhdistää keskityminen tehtäviin ja motiiveihin, joiden päämääränä on tehdä hyvää muille sekä lisätä hyvinvointia yhteiskunnassa. Julkisen palvelun motivaatio -teoria antaa vaihtoehdon muille Perryn (2000) mukaan itsekkäille motivaatioteorioille. (Kim & Vandenabeele, 2010, s. 702.) Kyseinen teoria on tarkkarajainen motivaatioteoria, joka paneutuu juuri julkisella hallinnolla työskenteleviin ja heidän motivaatioonsa. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että yksilöllisiä motivaatiotekijöitä myös käsitellään teoreettisessa viitekehksessä, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yksilöiden motivoitumista laajemminkin. Julkisen palvelun motivaation osakokonaisuudet rakentuvat myös van-

hemmistä motivaatioteorioita, jonka vuoksi motivaatio teorioiden juuria on hyvä peilata julkisen palvelun motivaatio -teoriaan.



Kuvio 5 Teorian yhteenveto kuvaajana.

## 4 Laadullinen tutkimus

Tämä osuus käsittelee tutkimuksen metodologiaa ja sitä, kuinka tämä tutkimus on toteutettu. Laadullista tutkimusta käytetään ihmistieteellisessä tutkimuksessa ja sen lähtökohtana on ymmärtävän tieteen tekeminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 66). Tutkimus on tehty laadullisen tutkimuksen menetelmin puolistrukturoituna lomakehaastatteluna, jonka aineisto on analysoitu teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä on tutkia ja ymmärtää ihmisten näkemyksiä ja toimintaa tietyistä ilmiöistä (Valin, 2018b, s. 73). Laadullisen tutkimuksen ymmärtämisen ajatuksen voi jakaa kahteen kokonaisuuteen. Tutkijan yritystä ymmärtää haastateltavaa ja lukijan yritystä ymmärtää tutkijan luomaa tutkimusraporttia. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 68-69.) Laadullisen tutkimuksen toteuttamisprosessi on ikään kuin jatkuvaa päätöksen tekemistä. Tutkija toimii, eräänlaisena salapoliisina, joka yrittää löytää aineistosta tutkittavaan ilmiöön vastauksia. Tutkimuksen edetessä voi löytää useita mielenkiintoisia kohteita, jonka vuoksi laadullisen tutkimuksen tärkeänä osana on rajaaminen. (Laajalahti ja muut, 2018b, s. 73-75).

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineistoa kerätään laajasti samasta aiheesta, jotta saadaan mahdollisimman kattavan tutkimusaineisto. Kattavasta aineistosta pyritään löytämään keskeisiä teemoja etsimällä. (Alasuutari, 2011, luku 2.) Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 71). Näitä eri menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain tai yksinään. Mikäli halutaan tietää, miksi ihminen toimii niin kuin toimii tai mitä hän ajattelee, on kysymys hyvä suunnata ihmiselle itselleen. (Tuomi & Saarakjärvi, 2009, s.72.)

Tämä tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna lomakekyselynä. Lomakekyselyssä on mahdollista selvittää tietoja tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista ja mielipiteistä (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 192). Kyselytutkimus on yksi perinteisimmistä tutkimusaineiston keräämismenetelmistä. Sen

käyttö yleistyi 1930-luvulta alkaen. Ennen aineisto kerättiin paperille, mutta nykyään sähköiset kyselyt ovat yleistyneet. (Valli & Aarnos, 2018, s.92) Kysely mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen. Aineisto voidaan kerätä kahdella tavalla: posti- ja verkkokyselynä sekä kontrolloituna kyselynä. Tässä tutkimuksessa kyselylomake toimitettiin vastaajille henkilökohtaisesti sähköpostiin, eli toteutustapana oli kontrolloitu kysely. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 190.)

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuville toimitettiin sähköinen linkki, josta he pääsivät vastaamaan kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin. Sähköinen lomakekysely antoi henkilöille mahdollisuuden vastata kyselyyn hänelle sopivana ajankohtana. Nuoret henkilöt suhtautuvat myös usein myönteisesti sähköisiin haastatteluihin (Valli & Aarnos, 2018, s.102). Lomakekysely toteutettiin puolistrukturoituna. Puolistrukturoidulla lomakkeella tarkoitetaan, että kysymykset ovat lomakkeeseen vastaajille samat, mutta haastateltavien vastaukset eivät ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Vastaaja voikin omin sanoin kirjoittaa vastauksensa avoimeen tilaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 44, 47). Avointen kysymysten etuna on, että henkilö voi vastata kysymykseen omin sanoin, mikä mahdollistaa laajan aineiston. Valmiiksi asetetut vastausvaihtoehdot voivat jättää jotain tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa pois. Avointen vastaukset mahdollistavat myös motivaatioon liittyvien seikkojen tutkimisen. (Hirsjärvi ja muut, 2007 s. 193, 196). Lomakekyselyn kyselyssä kysymykset on luotu etukäteen ja niiden muoto ja esittämisjärjestys on sama jokaiselle kyselylomakkeeseen vastaajalle.

Kyselylomaketta luodessa tulee olla huolellinen. Lomakkeen tulee olla loppuun asti mietitty, sen rakenteen ja kysymyksien tulee olla tarkkarajaisia. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 193.) Kysymysten asettelu ja muotoilu ovatkin avainasemassa kyselyn onnistumiselle. Kysymysten tulee olla tarkkarajaisia, yksiselitteisiä ja ne eivät saa olla vastaajaa johdattelevia. Kysymykset tulee rakentaa niin, että ne tukevat tutkimuskysymystä. Tällöin kaikki relevantti tieto tulee kysytyä, mutta samalla tulee välttää turhien kysymysten asettamista.

Kyselylomaketta tehdessä huomio tulee kiinnittää lomakkeen rakenteeseen. Kyselyn alussa on taustakysymykset, joita voivat olla esimerkiksi vastaajan ikä ja koulutustausta. Nämä kysymykset toimivat kyselyyn vastaajalle ikään kuin lämmittelykysymyksinä. Taustakysymysten jälkeen tulee helpot kysymykset, jonka jälkeen kysely etenee haasteellisempiin kysymyksiin. Helppoissa kysymyksissä on tarkoitus saada luotua luottamus kyselyn vastaajan ja tutkijan välille. Ensimmäisten kysymysten on pystyttävä osoittamaan kyselyyn vastaajalle kyselyn tärkeys, jotta hän jaksaa vastata kyselyyn laadukkaasti loppuun asti. Mikäli kysely on pitkä, voi rakenteen tehdä käänteisessä järjestyksessä. Käänteistä järjestystä perustellaan sillä, että kyselyyn vastaajan motivaatio alkaa helposti hiipua loppua kohden, mikäli kysely on todella pitkä. Lomakkeen pituuteen tulee myös kiinnittää huomiota, jottei kyselyyn vastaajat jätä vastaamatta tai vastausten laatu heikkene loppua kohden. (Valli & Aarnos, 2018a, s. 93.) Lomakkeen valmistuttua se tulee pilotoida, eli esitestata. Tämä on lomaketutkimuksissa välttämätön työvaihe. Siinä lomaketta voidaan muokata ja kysymyksiä tarkentaa. (Hirsjärvi ja muut, 2007 s.199.) Tässä tutkimuksessa lomake testattiin kolmella henkilöllä ennen sen julkaisua.

Tässä tutkimuksessa kysely on toteutettu sähköisenä puolistrukturoituna lomakekyselynä, koska lomake mahdollisti useamman henkilön haastattelun, ja antoi haastateltavalle mahdollisuuden vastata kyselyyn hänelle sopivana ajankohtana. Nuoret henkilöt suhtautuvat myös usein myönteisesti sähköisiin haastatteluihin (Valli & Aarnos, 2018a, s.102).

## **4.1 Aineisto**

Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdessa eri ministeriössä työskenteleviltä nuorilta asiantuntijoilta, koska heillä on tutkimuksen aiheesta kaikista eniten kokemusta ja tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Ministeriöitä ei tulla tutkimuksessa nimeämään henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi. Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 26 henkilölle, joista 15 henkilöä vastasi lomakekyselyyn. 26 henkilöä, joita lähestyimme valikoitui saamiemme tietojen mukaan. Kyselyn Webropol-linkki lähetettiin henkilöiden sähköpostiin, jonka saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen aihe sekä tutkimuksella

tavoiteltu päämäärä. Saatekirjeessä myös kerrottiin, että aineisto tullaan anonymisoimaan analysointivaiheessa. Anonymisointi tehtiin, kun aineisto tallennettiin Webropol-alustalta ja siinä poistettiin kaikkien vastaajien nimitiedot. Aineistoa käsiteltäessä haastateltavat numeroitiin numeroin 1-15, mikä helpotti aineiston läpikäymistä.

Tutkimuskohteeksi valikoitui kahdessa Suomen ministeriössä työskenteleviä 25-37-vuotiaita henkilöitä. Työnimikkeeltään henkilöt olivat suunnittelijoita, asiantuntijoita sekä erityisasiantuntijoita. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan vastaajiksi mahdollisimman monipuolinen joukko nuoria asiantuntijoita erilaisista tehtävistä sekä erilaisista koulutustaustoista. Kyselylomakkeeseen vastasi lopulta valtiotieteiden-, oikeustieteiden- ja hallintotieteiden maistereita, diplomi-insinöörejä sekä filosofian maisteri, MSC sekä liiketalouden tradenomi vastasivat haastatteluun. Henkilöt, joille haastattelu kutsu toimitettiin, työskentelivät erilaisissa tehtävissä, eri teemojen osamisalueiden parissa. Tällä haluttiin taata, että aineistosta nousevat teemat kuvaisivat monipuolisesti nuorten asiantuntijoiden näkökulmia taustasta riippumatta.

Laadullisen-, mutta myös määrällisen tutkimuksen tyyppinen kysymys koskee aineiston kokoa. Tieteellisesti relevantti aineisto olisi mahdollisimman laaja, mutta usein tutkimuksen aineiston keruuta joudutaan rajaamaan kustannus ja aikakysymyksiensä vuoksi. (Tuomi & Sarajarvi, 2009, s.85.) Haastateltavien määrä riippuu kuitenkin tutkimuksen tarkoituksesta ja siitä mihin tutkimuksella pyritään. Haastateltavien määräksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin vakiintunut noin 15 henkilöön. (Hirsjärvi, Hurme, 2009 s.58).

