

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Lasse Loimukoski

JULKISEN PALVELUN MOTIVAATIO POLIISIHALLINNOSSA

Päällystön sisäinen motivaatio

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Johdatus aiheeseen	7
1.2. Poliisihallinto tutkimusympäristönä	9
1.3. Poliisin hallintorakenteiden uudistukset	10
1.4. Myöhempi poliisin hallintorakenneuudistus	12
1.4.1. Hallintorakenneuudistuksen tavoitteet	13
1.4.2. Uudistuksen luomat muutokset	15
1.4.3. Johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän sekä johtamisosaamisen kehittäminen	16
1.4.4. Riskienhallinta, seuranta ja arviointi	18
1.5. Tutkimuskysymykset	20
1.6. Aikaisempi tutkimus	21
1.7. Käsitteiden määrittely	22
2. JULKISEN PALVELUN MOTIVAATIO: TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	25
2.1. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	26
2.2. Katsaus klassisiin motivaatioteorioihin	27
2.3. Julkinen palvelu aatteena ja ihanteena	30
2.4. JPM:n kehitys ja haasteet	34
2.5. Sukellus JPM:n ytimeen	37
2.6. JPM:n teoreettiset komponentit	45
2.6.1. Instrumentaaliset motiivit	45
2.6.2. Arvopohjaiset motiivit	46
2.6.3. Identifikaatiomotiivit	48
2.6.4. Uhrautuvaisuus	50

3. TUTKIMUSMENETELMÄ	52
3.1. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu	52
3.2. Teemahaastatteluiden toteutus	53
3.3. Helsingin poliisilaitos tutkimusympäristönä	54
4. JULKISEN PALVELUN MOTIVAATION ILMENEMINEN HELSINGIN POLIISILAITOKSEN PÄÄLLYSTÖVIRKAMIEHILLÄ	56
4.1. Kiinnostus julkiseen palveluun	56
4.2. Sitoutuminen julkisiin arvoihin	63
4.3. Myötätunto	66
4.4. Uhrautuvaisuus	70
4.5. Yhteenveto	74
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	77
LÄHDELUETTELO	84
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	94
LIITE 2. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt	96

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. JPM-teoriarakenne James L. Perryn mukaan	40
Kuvio 2. JPM-teoriarakenne Kimin ja Vandenabeelen mukaan	42
Kuvio 3. JPM-teoriarakenne ja kaikki sen elementit	50
Kuvio 4. Helsingin poliisilaitoksen organisaatio	55
Kuvio 5. Teoreettisten komponenttien tukeutuminen toiminnallisiin ulottuvuuksiin	56
Taulukko 1. Hallintorakenneuudistuksen (PORA III) tavoitteet	14

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Lasse Loimukoski

Pro gradu -tutkielma:

Julkisen palvelun motivaatio poliisihallinnossa: Päälystön sisäinen motivaatio

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Ari Salminen

Valmistumisvuosi:

2016

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessa käsitellään Helsingin poliisilaitoksen päällystöön kuuluvien virkamiesten julkisen palvelun motivaatiota. Julkisen palvelun motivaatiolla tarkoitetaan yksilön altruistista motivaatiota palvelu yhteiskuntaa ja edistää yhteistä hyvää. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten julkisen palvelun motivaatio ilmenee poliisin työssä ja mikä on sen vaikutus virkamiesten motivaatioon hallintorakennemuutoksessa. Poliisihallinto ja Helsingin poliisilaitos on käynyt läpi massiivisen hallintorakennemuutuksen (PORA) vuosien 2012–2015 aikana.

Julkisen palvelun motivaatio -teoria on vasta löytämässä teoreettisen konsensuksen, minkä vuoksi yhteisen teoreettisen kehyksen käyttäminen tutkimuksissa on ensiarvoisen tärkeää. Teoria on verrattain nuori ja se on kasvanut varteenotettavaksi teoriaksi vasta viimeisen 20 vuoden aikana. Julkisen palvelun motivaatio -teoria perustuu neljään eri ulottuvuuteen, jotka ovat kiinnostus julkiseen palveluun, sitoutuminen julkisiin arvoihin, myötätunto ja uhrautuvaisuus.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Julkisen palvelun motivaation kvalitatiiviselle tutkimukselle on tarvetta, sillä aiheeseen liittyvä laadullinen tutkimus on ollut toistaiseksi marginaalista. Haastattelut suoritettiin vuoden 2015 kevään, kesän ja syksyn aikana. Tutkimuksen empiriaosaan haastateltiin kymmentä päällystöön kuuluvaa virkamiestä. Virkamiehet tulivat kolmesta eri Helsingin poliisilaitoksen yksiköstä (Hälytys- ja valvontayksikkö, Rikostorjuntayksikkö ja Vakavan rikollisuuden tutkintayksikkö). Haastatteluisa keskityttiin julkisen palvelun motivaation neljään ulottuvuuteen sekä niiden ilmenemiseen poliisin työssä sekä organisaatiomuutoksessa.