Kysely (liite 1) muodostui sellaisista kysymyksistä, että jokaisella vastaajalla olisi mahdollisuus niihin omakohtaisten kokemusten mukaan vastata. Kyselylomake toteutettiin Webropol-kyselynä ja rakennettiin niin, että kyselyn vastaajan olisi helppo vastata, jolloin kynnys vastaamiseen olisi mahdollisimman pieni. Kysymyksen asettelussa kiinnitettiin huomiota selkeyteen niin, että turhilta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin.



Kuvio 6 Tutkimuksen kyselylomakkeen teemat.

Haastattelu jaettiin ennalta määrättyihin aihepiireihin. Aihepiirejä oli viisi (kuvaaja 5), joita olivat arvot ja odotukset, motivaatio, syyt työskennellä valtiolla, nuorena asiantuntijana valtiolla sekä julkisen hallinnon vetovoimaisuus tekijät. Aihepiirit rakentuivat yksilöllisistä motivaatio tekijöistä, valtiolla työskentelyyn ja viimeisenä kokonaisuutena valtion vetovoimaisuustekijöihin.

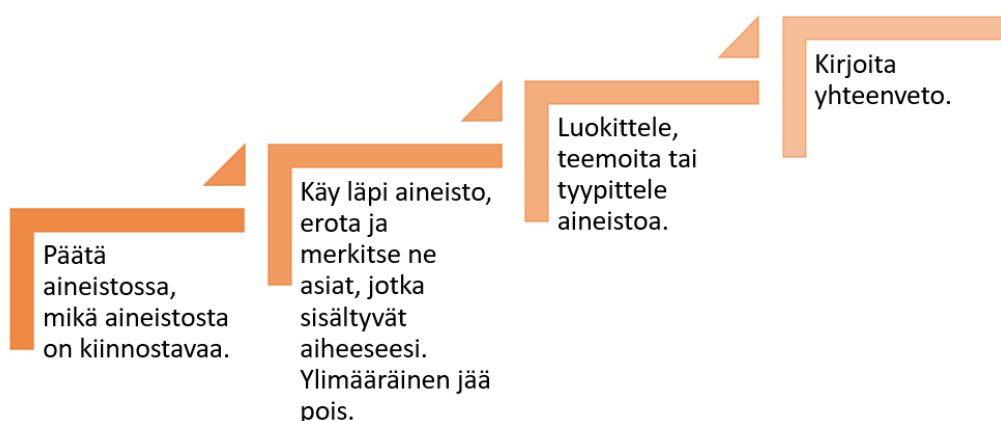
## 4.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin pyrkimyksenä on esittää aineistosta nousevia merkityksiä. Tutkimuksen aineisto toimii tutkittavan ilmiön sanallisena kuvauksena. Sisällönanalyysissä pyritään selittämään tämä kuvaus selkeämpänä ja tiiviimpänä kokonaisuutena poistamatta tai kadottamatta relevanttia tietoa aineistosta. (Tuomio & Sarajärvi, 2009, s. 108.) Tutkijan tehtävänä analyysiä tehdessä on löytää keskeisimmät ydintermit ja perusulottuvuudet, joiden varaan analyysi voidaan rakentaa (Laajalahti ja muut, 2018, s. 83). Sisällönanalyysiä voidaan määritellä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä, johon voidaan liittää erilaisia analyysikokonaisuuksia. Se on laadullisen tutkimuksen yksi perinne perinnekulmakivistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009 s. 91, 104.) Tutkijalla on lopulta vastuu päättää, mitkä tekijät aineistosta tutkimukseen nostetaan ja missä valossa ilmiötä käsitellään. Sen vuoksi laadullinen tutkimus on luonteeltaan tulkinnanvaraista. (Laajalahti ja muut, 2018, s. 83.)

Laadulliset analyysit eivät koskaan ole samanlaisia, mutta niiden tekemiseen on luotu malleja, jotka helpottavat analyysin tekemistä. Alasuutari (2011) jakaa laadullisen analyysin vaiheet kahteen osaan: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Vaikka analyysin vaiheet jaetaan teoreettisesti erilleen, ne käytännössä nivoutuvat aina yhteen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston katsomista tietyn teoreetti-

sen kulman läpi poimien relevantteja havaintoja. Poiminnan jälkeen havaintoja yhdistellään pyrkimyksenä luoda niiden välille säännönmukaisuuksia. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari tarkoittaa aineiston tulkintaa. Tulkinnessa aineistosta poimittuja johdantolankoja nivotaan ilmiöiksi. (Alasuutari, 2011, luku 2.)

Timo Laine on luonut tarkkarajaisemman rungon laadullisen tutkimuksen analyysiin luomiseen. Kuvaaja 6 paljastaa Laineen aineistoanalyysin vaiheet. Ensimmäisessä askeleessa havaitaan, että aineistoissa on usein paljon mielenkiintoista materiaalia, mutta kaikkea aineistosta löytyvää tietoa ei ole tarkoituksenmukaista ottaa mukaan tutkimukseen. Tutkijan tulee päättää, mitkä asiakokonaisuudet ovat tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.91, 108.) Aineistosta pyritäänkin tekemään kokonaisuus (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 144).



Kuva 1 Tuomin aineistoanalyysin askeleet. Mukailtu (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92).

Aineistoa läpikäydessä aineistoa voidaan litteroida tai koodata. On tutkijan oman harkinnan mukaista, miten tutkittavaa aineistoa käy läpi. Merkintöjen on tarkoitus avustaa tutkijaa löytämään aineistosta relevantti tieto. Merkintöjen tekemisen jälkeen tutkijan tulee poimia aineistosta vain relevantti tieto sen perusteella, mitä on edellisen askeleen perusteella valittu. Tätä askelta voidaan kutsua myös aineiston pelkistämiseksi eli redusoinniksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91-94.) Tässä tutkimuksessa aineistosta korostettiin eri väriteemoilla relevantteja tietoja.

Kolmatta askelta pidetään usein aineistoanalyysin kannalta tärkeimpänä. Kolmannelle askeleelle ei kuitenkaan pääse ilman kahta edellistä. Kolmannen askeleen Laine jakaa kolmeen vaiheeseen: luokitteluun, teemoittamiseen ja tyyppittelyyn. Luokittelussa on tarkoitus järjestellä aineisto. Tarkoituksena on pilkkoa ja järjestellä aineisto aihepiirien mukaan. Aihepiirinä voi toimia esimerkiksi motivaation lähteet. Luokittelu-terminä on yleisemmin käytetty kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Teemoittelussa on tarkoitus jakaa aineistoa eri aihepiirien alle. Tyyppittelyssä etsitään tiettyjen teemojen sisältä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, jotka toistuvat vastauksissa. Tarkoituksena on tehdä ikään kuin yleistyksiä eli tyyppiesimerkkejä. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös aineiston klusteroinniksi eli ryhmittelyksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91-94, 108.) Tässä tutkimuksessa aiemmin nostettuja värikoodeja luokiteltiin eri teemojen alle. Vääriskoodit helpottivat tunnistamaan aineistosta relevantin tiedon. Pääteemoja aineistosta nousi kolme, joiden alle muotoutui alateemoja.

Viimeisenä vaiheena on kirjoittaa tästä kaikesta yhteenveto, eli analyysi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 2) Aineistoanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä tarkoituksena ei ole testata teorian todenmukaisuutta, vaan löytää siihen mahdollisesti uusia ajatuksia. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkijaa ohjaa usein abduktiivisen päättelyn logiikka eli tutkija pyrkii yhdistämään aineistoa ja teoriaa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 92, 96-97, 118.) Tutkijalla on käytössään siis valmiita teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii aineistonsa avulla todentamaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136). Lopputuloksena on pyrkimys saada aikaan näyttöön perustuvaa tietoa (Tuomio & Sarajärvi, 2009, s.117). Tämän tutkimuksen analyysi on tehty Laineen portaiden mukaan.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 “Työelämässä minulle tärkeää on mielekäs työ ja mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta.”

Työn mielekkyys ja se, että siinä on mahdollisuus kehittyä, nousivat merkityksellisimmäksi motivaatiotekijäksi nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta. Yksilölliset motivaatiotekijät ja oman uran kehittäminen olivat pääteemoina tutkimuksen aineistossa. Työ ja siinä kehittyminen koettiin tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi, mutta työssä kehittymisen seurauksena odotettiin myös mahdollista uralla etenemistä, kohtalaista palkkausta sekä mukavaa työyhteisöä. Sisäinen motivaatio on kuitenkin usein ulkoista motivaatiota pidempikestoisempaa ja se syntyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeesta (Ruohotie, 1998, s. 38; Viitala, 2019, s. 232). Se varmasti selittääkin, miksi aineistosta keskiöön nousi juuri sisäisen motivaation tekijät. Asioiksi, jotka motivoivat on helpompi kertoa niitä tekijöitä, jotka pitävät motivaatio pitkällä aikavälillä yllä.

Aineistosta nousi esiin, että nuoret asiantuntijat kokivat saavansa itse työstä merkittävästi motivaatiota. Asiantuntijat kokivat saavansa voimaa ja motivaatiota mielekkästä työstä ja työtehtävistä, mikä on ominaista juuri sisäiselle motivaatiolle. (Peltonen & Ruohotie, 1997, s. 25). Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen hakeutuessa tehtäviin, jotka häntä kiinnostavat, innostavat ja jotka hän kokee merkitykselliseksi (Martela ja muut, 2015, s. 26). Voidaankin todeta, että nuorten päätyminen julkisen hallinnon tehtäviin on pitkälti juuri sisäisen motivaation sekä mielekkäiden tehtävien seurausta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä linkitettiin sisäinen motivaatio yhteen Herzbergin (1960) motivaatiotekijöiden kanssa. Motivaatiotekijöille ominaista on kiinnittää huomio työhön, ei niinkään ympärillä oleviin tekijöihin (Hersey & Blanchard, 1990, s. 61-65). Työn vahvoiksi motivaatiotekijöiksi aineistossa nousivat itse työ ja siitä koettu merkityksellisyys. Aineistossa näkyy myös sisäiselle ja ulkoiselle motivaatiolle tyypillinen piirre eli niiden kokeminen samanaikaisesti (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 25.) Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat ulkopuolelta tulevat motivaattorit, kuten palkkio

tai kehuun saaminen esihenkilöltä (Peltonen & Ruohotie, 1987, s. 25). Teorian yhteenvedossa ulkoinen motivaatio rinnastettiin hygienia-tekijöihin, joita ovat kaikki ne tekijät, jotka eivät liity substanssityöhön. Tällaisia tekijöitä on esimerkiksi menettelytavat organisaatiossa, ihmissuhteet sekä työnjohto. (Hersey & Blanchard, 1990, s. 61-65; Viitala, 2019, s. 235.) Herzbergin (2003, s. 87) mukaan hygienia-tekijät ovat niitä, jotka eivät vaikuta niin vahvasti motivaation kokemukseen kuin itse motivaatiotekijät. Hänen mukaansa hygienia-tekijät eivät vaikuta motivaatioon, jos ne ovat organisaatiossa perustalla. Tutkimuksen aineisto kuitenkin osoitti tämän vääräksi. Vaikka motivaatiotekijät nousivatkin merkittävään rooliin, kokivat nuoret asiantuntijat motivaation kannalta merkitykselliseksi esimerkiksi työyhteisön ja hyvän johtamisen, jotka ovat Herzbergin (2003) teorian mukaan hygienia-tekijöitä.

*“Minua motivoi mielenkiintoiset työtehtävät, merkitykselliset työtehtävät (koen, että työlläni on väliä), yhteiskunnallisesti merkittävät työtehtävät, ihanat ja kannustavat työkaverit ja tiimit, joissa työskentelee.” H15*

*“Odotukseni ja toiveeni työelämää kohtaan ovat että työssäkäyminen tuntuu palkitsevalta sekä motivoi. Myös palkka ja verotus suhteessa toisiinsa, eli työssäkäyminen pitää olla kannattavaa.” H14*

Weske ja muut (2019, s. 681) totesivat artikkelissaan *Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding*, että julkisen hallinnon työntekijät kokevat vahvempaa sisäistä motivaatiota, ja yhteiskunnallisesti merkityksellinen työ koetaan hyvin tärkeäksi. Kuitenkin myös työn luoma turvallisuus on motivaation kannalta isossa roolissa. Vaikkei palkkaus ulkoisena tekijänä noussut aineistossa merkittäväksi motivaatiotekijäksi, koettiin se silti tärkeäksi motivaattoriksi. Nuoret asiantuntijat kokivat, että palkkaus ei yksin riitä motivaattoriksi, mutta mikäli se ei ole suhteessa työn vaatavuustasoon se voi vaikuttaa negatiivisesti motivaation kokemukseen. Palkan tulee siis olla suhteessa työtehtäviin.

*“[Palkkaus ja työsuhde-edut] Vaikuttavat, mutta niiden edellä on lukuisia muita tekijöitä. Palkan merkitys on suhteessa muihin tekijöihin: jos muut asiat (työn kiinnostavuus, työmäärä, merkitys jne.) ovat kunnossa, palkalla ei ole niin suuri merkitys.” H10*

Yhteenvetona voi todeta, että vaikka sisäinen motivaatio nousikin aineistossa merkittävään rooliin, ulkoiset motivaatiotekijät vahvistivat motivaation tunnetta. Slocumin (1971, s. 314-315) mukaan sisäinen motivaatio täyttää usein ylemmän asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta, kun taas ulkoinen motivaatio syntyy usein alemman tason tarpeista, kuten turvallisuuden tarpeesta. Mikäli tätä Slocumin toteamusta vertaa Maslowin tarvehierarkia teoriaan, on hän aivan oikeassa.

Maslowin tarvehierarkia pureutuu tarkemmin motivaatiotekijöihin tarvehierarkiarakenteen avulla. Ensimmäisenä tekijänä on fysiologiset tarpeet, jotka rakentuvat elämän perusedellytyksistä, kuten ruoasta ja lämmöstä (Maslow, 1954, s. 35-46; Viitala, 2019, s. 234). Nämä tekijät mahdollistuvat työelämässä palkan avulla. Palkkaus ei noussut aineistossa merkittävimmäksi motivaattoriksi, mutta sen merkitys siinä suhteessa, että sen avulla on mahdollista elää koulutuksen mukaisella elintasolla, koettiin tärkeäksi. Se, ettei palkkaus noussut keskiöön, johtuu varmastikin siitä, että julkisen ja yksityisen sektorin palkkaukset ovat nykyään euromääräisesti lähellä toisiaan (Tilastokeskus, 2022a, Tilastokeskus 2021b). Molempien sektoreiden asiantuntija palkat ovat sellaisella tasolla, että niillä tulee toimeen.

*“Palkkauksen tulee olla sillä tasolla, että sen kanssa ”tulee toimeen” koulutustasonsa mukaisesti, eli voi elää jokseenkin samankaltaista elämää kuin vastaavan tason tehtävällä yksityisellä voisi elää.” H12*

Pyramidin seuraavana askeleena on turvallisuuden tarve, johon lukeutuu hyvinvointi ja turvallinen työympäristö. Aineistosta nousi esiin nuorten kokemus työhyvinvoinnin tärkeästä roolista. Se, että työn ja vapaa-ajan pystyy joustavasti sovittamaan yhteen, nähtiin valtionhallinnolla työskentelyssä eräänlaisena vetovoimaisuustekijänä. Myös se,

että valtiolla pidetään huolta monipuolisesti jaksamisesta ja terveydestä nousi esiin. Se, ettei valtiolla voi pakottaa ylitöihin, merkittävät lomaedut sekä hyvä työterveyshuolto nähtiin myös työhyvinvoinnin osatekijöinä ja näin ollen syynä, miksi valtiolla on hyvä työskennellä. Eräs vastaaja myös koki, että valtiolla työskennellessä työ on stressittömämpää, kun kovia tulostavoitteita ei aseteta yksilötasolla. Hyvinvointitekijöihin kiinnitetään nykyään enemmän huomiota ja omasta jaksamista puhutaan avoimmin etenkin nuorten keskuudessa. Jaksamisen teemojen nouseminen aineistosta ei vallitsevaan aikaan peilatussa ole yllättävää.

Sosiaaliset tarpeet muodostuvat välittämisestä ja kokemuksesta, että on hyväksytty työyhteisöön. Nuoret asiantuntijat kokivat, että heidät otetaan lähtökohtaisesti hyvin osaksi työyhteisöä eli työyhteisön sosiaalinen hierarkia koettiin matalaksi.

*”Olen kokenut valtion työkuulttuurin ja työyhteisön tosi rentoina niin, että nuoret asiantuntijat voivat olla ihan omana itsenään ilman pönöttämistä eikä ole mitään virastokulttuuria, jota pitäisi erityisesti noudattaa.”H8*

Muutamit kokivat, etteivät he ole täysin tasavertaisia työyhteisössä. Nuorena asiantuntijana pitää ikään kuin todistella osaamistaan, jotta he saavutat uskottavuuden työyhteisössä. Osa asiantuntijoista koki todistelun tarpeen myös oikeutettuna, koska osaamista ja kokemusta asioihin ei vanhempiin virkamiehiin nähden ole yhtä paljon. Osaamisen todisteluun liittyi myös tiedon jakamiseen liittyvät vaikeudet. Kokemukset siitä, että nuoret asiantuntijat jätetään tiedon ulkopuolelle siitä syystä, että tieto jaetaan kokeneemman kollegan kanssa, osoittaa oletusta siitä, ettei nuori välttämättä ymmärrä asiaa tai hänellä ei ole siihen sanottavaa.

Nuorille asiantuntijoille siirretään helposti myös hallinnollisia tehtäviä. Eräs vastaajista koki häneen kohdistuvan kohtuuttomia odotuksia teknisenä tukena toimimiseen. Tämä johtuu olettamuksesta, että nuoret ovat ikään kuin diginatiiveja, jotka osaavat kaikki tekniikkaan liittyvät asiat. Eräs asiantuntijoista nosti esiin, että hänellä on kokemus siitä,

että nuorille asiantuntijoille sysätään muutosvastuu, kun pitkän virkauran tehneillä on vanhahtava ja kangistunut ote työhön, vaikka muutoksen tekemiseen pitäisi osallistua kaikkien työyhteisön jäsenten. Näihin kokemuksiin liittyy vahvasti myös seuraava tarvehierarkian askel, joka on arvostuksen tarve. Maslow tarkoittaa arvostuksen tarpeella arvostuksen saamista itseltään ja muilta (Viitala, 2019, s. 234).

Yhteenvedona nuorten asiantuntijoiden kokemuksista liittyen sosiaalisiin tarpeisiin voi todeta heihin kohdistuvat oletukset. Nuorilta asiantuntijoilta selvästi odotetaan nuorille ”tyypillisiä” ominaisuuksia, kuten teknisiä taitoja ja muutoshalukkuutta. Näiden oletuksien sijaan nuorten asiantuntijoiden kanssa olisi hyvä keskustella heidän kiinnostuksenkohteistaan ja osaamisalueistaan heitä tasavertaisina työyhteisön jäseninä pitäen.

*“Minua kohdellaan tasavertaisesti ja arvostetaan työntekijänä, mutta toki kokemus auttaa tehtävissä valtavasti. Koen siis, että minulla on muilta paljon opittavaa. Arjessa se näkyy siten, että kysyn mielelläni neuvoa ja mielipiteitä kollegoiltaani.” H6*

*“Koen, että olen tasavertainen työyhteisössäni. Minulle on annettu paljon vastuuta ja myös minun näkökulmaani ja osaamista asioihin arvostetaan ja halutaan kuulla. Toki vanhemmilla asiantuntijoilla on paljon vahvempi osaaminen toimintaympäristössä työskentelystä, josta nuorella asiantuntijalla on oppimista. Käytännössä se näkyy arjessa siinä, että kokouksissa ja muissa työtilanteissa myös minulle annetaan puheenvuoroja ja minulta kysytään mielipidettä/näkemyksiä asioiden hoitamiseen sekä minulta odotetaan myös in-puttia. Kaikki kollegat ja työyhteisö on ottanut myös aina vastaan lämpimästi ja kunnioittavasti. Osaamista jaetaan ja kehitetään yhdessä.” H15*

Maslowin (1954, s. 35-46) ylin tarvehierarkian askel on itsensä toteuttamisen tarve. Itsensä toteuttamisen tarve ja urallinen kehitys koettiin tärkeäksi tekijäksi asiantuntijauran alussa. Aineistosta voi todeta, että valtiolla työskennellessä omaa osaamista ja kiinnostuksen kohteita pääsee hyödyntämään työssään. Urakehitystä kohtaa nousi

myös toive, että valtiolla olisi enemmän auki asiantuntijauran alkuvaiheessa oleville nuorille suunnattuja tehtäviä.