Kiinnostus julkiseen palveluun oli vahvimpia julkisen palvelun motivaation ulottuvuuksia päällystöön kuuluvissa virkamiehissä. Se nähtiin johtavana ideologiana, kun tarkastellaan työtekoa ja motivaatiota. Sitoutumista julkisiin arvoihin pidettiin luonnollisena tilana ja osana virkamiesten luonnetta. Myötätuntoutuvuus esiintyi päällystövirkamiehissä rajoittuneena poliisin työn erityisen luonteen vuoksi. Poliisi-toiminnan perusteena oleva objektiviteettiperiaate vaikuttaa vahvasti poliisin tuntemaan myötätuntoon. Uhrautuvaisuus, johon kaikki muut ulottuvuudet perustuvat, ilmeni vahvasti poliisin työssä. Virkamiehet haluavat uhrautua ja uhrata omia etujaan yhteisen hyvän eteen. Hallintorakennemuutoksessa julkisen palvelun motivaation ulottuvuudet ilmenivät ja motivoivat eri asteisesti. Ulottuvuuksien välillä oli havaittavissa mielenkiintoisia, mutta perusteltavia eroja.

Julkisen palvelun motivaatio ilmenee vahvana päällystövirkamiehissä ja sen ulottuvuuksien motivoiva vaikutus on ilmeinen. Hallintorakennemuutoksessa julkisen palvelun motivaation ilmenemisessä oli eroavaisuuksia, mutta sen motivoiva vaikutus oli kiistaton.

AVAINSANAT: julkisen palvelun motivaatio, julkinen palvelu, julkinen etu, poliisihallinto, hallintorakennemuudistus

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus aiheeseen

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on public service motivation ja sen ilmeneminen sekä vaikutus poliisihallinnossa. Public service motivation (PSM) voidaan suomentaa julkisen palvelun motivaatioksi (JPM), kuten Taimio (2013a: 11) on raportissaan tehnyt. Yleisesti ottaen motivaatiotutkimus ei ole tieteellisen tutkimuksen saralla uusi ilmiö. Erityisesti viimeisen sadan vuoden aikana motivaatiota on tutkittu paljon. Tästä esimerkkinä muun muassa Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygieniäteoria, Abraham Maslow'n tarvehierarkia sekä Douglas McGregorin X-teoria ja Y-teoria (ks. Herzberg 1968: 87–96; Maslow 1954: 2–26; McGregor 1960: 33–57). Julkisen palvelun motivaatio (myöhemmin JPM) on tutkimusaiheena huomattavasti uudempi ja se on noussut omaksi teoriakseen vasta viimeisen 20 vuoden aikana.

Julkishallinnon virkamiesten motivaatiosta, tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta on puhuttu jo pitkään. New public management -aikakaudella erityisesti tehokkuutta ja tuloksellisuutta on korostettu. NPM-ideologiaan kuuluu vahvasti managerialismi, valtion laitosten yksityistäminen sekä desentralisaatio. Fatemia ja Besmaneshia (2012: 42) mukaillen NPM sai alkunsa 1980-luvulla. Uuden doktriinin tarkoituksena oli yhdistää yksityisen ja julkisen sektorin johtamisoppeja. Tavoitteena oli erityisesti keventää julkisen hallinnon vahvaa byrokratiaa. Ajatus ei ollut sinänsä täysin uusi, sillä motivaatiotutkimuksen uranuurtaja Frederick Taylor totesi jo 1900-luvun alussa, että yksityisen sektorin johtamismallit olivat helposti sovellettavissa julkiseen hallintoon (Salminen 2011: 24; ks. Taylor 1911). Taimion (2013b: 59) näkemys on täysin vastakkainen. Hän toteaa, että julkiset organisaatiot eroavat yksityisistä organisaatioista, sillä julkisen palvelun motivaatio on vahvempi julkisella sektorilla. Näin ollen yksityisen sektorin johtamiskeinoja ei voida tai kannata siirtää suoraan julkiselle sektorille.