*”Toivon, että saan tulevaisuudessa työskennellä monipuolisesti erilaisissa mielenkiintoisissa tehtävissä ja että minulla on mahdollisuuksia edetä urallani haluamaani tahtiin.”*

H6

Aineistoa verratessa Maslowin tarvehiearkiaan voi todeta, että työ ja työympäristö valtiolla täyttää nuorten asiantuntijoiden perustarpeita. Perustarpeiden täytyminen luo kokonaisvaltaisen motivoitumisen. Vaikka nuorten asiantuntijoiden näkökulmasta perustarpeet työssä täytyvätkin, löytyi aineistosta myös niihin liittyviä kehityskohteita.

## **5.2 ”Haluan tehdä töitä yhteisen hyvän eteen”**

Aineiston isoksi motivaatiota tuottavaksi teemaksi nousi julkisen palvelun motivaatio -teorian ominaisuudet. Motivaatiotekijäksi nimettiin yhteiskunnallinen vaikuttavuus, sekä kokemus työn merkityksellisyydestä. Aineisto tuki siis vahvasti julkisen palvelun motivaatio -teoriaa. Julkisen palvelun motivaatio -teorian ydinajatuksena on edistää, jonkin muun tekijä etua, kuin omaa etuaan. Edun tavoitteen kohteena voi olla esimerkiksi yhteiskunta ja muut ihmiset, jotka korostuivat tässä tutkimusaineistossa. (Taimi, 2013a, s. 54; Perry & Hondeghem, 2008 s. 3.)

*“ [...] Työn merkityksellisyys yhteiskunnan tai yhteisen edun kannalta on minulle tärkeää. H2”*

Perry ja Wisen nostivat omassa tutkimuksessaan esiin kolme motiivia: rationaalisuuden, normipohjaisuuden sekä affektiiviset motiivit. Rationaalisuus tarkoittaa yksilön hyödyn maksimointia. (Perry ja Wise, 1990, s. 368-369.) Aineistosta nousi isoksi motivaatiotekijäksi oman uran kehittäminen ja itselle mielekkäiden töiden tekeminen. Nämä asiakokonaisuudet voisi kärjistetysti sanoa omaneduntavoitteluksi, mutta niin vahvaa ilmaisua ei aineiston perusteella voi kuitenkaan todeta. Normipohjaisuudella tarkoitetaan yleis-

ten arvojen ja normien samaistuttavuutta eli halua mukautua normeihin (Perry & Wise, 1990 s. 368-369). Itsensä kehittämisen sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden merkityksellisyys nousivat aineistosta hyvin vahvasti esiin ja sen voi tämän tutkimuksen aineiston perusteella yleistää normiksi. Vaikkei aineiston keräämishetkellä esitelty julkisen palvelun motivaatioteoriaa, miltein jokainen vastaajista nosti yhteisen hyvän tekemisen ja yhteiskunnallisen merkityksellisyyden motivaation lähteenä esiin. Kolmantena Perryn ja Wisenin (1990) ulottuvuutena ovat affektiiviset motiivit eli tunneperäiset motiivit. Yhteiskunnallinen vakaumuksellisuus ja ”moraalinen sankaruus”, jonka Perry ja Wisen tutkimuksessa esittelivät, sanoitettiin aineistossa seuraavasti.

*“[...] Julkishallinnossa töitä tehdään yhteisen hyvän eteen. [...] Minua, niin kuin varmasti monia muitakin julkishallinnossa työskenteleviä, on ohjannut vahva public servant -mentaliteetti. Saan täyttymystä siitä, että teen töitä muiden eteen.” H8*

*“Minulle on tärkeää, että tiedän työni vievän maailmaa eteenpäin. Valtiolle kuitenkin kaiken lähtökohta mun näkemyksen mukaan on, että tehdään kansalaisille hyvää. [...]”*

*H13*

Perry (1996) jatkoi tutkimusta monipuolistamalla ja syventämällä tutkimuksellisia ulottuvuuksia. Hän erottelevat julkisen palvelun motivaation ulottuvuuksia seuraavasti: viehätys politiikan tekoon tai vetovoima julkiseen päätöksentekoon, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, sitoutuminen yhteiseen etuun, kansalaisvelvollisuus, myötätunto sekä itsensä uhraaminen. (Perry, Hondeghem, 2008, s. 4; Perry, 1996, s. 5.) Aineistosta nousee esiin teemoja jokaiseen ulottuvuuteen.

Viehätyksellä politiikan tekoon Perry (1996, s. 6) tarkoittaa vetovoimaa julkista päätöksen tekoa kohtaan, mutta myös rationaalisuuteen. Rationaalisuuden teema oli jo Perry ja Wisenin julkisen palvelun motivaatio -teorian määritelmässä esillä. Rationaalisuuteen kuuluu lisäksi innostus osallisuudesta jännityksestä ja dramaattisuudesta, jota julkisen hallinto voi tarjota (Perry, 1996, s.6). Aineisto kerättiin ministeriöistä, jotka organoi-

saationa tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden olla asioiden keskiössä. Ministeriön arvostus ja asema organisaationa korostui aineistossa. Asiantuntijat kokivat ylpeyttä siitä, että he saivat työskennellä yhteiskunnallisesti merkittävässä organisaatiossa ja olla ikään kuin yhteiskunnan näköalapaikalla. He myös motivoituivat siitä, että oma työ on lähellä poliittista ydintä sekä päätöksentekoa.

*“Nykyinen työpaikkani/osastoni tarjoaa näköalan yhteen yhteiskunnan keskeiseen sektoriin, joka on tällä hetkellä myös isossa murroksessa. Pääsen työni kautta siis seuraamaan tätä muutosta lähietäisyydeltä, ja tulevaisuudessa ehkä jopa itse vaikuttamaan siihen.” H3*

Perryn (1996, s. 7) toisena ulottuvuutena on sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan palveluiden taloudellista ja tehokasta tuottavuutta, sekä sosiaalista tasavertaisuutta. Oikeudenmukaisuuden näkökulma näkyi aineistossa etenkin työpaikan valintana. Nuorissa asiantuntijoista osa koki vieraaksi ajatuksen työskennellä yksityisellä sektorilla työskentelystä sen voiton tavoittelun vuoksi. Tunne siitä, että haluaa tehdä töitä mieluummin yhteisen hyvän eteen, kuin yhden voittoa tavoittelevan yrityksen eteen, nousi esiin aineistosta. Aineisto osoittikin, että asiantuntijat kokevat valtiolla työskennellessään tekevänsä kokonaisvaltaisesti yhteistä hyvää, kun taas yksityinen sektorilla työskentely nähtiin kapea-alaisena, vain yritystä edistävänä työnä.

*“Valtiolla haluan työskennellä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vuoksi. Lisäksi pyrin työssäni edistämään oikeudenmukaisuutta.” H7*

*“Haluan olla mukana tekemässä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä, jolla voidaan lisätä hyvinvointia ja Suomen kilpailukykyä maailmalla. Omiin arvoihini sopii paremmin yhteisen hyvän tavoittelu kuin voiton tavoittelu kapealle sidosryhmälle.” H11*

*“Koen nauttivani työstä huomattavasti enemmän kun koen sen merkitykselliseksi ja huomattava osa merkityksellisyydestä tulee siitä, että valtiolla koen tekeväni yhteiskunnalle hyödyllisiä asioita, en vain yksittäiselle yritykselle/ sen omistajille.” H12*

Kolmas Perryn ulottuvuuksista onkin sitoutuminen yhteiseen etuun, jossa ollaan valmiita työskentelemään yhteisen hyvän eteen (Perry, 1996, s. 7). Aineistoanalyysin kautta voi päätellä, että nuoret asiantuntijat arvottavat yhteisen ja yhteiskunnallisen edun tärkeäksi motivaattoriksi valtiolla työskentelyyn. On merkittävää, että lähes kaikki aineistoon osallistuneista asiantuntijoista nostivat kyselyssä esiin yhteiskunnallisen merkityksellisyyden motivaattoritekijänä. Aineistossa perusteltiin yhteiskunnallisen työn merkityksellisyyttä arvotekijänä. Mikäli työntekijä kokee omaksi arvokseen hyvän tekemisen muille sekä yhteiskunnallisen hyvinvoinnin lisäämisen on hänen helppo samaistua myös julkisen hallinnon organisaatioiden arvoihin. Weske ja muut (2020, s. 679) on todennut, että mikäli työntekijä jakaa omat arvonsa organisaation arvojen kanssa, hän kokee silloin organisaation vetovoimaiseksi ja houkuttelevaksi työpaikaksi.

Viimeiset Perryn (1996) ulottuvuudet ovat myötätunto sekä uhrautumisen motiivi. Myötätunnolla tarkoitetaan samaa kuin affektiiviset motiiveilla Perryn ja Wisenin (1990) määritelmässä, mutta siihen lisätään myös hyväntahtoista isänmaallisuutta eli samaisuuttavuutta hallinnon arvoihin ja muihin ihmisiin. (Perry, 1996, s. 7.) Aineistosta löytyy vahvistusta molempiin ulottuvuuksiin. Eräs asiantuntijoista kertoi syyksi, miksi hän työskentelee valtiolla juuri isänmaallisuuden näkökulman.

*“Toki voin sanoa, että valtiolla työskentelyssä isänmaallisuus on merkittävä arvo” H6*

*”Työskenteleminen kestävän, paremman tulevaisuuden eteen - tosin en tunne, että tämä välttämättä toteutuu kaikessa organisaationi toiminnassa. Arvostan myös pitkän historian omaavia, yhteiskunnan kannalta merkittäviä instuutioita, kuten ministeriöitä.”*

Uhrautuvuus eli halua korvata omaa etuaan muiden palvelemisella voidaan nähdä aineistosta yhteisen hyvän tekemisen näkökulmasta. (Perry, 1996, s. 7.) Vahva halu tehdä töitä yhteisen hyvän eteen korostuu aineistossa. Osa asiantuntijoista nosti yhteisen hyvän tekemisen suurimmaksi motivaattorikseen. Kuitenkaan aineistosta ei korostu suoraa tunnetta siitä, että uhrauduttaisiin tekemään yhteistä hyvään, vaan enemminkin halutaan tehdä omien arvojen mukaista työtä, jolloin yhteisen hyvän tekeminen tuntuu luontevalta.

*Keskeisintä on, että pystyn omassa organisaatiossani olemaan hyödyksi muille ja kehittymään juristina. En toisaalta pystyisi tekemään työtä, joka on täysin omien arvojeni vastaista. H4*

Kim ja muut (2013) loivat neljä ulottuvuutta ja täydensivät ulottuvuuksia tarkentaville indikaattoreilla. Indikaattoreiden tarkoitus oli selvittää, julkisen palvelun motivaation astetta. Heidän mittaristonsa on kaikista mittaristoista kattavin ja antaa tarkimman tuloksen. Aineistoa ei ole kerätty kyseisen mittariston avulla, mutta verratessa aineistoa mittaristoon, on mielenkiintoista huomata, kuinka paljon sieltä niistä löytyy yhtenäisyyksiä. Kim ja muiden (2013) tekemä mittaristo on tehty jäljittelemällä aikaisempia mittaristoja, jolloin on selvää, että yhtenäisyyksiä jossain määrin löytyy. On kuitenkin yllättävää huomata, kuinka samankaltaisuuksia löytyy myös aineistosta.

Mittaristosta voidaan todeta, että jokainen osakokonaisuus täyttyy jollain tapaa aineiston pohjalta. Halu osallistua julkiseen palveluun nousee vahvasti esiin aineistossa merkityksellisyyden tunteena, sekä haluna osallistua yhteiskunnallisten asioiden työstämiseen. Tämän ulottuvuuden yksi indikaattoreista nousi aineistosta kaikista vahviten esiin "Mielenkäs julkinen palvelu on minulle tärkeää". Työn mielekkyys ja julkisen palvelun motivaatio olivat merkittävimmät yksittäiset motivaation lähteen aineistossa. Nuoret asiantuntijat kokevat siis julkiselle sektorille ja valtiolle työskentelyn merkityksellisenä ja tärkeänä, niin yhteisen hyvän, kun työnkuvan puolesta. Kuitenkin se, että työ koetaan mielekkääksi, nousi laajemmin aineistossa esiin.

Toisena ulottuvuutena on julkisen palvelun arvoihin sitoutuminen. Aineistossa oli nähtävissä, että nuoret asiantuntijat kokevat lähtökohtaisesti julkisen palvelun arvot omakseen. Indikaattoreiden mukaisia kokemuksia oli kuitenkin vaikea poimia sellaisenaan aineistosta. Esimerkiksi ylisukupolvisuus näkyi aineistossa ilmastoteemoina. Ilmasto- ja ympäristöteemat olivat arvoja, joiden puolesta haluttiin työskennellä. Huoli ilmastonmuutoksesta ja sen vaikutuksista tuleville sukupolville ovatkin teemoja, joissa halutaan ottaa tulevat sukupolvet huomioon.

Kolmanneksi ulottuvuudeksi nousee myötätunto. Myötätuntoteemaa voi täsmentää tasa-arvolla, oikeudenmukaisuudella sekä heikommasta huolehtimisella. Aineisto osoittikin, että nuoret asiantuntijat kokevat julkisella sektorilla työskentelyn isojen asioiden edistämiseksi. Eräs asiantuntija muun muassa kertoi:

*“Minulle on tärkeää, että tiedän työni vievän maailmaa eteenpäin. Valtiolle kuitenkin kaiken lähtökohta mun näkemyksen mukaan on, että tehdään kansalaisille hyvää.” H13*

Neljäntenä ulottuvuutena on valmius itsensä uhraamiseen. Itsensä uhraamisen teema on ollut jo aikaisemmissa julkisen palvelun motivaatio -teorioissa. Tässä kokonaisuudessa uhrautuminen jaetaan tarkempiin indikaattoreihin. Aineistossa tämä teema korostui enemmän arvoihin vetoamisena, kun uhrautumisen kokemuksena. Asiantuntijat kokivat, että on enemmän omien arvojen mukaista toimia yhteisen hyvän eteen, kuin yksityiselle yritykselle. Toki palkkauksen kohdalla koettiin, ettei palkkaus etenkään juristeilla nouse samaan tasoon, kuin yksityisellä sektorilla.

Perry ja Wisenin (1990, s. 370-371) ensimmäisen teesin mukaan, mitä korkeampi työntekijän julkisen palvelun motivaation on, sitä todennäköisemmin hän hakeutuu julkiselle sektorille töihin. Tämän teesin mukaan ei siis ole yllättävää, että ministeriössä työskentelevillä nuorilla on korkea julkisen palvelun motivaatio. Yhteenvetona julkisen palvelun motivaatioteoriasta voidaan todeta, että nuoret asiantuntijat kokevat julkisen

palvelun motivaatiota. Vaikkei tämä tutkimuksen aineisto ole suuri, julkisen palvelun motivaatio teorian piirteet olivat silti siinä vahvasti nähtävissä.

### **5.3 ”Julkishallinto voisi varmasti lisätä vetovoimaisuuttaan.”**

Valtiolle tyypilliset työnantajapiirteet kuten luotettavuus, vakaa työnantaja, joustavuus sekä oikeudenmukaisuus, nousivat aineistossa esiin. Nuoret asiantuntijat sanoittivat valtiolla työskentelyssä monia positiivia tekijöitä, mutta myös kehityskohtia julkisen hallinnon vetovoimaisuudelle löytyi.

Julkisella sektorilla ja valtiolla työskennellessä työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys sekä itsensä kehittämisen teemat nousivat vahvasti esiin. Näiden lisäksi hyvinvointi tekijät koettiin valtiolla työskentelyssä merkitykselliseksi. Hyvinvointitekijöihin lukeutuivat työajat, lomaedut, etätyömahdollisuudet, kattava työterveyshuolto, työnantajan luotettavuus sekä sosiaaliset tekijät. Aineistosta nousi myös esiin, että julkisella hallinnolla työskentely on stressittömämpää, koska yksityisen sektorin kovia tulostavoitteita ei aseteta valtiolla. Valtiolla työaika on seitsemän tuntia ja 15 minuuttia, mikä on usein lyhyempi, kuin yksityisellä sektorilla (Työaikalaki, 2019/872, 2, 4 §). Työn joustavuus, jota ei ensimmäisenä mielletä julkisen hallinnon työnantajakuvaan, on osana hyvinvointitekijöitä. Eräs asiantuntijoista sanoi, että julkisen hallinnon tulisi korostaa sitä, ettei valtiolla työskentely tarkoita virastossa 8:15-16:15 paikalla oloa, vaan työtä tehdään hyvinkin joustavasti. Vanhahtavat työn tekemisen mielikuvat tulisikin oikaista työnantajaviestinnässä.

*“Lyhyempi työaika on valtiolla selkeä työsuhde-etu joka luonnollisesti vaikuttaa myös palkkaukseen.” H12*

*“Julkinen hallinto voisi korostaa työn hyviä puolia, eli vaikkapa työn joustavuutta ja vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen verrattaista helppoutta, joka jollakin lailla ainakin tuntuu toteutuvan julkisessa hallinnossa. Monella hallinnonalalla on myös joustavia etätyökäytäntöjä, tämä voi olla joillekin vetovoimatekijä.” H5*

Sosiaalisiin tekijöihin nousi työyhteisön merkityksellisyys. Nuoret asiantuntijat kokivat lähtökohtaisesti, että heidät otetaan hyvin työyhteisön jäseniksi. Syyksi, miksi asiantuntijat työskentelevät valtiolla, vastauksissa nousi myös hyvä työyhteisö. Hyvä työyhteisö korostui, vaikka julkisella hallinnolla työntekijöiden ikärakenne onkin haasteellinen. Yleisesti aineistossa koettiin, että ikäjakauma näkyy työyhteisössä, mutta siitä ei ole merkittävää haittaa. Toki, toive omanikäisestä lounas-seurasta toistui muutamia kertoja aineistossa. Huoli eläköitymisalasta ja sen tuomista haasteita kuitenkin mietitytti nuoria asiantuntijoita.

*“Huomaan ikäjakauman arjessani siinä, että ikäisiäni ei työyhteisössä juurikaan ole, paitsi korkeakouluharjoittelijoina. Muistelen, että 450 työntekijästä alle 35-vuotiaita oli alle 10% kaikista työntekijöistä. En kuitenkaan ole kokenut oloani ulkopuoliseksi” H7*

*“Tulevina vuosina eläköityvien määrä on iso. Mielenkiintoista seurata, miten eläköitymiseen reagoidaan (rekrytoidaanko uusia henkilöitä vai tiivistetään tahtia).” H2*

On huomioitavaa, että nuoret asiantuntijat kokevat kuuluvansa työyhteisöön, vaikka ikäjakauma onkin heidän näkökulmastaan haasteellinen. Tämä kertoo positiivista signaalia ministeriön vanhemmasta virkakunnasta. Ei ole itsestään selvää, että nuoret henkilöt kokevat olevansa osa työyhteisöä, jos työkaverit ympärillä ovat iältään jopa kymmeniä vuosia heitä vanhempia.

Myös julkisen hallinnon resurssit ja palkkaus nousivat esiin aineistossa. Lähtökohtaisesti koettiin, että palkkaus, etenkin nuorilla asiantuntijoilla on hyvällä tasolla. Eräs asiantuntijoista nosti esiin stereotyyppisen ajatuksen siitä, että julkisella sektorilla palkat olisivat yksityistä sektoria huonommat. Hänen kokemuksensa mukaan palkkaero ei ole merkittävä. Kuitenkin palkkakehityksessä nähtiin parantamisen varaa ja sen kehittäminen koettiin myös vetovoimaisuutta lisäävänä tekijänä.

*"[...] Valtion palkkausjärjestelmää pitää kehittää niin, että muutkin seikat kuin virkauran pituus vaikuttavat merkityksellisellä tavalla palkkaan.[...] " H8*

Palkkaa tärkeämpänä tekijänä aineistossa nousi kuitenkin työn resurssit. Osa nuorista asiantuntijoista koki työssään aidosti kiirettä ja koki sen työmotivaatiota laskevana tekijänä. He välittävät myös vahvan viestin siitä, että kiireen ratkaisemiseksi tarvitaan lisää henkilökuntaa. Näin saataisi kiirettä purettua ja henkilöstö jaksaisi työssä paremmin, kun kuormitus laskisi.

Resurssiongelman lisäksi henkilöstökysymyksistä nousi esiin määräaikaiset työsuhteet. Aineistossa toivottiin, että määräaikaisuuksia voitaisiin tehdä pidemmille jaksoille ja, että nuorille asiantuntijoille annettaisiin helpommin virkoja. Se, että viran saamiseen menee pahimmillaan monta vuotta, nähtiin laskevan nuorten asiantuntijoiden kiinnostusta julkista hallintoa kohtaan. Kiinnostusta virkoja kohtaan siis löytyi, mutta niiden saaminen koettiin haasteelliseksi. Määräaikaisten työsuhteiden koettiin myös vaikeuttavan oman elämän suunnittelua pidemmällä aikavälillä.

*"Uskon, että valtion hallinnollisiin virkoihin olisi tulijoita nuorista asiantuntijoista. Toisaalta substanssisidonnaisiin tehtäviin (esim. IT) voi olla haasteellisempaa saada tekijöitä, kun kilpailu on kovempaa yritysten kanssa. Työnantajakuvaan, "brändiin" ja työyhteisöön panostaminen on mielestäni avaintekijöitä. Myös selkeä myönteinen asenne nuoriin asiantuntijoihin on tärkeää." H7*

*"Se, että vakiviran voi saada sitten kun on lähemmäs 40v ja yli vähentää nuorempien asiantuntijoiden kiinnostusta. Jatkuvat lyhytaikaiset ja pätkittäiset määräaikaiset työsuhteet vaikeuttavat oman elämän suunnittelua pidemmälle aikavälille ja stressaavat jatkuvan työnhaun vuoksi. Lyhyet määräaikaisuudet eivät lisäksi mahdollista tai tue strategista ja pitkäaikaista työnsuunnittelua ihan työtehtävien näkökulmasta esim. suunnitella miten pitkällä aikavälillä toimeenpannaan tiettyjä toimenpiteitä." H15*

Nuoret asiantuntijat korostivat myös julkisen sektorin antamia monipuolisia työmahdollisuuksia ja urapolkujen luomista. Julkinen hallinto voi tarjota parhaimmillaan hyvin pitkän ja monipuolisen työuran, mutta aineistosta nousi toive siitä, että nuorille asiantuntijoille viestittäisiin paremmin mahdollisista urapoluista. Kiinnostusta näitä urapolkuja kohtaan selvästi olisi.

*Julkisen hallinnon työnantajakuvassa etuna voisi olla iso organisaatio ja prosessien toimivuus sekä joustavat työajat ja etätömahdollisuus. Laajan ja monialaisen hallinnon sisällä on myös mahdollisuuksia vaihtaa työpaikkaa ja työnkuvaa. H1*

Aineistosta nousi julkiselle hallinnolle useita relevantteja kehityskohteita, kuten rekrytointi ja viestintä. Rekrytointiin toivottiin uutta näkökulmaa, jossa korostettaisiin julkisen hallinnon positiivisia puolia, kuten työn joustavuutta, mielenkiintoisia ja monipuolisia tehtäviä. Mielenkiintoiset tehtävät tulisivat kuvata työpaikkailmoituksessa yksityiskohtaisemmin. Esimerkiksi ministeriöissä työskennellessä useat työtehtävät linkittyvät myös kansainvälisiin tehtäviin, vaikkei sitä suoraan rekrytointi-ilmoituksessa tuotaisikaan ilmi. Rekrytointi-ilmoituksissa tulisi tuoda vahvemmin myös esiin uralla etenemismahdollisuudet koko valtion hallinnon sisällä. Aineistossa toivottiin myös, että julkinen hallinto lisäisi avoimuuttaan ja viestisi muutenkin avoimemmin, esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Tiukan julkisuuskuvan voisikin murtaa avointa viestintää lisäämällä. Se, että eräs asiantuntijoista kuvaa julkisen hallinnon julkisuuskuvaa tunkkaiseksi, kuvaa hyvin sitä, että valtiolla on töitä tehtävänä julkisuuskuvan kirkastamisessa ja päivittämisessä.

*“Mielestäni julkisesta hallinnosta on hieman vanhanaikainen kuva. Vetovoimaisuutta voisi lisätä tuomalla esiin nykyaikaisempia työskentelymalleja, sekä brändäämällä imagoa hieman nykyaikaisemmaksi.” H14*

Aineistosta ilmeni, että työmotivaatiota laskee merkittävästi huono organisointi, huono johtaminen, henkilöstön väliset haasteet, byrokratia sekä kiire. Aineistosta voi päätellä,

että nuoret asiantuntijat ovat kokeneet näitä haasteita julkisella hallinnolla työskennellessään. Eräs nuorista asiantuntijoista sanoitti suoraan, että rekrytointiprosesseissa on huomioitava myös talon ulkopuoliset hakijat. Välttämättä talon sisällä pitkään ollut pitkän virkauran tehnyt henkilö ei ole esimerkiksi paras mahdollinen valinta esihenkilön rooliin. Laaja substanssiosaaminen ei annakaan suoraa osaamista esihenkilön tehtäviin. Kyseinen asiantuntija ehdottikin, että ylennyksen sijaan hyvin tehdystä työstä voitaisiin palkita palkankorotuksella palkkausjärjestelmää muuttamalla.

Byrokratia on osa julkista hallintoa, mutta nuoret asiantuntijat kokivat, että se hidastaa ja hankaloittaa prosessien läpiviemiestä. Aineistossa kerrottiin turhasta byrokratiasta, jonka voisi poistaa. Prosessien hitaus ja sekavuus nähtiin työmotivaatiota laskevana tekijänä. Eräs nuori asiantuntija kertoi, että hänen motivaatiotaan laskee työn tekemiseen liittyvät epäselvyydet, epäselvät toimeksiannot, materiaalin saanti vaikeudet sekä ohjeiden epäselvyys. Hän koki myös, että turha näkymätön työ, joka kuuluu vaan osaksi koneistoa laskee hänen motivaatiotaan. Hän kertoi, että on turhauttavaa tehdä työtä, josta ei ymmärrä, miten tämä tehty työ liittyy isompaan kokonaisuuteen.

*”Työn ajoittainen byrokraattisuus ja erityisesti byrokratian toimimattomat välineet, jolloin aika kuluu vaikuttavuuden kannalta täysin hyödyttömien menettelyjen opetteluun ja noudattamiseen.” H12*

*”Lisäksi jotkin valtioneuvoston perusprosesseista ei löydä selkeästi tietoa omasta intras-ta vaan työaika menee jatkuvasti tiedonhakuun ja selvittelyyn, jota kaiken kukkuraksi saattaa moni työntekijä tehdä samaan aikaan samasta asiasta.” H15*

*”Motivaatiota vähentää merkityksettömiltä tuntuvat työtehtävät eli ns. turha byrokra-tia. Toisaalta kokemus motivoi muutokseen eli siihen, että joskus tulevaisuudessa voi suunnitella parempia järjestelmiä.” H3*

Byrokratian kanssa samaan kategoriaan menee työn organisointi. Huono organisointi toistui aineistossa useaan otteeseen. Sen haasteet laskevat merkittävästi nuorten asi-  
antuntijoiden työmotivaatiota. Huono organisointi voi osittain olla seuraus byrokraatti-  
suudesta, mutta myös prosessien selkeyttämiseen olisi selvästi tarvetta.

Herzbergin mukaan, vaikka organisaatio panostaisi enemmän hyvin toimiviin  
hygieniatekijöihin, ei se kuitenkaan lisäsi työntekijöiden motivoitumista. Mikäli  
organisaatio ei kuitenkaan panosta hygieniatekijöihin ollenkaan se laskee merkittävästi  
työmotivaatiota. (Herzberg, 2003, s. 2.) Tutkimuksen aineisto kumosi tämän väitteen.  
Hygieniatekijöiden merkitystä ei voi aineiston perusteella vähätellä motivaation  
lähteenä. Esimerkiksi huonolle johtamiselle on työmotivaatioon merkittävä vaikutus. Ei  
riitä, että organisaatiossa johdetaan, mikäli johtaminen on huonoa.

## 6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu – tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on ”Mikä motivoi nuoria asiantuntijoita työllistymään julkiselle sektorille?”. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui työmotivaatio-teorioista julkisen palvelun motivaatio -teoriaan. Tutkimuksen aineisto on kerätty kahdessa eri ministeriössä työskenteleviltä nuorilta asiantuntijoilta.

Aineisto osoitti, että nuorilla asiantuntijoilla on hyvin vahva sisäinen motivaatio. Aivan niin kuin Weske ja muut (2020, s. 681.) tutkimuksessaan osoittivat, julkisen sektorin työntekijät kokevat usein vahvaa sisäistä motivaatiota. Nuoret asiantuntijat kokivat motivoituvansa kaikista eniten itse työstä ja siinä kehittämisestä. Mielenkiintoinen työ, jossa oppii uutta, sekä uralla eteneminen nousivat aineistossa suurimmaksi motivaation lähteeksi. Työtehtäviä valtiolla kuvattiin muun muassa vaihtuviksi, monipuolisiksi, kiinnostaviksi, sopivasti haastaviksi, laaja-alaisiksi sekä merkityksellisiksi. Näiden huomioiden jälkeen voi todeta, että nuoret asiantuntijat aidosti viihtyvät työtehtävissään ja se on julkiselle hallinnolle yksi merkittävimmistä motivaatio-, mutta myös vetovoimaisuustekijöistä.

Toiseksi suurimmaksi motivaatiotekijäksi nousi motivoituminen yhteisen hyvän tekemisestä, eli julkisen hallinnon motivaatio -teorian ydin. Aineisto vahvisti julkisen palvelun motivaatio -teoriaa. Se, että melkein jokainen nuori asiantuntija mainitsee kyselyssä motivaation lähteeksi yhteisen hyvän tekemisen, ilman että heitä alustetaan millään tavalla aihetta käsittelevällä teoreettisella viitekehyksellä, on hyvin mielenkiintoista. Perry ja Wisen (1990) nostivat ensimmäisessä julkisen palvelun motivaatio -teoria tutkimuksessaan yhdeksi motivoitumisen ulottuvuudeksi rationaalisuuden. Rationaalisuudella tarkoitetaan järkiperäisyyttä, joka perustuu yksilön hyödyn maksimointiin (Perry & Wise, 1990 s.368-369; Perry, 1996 s. 6; Taimio, 2013, s. 15.) Tämä malli poikkeaa hieman julkisen palvelun ydinajatuksesta, eli siitä, että henkilö motivoituisi julkisen palvelun toteuttamisesta. Tutkimuksen aineisto osoitti, että Perry ja Wisen (1990) määritelmä oli oikeassa ja myös yksilölliset tarpeet motivaation tekijänä nousivat esiin.

Aineisto osoitti, että jokainen nuori asiantuntija koki merkitykselliseksi sen, missä organisaatiossa he työskentelevät. Merkityksellisyyden kokemukseen vaikutti työn mielekkyys, organisaation ajamat arvot sekä se, että organisaatio on yhteiskunnallisesti merkittävä. Johtopäätöksenä organisaation merkityksellisyydestä ja siitä, että tärkeiksi motivaatiotekijöiksi nousivat mielekkäät työtehtävät sekä julkisen palvelun motivaatio -teorian ydin, voi todeta, että nämä kaksi asiaa tulee julkisella sektorilla yhdistää ja hyödyntää. Julkisen hallinnon tulee korostaa viestinnässään organisaatioiden roolia ja vaikuttavuutta, sekä niiden tarjoamia monipuolisia, mielenkiintoisia ja vaikuttavia työtehtäviä.

Nuoret asiantuntijat nostivat esiin useita positiivisiksi kokemiaan julkisen hallinnon ominaisuuksia, kuten työ- ja lomajat, työn jostavuuden, hyvän työterveyshuollon sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen. Näitä positiivisia julkisen hallinnon tekijöitä tulisikin korostaa enemmän ja kääntää katseet pois siitä, ettei valtiolle ole samanlaisia työsuhte-etuksia, kuin yksityisellä sektorilla.

Vaikka julkisen hallinnon työntekijät kokivatkin samaistuttavuutta julkisen hallinnon arvoja kohtaan ja he kokivat työtehtävät motivoiviksi, aineistosta nousi kuitenkin esiin myös kehittämiskohteita, joiden avulla organisaation sisäistä vetovoimaisuutta voidaan lisätä. Vetovoimaisuutta voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin näkökulmasta. Berthonin ja muiden (2005, s. 152) mukaan sisäiseen markkinointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja sen vuoksi nuorten asiantuntijoiden nostamiin kehityskohteisiin tulee suhtautua vakavasti. Julkisen hallinnon tulee pitää kiinni rekrytoiduista nuorista asiantuntijoista ja heidän viihtyvyyteensä tuleekin panostaa.

Nuorten asiantuntijoiden kiinnostus monipuolisia urapolkuja kohtaan nousi aineistossa esiin, mutta niistä toivottiin viestittävän paremmin. Aitoa kiinnostusta julkisen sektorin organisaatioita kohtaan heiltä siis löytyy. Sen vuoksi olisi hyvä pohtia, olisiko mahdollista rakentaa valtion sisällä oleville työntekijöille toimivaa työnhaku- ja välitysalustaa,

jonka avulla urapolun rakentaminen olisi helpompaa. Alusta hyödyttäisi nuoria asiantuntijoita, mutta helpottaisi myös julkista hallintoa pitämään kiinni hankkimastaan osaamisesta.

Nuoret asiantuntijat nostivat työhön liittyviksi kehittämiskohteiksi turhan byrokratian purkaminen, johtamistaitoihin panostamisen, prosessien avaamisen sekä tiedon avoimemman jakamisen. Työn resursseihin kiinnitettiin myös huomiota. Konkreettisia askeleita, joilla nuorten asiantuntijoiden työoloja voisi parantaa on kiireen purkaminen, prosessien selkeämpi avaaminen sekä tiedon avoimempi jakaminen organisaatioiden sisällä.

Ulospäin tapahtuvan markkinoinnin kehityskohteet julkisen hallinnon vetovoimaisuuden lisäämiseksi voidaan päätellä aineiston perusteella. Julkinen sektori voisi kirkastaa omaa brändiään sen positiivisia ominaisuuksia korostamalla. Vaikka empiiriset todisteet julkisen palvelun motivaatio -teorian hyödyntämisestä rekrytointiprosesseissa ovat rajallisia, voisi teorian ydintä korostaa enemmän rekrytointi-ilmoituksissa. (Weske ja muut, 2020, s. 677.) Organisaatiot, jotka osaavat houkutella korkean julkisen palvelun motivaation omaavia henkilöitä töihin, ovat vähemmän riippuvaisia ulkoisiin motivaatioihin rakennetuista palkitsemisjärjestelmistä. (Perry & Wise, 1990, s. 370-371.) Tätä korostaessaan julkinen sektori saisi rekrytoitua paremmin juuri sen brändille ja ominaisuuksille sopivia henkilöitä. Optimaalista olisi, jos korkean julkisen palvelun omaavat henkilöt löytäisivät julkiselta sektorilta mielenkiintoisia tehtäviä.

Organisaatio brändäyksessä molempien, niin sisäisen markkinoinnin, kuin ulkoisen markkinoinnin tulee olla kunnossa, jotta organisaatio on aidosti vetovoimainen. Valtio on tehnyt työnantajana useita asioita oikein, koska nuoret asiantuntijat selvästi viihtyvät tehtävissään. Tämän onnistumisen sanoittamiseen eli julkisen hallinnon brändin kirkastamiseen positiivisten ominaisuuksien kautta tulisi panostaa enemmän. Kun kilpaillaan parhaimmista osaajista on merkittävässä roolissa yrityskuva, työnantajabrändi sekä työntekijäkokemukset (Kaijala, 2016, s. 88). Mahdollisuuksia

parantaa omaa julkisuuskuvaa on useita, mutta ensimmäisenä askeleena olisi käyttää markkinoinnissa enemmän juuri nuoria asiantuntijoita. Ne yritykset, jotka käyttävät rekrytointeissa työntekijöiden autenttisia kokemuksia menestyvät brändäämisessä paremmin, koska hakijat saavat yrityksestä samaistumis pintaa (Kaijala, 2016, s. 88-89).

Kokonaisuudessaan nuoret asiantuntijat kokivat aineiston perusteella viihtyvää valtiolla ja se nähtiin hyvänä työpaikkana. Kehityskohteita löytyi, mutta niitä löytyy varmasti jokaisesta organisaatiosta. Haasteena kuitenkin on, kuinka julkinen hallinto voi ottaa omaa tyyliään kunnioittaen askelia kohti kirkkaampaa ja vetovoimaisempaa julkisuuskuvaa.

## **6.1 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen liittäminen julkisen palvelun motivaatiotekijöihin tuo tutkimukseen huomattavaa uutuusarvoa. Teoria ei ole kovinkaan käytetty suomalaisessa tutkimuksessa. Vuonna 2013 Taimion julkaisemassa raportissa hän arvioi, että Suomessa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa kolmessa oli viitattu kyseiseen teoriaan. (Taimio, 2013, s. 11) Sitten teoria on tullut osaksi julkisen hallinnon tutkimusta. Suomessa aiheesta tehdyt tutkimukset painottuvat kuitenkin pitkälti sosiaali- ja terveydenhuollon alaan. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kuitenkin laajentaa käsitystä ja teoriaa juuri valtiolla työskenteleviin nuoriin asiantuntijoihin.

Tämä tutkimus antaa uutuusarvonsa lisäksi myös konkreettisia avaimia, joilla nuoria asiantuntijoita saataisi innostumaan ja sitoutumaan julkiseen hallintoon. Nuoret asiantuntijat nostivat aineistosta esiin useita tekijöitä, joita kehittämällä julkisen hallinnon suuntaa voitaisi kirkastaa. Ideoita kokeilemalla ja niitä jalostamalla julkisen hallinnon vetovoimaisuutta olisikin mahdollista lisätä.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää julkisen hallinnon kehittämiseen. Selkeiksi kehityskohteiksi nousivatkin rekrytointi ja julkisen hallinnon viestintä. Rekrytointiviestinnän päivittäminen oli yksi nuorten asiantuntijoiden huomioista. Rekrytointi-

ilmoituksien kirjoittaminen konkreettisempaan ja innostavampaan muotoon voisi olla ensimmäinen askel.

Tämä pro gradu -tutkimus osoittaa, että julkisen hallinnon nuoret asiantuntijat motivoituvat työssä kaikista eniten työn mielekkyydestä sekä kokemastaan julkisen palvelun motivaatiosta. Näitä motivaation lähteitä tulisi enemmän hyödyntää rekrytointeja tehdessä. Nuoret asiantuntijat kokivat, että julkisen hallinnon positiivisia piirteitä, kuten työn joustavuutta, vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamismahdollisuuksia sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista, tulisi tuoda vahvemmin esiin. Näitä tekijöitä korostamalla nuoret asiantuntijat voisivat enemmän innostua hakemaan töihin juuri julkiselle hallinnolle.

Tutkimuksen luotettavuudesta puhutaan reliabelius- sekä validius-termeillä. Näiden käsitteiden tarkoituksena on antaa lukijalle mahdollisuus päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2009, s. 185.) Molemmat termit ovat tulleet kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta ne ovat yleistyneet myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskeskusteluun. Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä päästäisiinkö samoihin tutkimustuloksiin, mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136-137.)

Tutkimuksen validius jaetaan yleensä kahteen päätyyppiin: tutkimusasetelmavalidiuteen ja mittausvalidiuteen. Tutkimusasetelmavalidiuteen kuuluu yleensä validiuden määritelmä, eli tutkiiko tutkimus sitä, mitä sen odotetaan tutkivan. Käytännössä tarkastelun kohteena on, miten tutkimus onnistuu mittaamaan juuri sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Mittausvalidiuteen taas kytkeytyy esimerkiksi ennustevalidius eli se pystytäänkö tutkimuksesta ennustamaan seuraavien tutkimuskertojen tulos. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226-227; Hirsjärvi & Hurme, 2009, s.186-187.) Kyselytutkimuksessa huomio tulee kiinnittää siihen, että kysymykset ovat asetettu niin, että ne ovat relevantteja tutkimuksen aiheeseen nähden. Mikäli kysymyksen asettelu ei ole onnistunut, eikä aineisto vastaa tutkijan asettamiin kysymyksiin, mutta silti tutkija käyttää sitä alku-

peräisen suunnitelman mukaan ei tuloksia voida pitää pätevinä ja tosina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiutta kohentaa tutkijan tarkka selvitys siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226-227.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliuteen kiinnitettiin huomiota aineiston koossa ja siinä, että henkilöt, joille kyselylomake toimitettiin, työskentelivät kahdessa eri ministeriössä. He tulivat myös erilaisista taustoista ja työskentelivät erilaisissa tehtävissä, jotta aineiston monipuolisuus oli mahdollista taata. Aineistoa käsiteltäessä teemat, jotka nousivat aineistosta vahvimmin esiin, osoittautuivat niin vahvoiksi, että samaa aineistoa tarkkailemalla pääsee todennäköisesti samoihin lopputuloksiin.

Tutkimuksen validiuteen liittyy useita seikkoja. Lomakekysymykset pyrittiin laatimaan niin, että aineisto antaisi vastauksia monipuolisesti tutkimuskysymykseen. Aineistosta nousi useita tutkimuskysymykseen vastaavia tekijöitä, minkä vuoksi voidaan päätellä, että lomakyselyn laadinnassa on tutkimuksen kannalta onnistuttu. Aineiston analyysisä teoriaan yhdistetään aineistosta lainauksia, niin että lukijan helpompi ymmärtää teorian ja aineiston yhtymäkohtia (Hirsjärvi ja muut, 2007, s.228). Tutkimuksen validiuden todisteena on tämän tutkimuksen luku 4.2, jossa on eritelty, kuinka tämä tutkimus on toteutettu.

## **6.2 Jatkotutkimusehdotuksia**

Jatkotutkimusehdotuksia olen luonut kolme, ja ne paneutuvat teemaan hieman eri näkökulmista. Ensimmäisenä jatkotutkimus kohteena on verrata julkisen ja yksityisen sektorin nuorten asiantuntijoiden motivaatiotekijöitä. Tällöin voitaisiin tutkia, korostuisiko julkisen palvelun motivaatio -teoria näin vahvasti, mikäli vertailukohteena olisi yksityisellä sektorilla työskentelevät nuoret asiantuntijat? Olisi mielenkiintoista tutkia, kokeeko yksityisen sektorin nuoret asiantuntija omassa työssään julkisen palvelun motivaatio -teorian piirteitä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten yksityisellä sektorilla työskentelevät nuoret asiantuntijat kokevat julkisen sektorin vetovoimaisuuden.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on julkisen palvelun motivaatio -teorian hyödyntäminen rekrytoinnissa. Teema nousi johtopäätelmissä esiin, mutta olisi mielenkiintoista tutkia, olisiko Suomessa julkisen palvelun motivaatio -teorian teemojen nostamisella rekrytoinneissa ja sisäisessä viestinnässä aidosti vaikutusta julkisen sektorin vetovoimaisuuteen. Teorian piirteet nousivat vahvasti aineistosta esille, mutta olisi hyvä tutkia, onko julkisen palvelun motivaatio -teorian piirteet niin vahva osa julkista sektoria, että sen korostamisesta ei olisi merkittävää vaikutusta rekrytoinnissa tai sisäisessä viestinnässä.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on liittää julkisen palvelun motivaatio -teoria politiikkaan. Julkisen palvelun motivaatio -teoriaa ei ole ilmeisesti tutkittu poliitikoilla (Taimio, 2013b, s.43). Julkisen palvelun motivaation piirteet viittaavat vahvasti yhteisen hyvän tekemiseen ja yhteistyöhön ajatuksella, että henkilö uhrautuu julkiselle sektorilla työtä tehdessään motivoituen kuitenkin siitä, että hän saa auttaa heikommassa asemassa olevia henkilöitä. Olisi mielenkiintoista tutkia suomalaisia puolueita ja niiden poliitikkoja juuri julkisen palvelun motivaation näkökulmasta. Ennakko-oletuksena voisi todeta, että poliitikoilla olisi todella korkea julkisen palvelun motivaatio.

Julkisen palvelun motivaatio -tutkimusta tarvitaan Suomessa lisää ja tässä oli vain murto-osa siitä, mihin kaikkeen teoriaa olisi mahdollista hyödyntää. Onkin mielenkiintoista, että julkisen palvelun motivaatio -teoriaa on hyödynnetty tähän mennessä vähän, vaikka sitä pystyisi hyödyntämään hyvin monipuolisesti erilaisissa tutkimuksissa.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public administration review*, 75(5), 700-710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public administration review*, 60(3), 254-264. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085>
- Buurman, M., Dur, R., & Bossche, S. V. D. (2009). Public sector employees: risk averse and altruistic?, *IZA Discussion Papers*, 4401. <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-200910091039>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvälmentus-kirjat.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard business review*, 81(1), 87-141.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun ja teorian käyttö*. Gaudeamus.

- Horton, S. (21/2006) *The Public Service Ethos in the British Civil Service: An Historical Institutional Analysis*. Public Policy and Administration. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/095207670602100103>
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Alma.
- Kim, S. (2011). Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification. *Journal of public administration research and theory*, 21(3), 521-546. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq048>
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., . . . De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of public administration research and theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Laajalahti, A., Valli, R., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.)*. PS-kustannus.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial relations (Berkeley)*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Martela, F., Jarenko, K., & Järvillehto, L. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johdattaa?* Talentum.

- Maslow, A.H., (1954) *Motivational and personality. – A Theory of human motivation.* (Reprinted from the English Edition.). Publishers. <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>
- Mälkiä, M. (2000) F. W. Taylor ja hallintotiede Kaltoinkohdellun klassikon uudelleenarviointia. *Hallinnon tutkimus.* 19(3), 226-243. <file:///C:/Users/kaupp/Downloads/101793-Artikkelin%20teksti-180973-1-10-20210116.pdf>
- Peltonen, M., & Ruohotie, P. (1987). *Motivaatio: Menetelmiä työhalun parantamiseksi.* Otava.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12. <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public administration review*, 50(3), 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American review of public administration*, 16(4), 288-302. <https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen.* Edita.

- Ryynänen. R. (2022, 17. maaliskuuta) *Julkinen sektori eläköityy hurjasti – ”Nyt on viimeinen hetki luoda vetovoimaa”*. Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö. <https://www.juko.fi/ajankohtaista/julkinen-sektori-elakoityy-hurjasti-nyt-on-viimeinen-hetki-luoda-vetovoimaa/>
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J., & Feldt, T. (2017). *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Sutela, H., Pärnänen, H., & Keyriläinen, M. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. *Tilastokeskus*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-634-3>
- Slocum, J. W. (1971). Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance. *Journal of applied psychology*, 55(4), 312-316. <https://doi.org/10.1037/h0031537>
- Slocum, J. W. (1970). Performance and Satisfaction: An Analysis. *Industrial relations (Berkeley)*, 9(4), 431-436. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1970.tb00525.x>
- Taimio, H. (2013a) Julkisen palvelun motivaatio. *Talous ja yhteiskunta*. 3, 54-60, <https://labore.fi/wp-content/uploads/2013/10/ty32013Taimio.pdf>
- Taimio, H. (2013b) *Miten voin olla avuksi? Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa*. Palkansaajasäätiö. <https://labore.fi/wp-content/uploads/2020/02/raportti26.pdf>
- Taylor, F. W., & Kekkonen, J. (1914). *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Karisto.
- Tilastokeskus. (2022a). *Käsitteet – Julkinen sektori*. [https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen\\_sektor.html](https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html)

- Tilastokeskus. (2022b). *Valtionkuukausipalkka koulutuksen mukaan, 2022.*  
[https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_vkp/statfin\\_vkp\\_pxt\\_13z3.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vkp/statfin_vkp_pxt_13z3.px/table/tableViewLayout1/)
- Tilastokeskus. (2021). *Yksityisen sektorin kuukausipalkka 2021.*  
[https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_yskp/statfin\\_yskp\\_pxt\\_13qf.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yskp/statfin_yskp_pxt_13qf.px/table/tableViewLayout1/)
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutki hallintoa. *Henkilöstötiedot.* (2022).  
<https://www.tutkihallintoa.fi/valtio/henkilostotiedot/>
- Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Valtion työmarkkinalaitos. (2008). *Tulospalkkaustutuksi.*  
<https://vm.fi/documents/10623/1145932/Tulospalkkaus+tutuksi+2008+julkaisu.pdf/a16d2dac-28b9-432b-8591-9f47b3e57b07/Tulospalkkaus+tutuksi+2008+julkaisu.pdf?t=1422433011000>
- Valtion yleinen virka ja työehtosopimus. (2023, 24. toukokuuta).  
<https://vm.fi/documents/10623/0/Valtion+YLEINEN+virka-+ja+ty%C3%B6ehtosopimus,+SU,+24.2.2023.pdf/534eebd6-e210-e3b9-8925-63d80734fc32/Valtion+YLEINEN+virka-+ja+ty%C3%B6ehtosopimus,+SU,+24.2.2023.pdf?t=1681304011978>
- Valtiovarain ministeriö. (2020). *Julkisen hallinnon uudistamisen strategia.*  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-684-8>

Valtiovarainministeriö. *Rekrytointi*. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/rekrytointi>

Valtiovarainministeriö. (2022, 4. toukokuuta). *Valtion henkilöstön määrä kasvoi noin tuhannella vuonna 2021*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/valtion-henkiloston-maara-kasvoi-noin-tuhannella-vuonna-2021>

Vandenabeele, W. & Schott, C. (2020). Public Service Motivation in Public Administrations. Noudettu 14.11.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>

Van Hoya, G. (2008). Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of advanced nursing*, 63(4), 366-375. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04710.x>

Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Wernimont, P. F. (1972). A systems view of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(2), 173-176. <https://doi.org/10.1037/h0032665>

Weske, U., Ritz, A., Schott, C., & Neumann, O. (2020). Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. *International public management journal*, 23(5), 677-695. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1541830>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Perustiedot

Nimi:

Ikä:

Sukupuoli

Muu: Nainen:      Mies: En halua kertoa:

Koulutustausta: (Kerro tutkintoon johtavat koulutuksesi.)

#### Yksilölliset motivaatiotekijät

##### Arvot ja odotukset

Mitä odotuksia ja toiveita sinulla on työelämää kohtaan?

Onko sinulle merkityksellistä, missä organisaatiossa työskentelet ja jos niin miksi?

Millaiset arvot ovat vaikuttaneet työpaikkavalintaasi?

##### Motivaatio

Mikä sinua motivoi työtehtävissä?

Mitkä tekijät vähentävät motivaatiotasi työtä kohtaan?

Vaikuttaako työmotivaatioosi palkkaus tai työsuhte-edut?

##### Syyt työskennellä valtiolla

Miksi työskentelet valtiolla?

Tavoitteletko julkisen hallinnon työuraa vai haetko tehtävistäsi kokemusta jatkoajattelun?

##### Nuorena asiantuntijana valtiolla

Koetko, että nuori asiantuntija on tasavertainen työyhteisössä? (avoin kysymys) Mitä ajatuksia valtion hallinnon ikäjakauma sinussa aiheuttaa? Huomaako sen työarjessa?

**Julkisen hallinnon vetovoimaisuus tekijät**

Koetko, että valtion virkojen jakoperusta vaikuttaa julkisen hallinnon vetovoimaisuuteen? esim. perustele (avoin kysymys)

Voiko julkinen hallinto lisätä vetovoimaisuuttaan, mikäli voi mitkä olisivat avain tekijät?