Ihmisten motivointi ja oikeiden kannustimien löytäminen parempien tuloksien saavuttamiseksi on haastavaa. Olennainen kysymys onkin, ”mikä meitä motivoi”? Motivointi on noussut entistä ajankohtaisemmaksi aiheeksi New public management -aikakaudella, jossa tehokkuus ja tuloksellisuus ovat avainkäsitteitä. Julkisen ja yksityisen sektorin ra-

jat ovat kaventuneet, mikä on luonut muutospaineita motivointikeinoja silmällä pitäen. Pätevästä työvoimasta on jatkuvasti pulaa ja se tulee kasvamaan entisestään suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Julkisorganisaatiot joutuvat taistelemaan entistä tiukemmin työntekijöistä yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa, jolloin kannustimien arvo nousee tärkeämmäksi. Tämän tutkielman runkona toimii julkisen palvelun motivaatio -teoria, joka on virkamiehen sisäisen motivaation lähde.

NPM:n vaikutus heijastuu myös poliisihallintoon ja sitä kautta koko Suomen poliisiorganisaatioon. Suomessa toteutetaan kokonaisvaltainen poliisihallintoa koskeva hallintorakenneuudistus (PORA III) vuosina 2014–2015. Uudistuksella pyritään vahvistamaan poliisiyksiköiden toimintakykyä vähentämällä niiden määrää ja arvioimalla tehtäväkenttää uudelleen. Poliisin toiminta halutaan tehokkaammaksi ja sen organisaatiota kevyemmäksi. Vähenevien resurssien aiheuttama vaje korvataan toiminnan tehostamisella. Uudistus koskee koko poliisihallintoa aina paikallispoliisista poliisihallitukseen. (Sisäasiainministeriö 2012a: 1.) Tutkimuksen kannalta olennaista nykyisessä hallintouudistuksessa on se, että kuinka poliisihenkilöstö pysyy motivoituneena jatkuvasta muutospaineesta, vähenevistä resursseista ja tehokkuuden vaatimuksesta huolimatta.

Julkisten palveluiden jatkuvan kasvun ja kehittymisen myötä virkamiehet, jotka työskentelevät julkisella sektorilla ovat joutuneet tarkkailun alaisiksi. Kansalaisten näkökulmasta usein kyseenalaistakin julkista valtaa käyttävien virkamiesten ohjeistukseksi on syntynyt paljon periaatteita, jotka ohjaavat virkamiesten käyttäytymistä ja motivaatiota. Näiden muutosten myötä, JPM on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi. (Horton 2008: 17.)

Kysymys siitä miten virkamiehiä motivoidaan, on yksi julkisen johtamisen suurimpia (Behn 1995: 315). Paarlberg ja Lavigna (2010: 710) kuitenkin toteavat, että JPM-tutkimus on muuttunut. Enää ei keskitytä pelkästään siihen mikä motivoi virkamiehiä, vaan keskitytään ennemminkin siihen, miten JPM vaikuttaa virkamiesten suorituksiin. Tämä tutkielma keskittyy juuri Paarlbergin ja Lavignan näkemykseen. Tässä tutkielmassa ei käsitellä yleisiä motivointi- ja kannustinkeinoja, vaan perehdytään valtion virassa olevien poliisien sisäiseen motivaatioon ja sen ilmenemiseen. Sisäisellä motivaati-

olla tarkoitetaan julkisen sektorin erityistä osa-aluetta, jota kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa myös julkisen palvelun motivaatioksi (Georgellis & Tabvuma 2010: 176). Lyhyt johdatus NPM:ään ja sen vaikutuksiin Suomen poliisihallinnossa on perusteltua, sillä tutkielman pääkäsite julkisen palvelun motivaatio -teoria on syntynyt NPM-aikakaudella ja se on saanut siitä paljon vaikutteita. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tutkimukset ovat osoittaneet, että virkamiesten halu palvella julkista hyvää on kasvanut julkisella sektorilla (Mann 2006: 33).

1.2. Poliisihallinto tutkimusympäristönä

Suomen julkinen hallinto on kokenut huomattavia uudistuksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Hallinnon eri rakenteita on pyritty uudistamaan keinolla tai toisella. Myös poliisi on ollut näiden uudistusten kohteena, joko suoraan tai välillisesti. Poliisia on uudistettu niin keskushallinnossa, aluehallinnossa kuin paikallistasolla. Keskushallinnon uudistuksista poliisihallinnon perustaminen on yksi näkyvimmistä. Aluehallinnon kannalta lääninhallinnon lopettaminen johti rakennemuutoksiin myös poliisihallinnossa. Paikallistasolla poliisiyksiköitä on koottu suuremmiksi kokonaisuuksiksi, mikä on noudattanut uudistusten yleistä linjaa. Yleisestä julkishallinnon linjasta poiketen, poliisilaitoksia on muodostettu sektorikohtaiseksi yksiköksi. Pääsääntöisesti julkishallinto on noudattanut monialaista organisaatorakenteiden kehittämistä. Julkisen hallinnon uudistukset vaikuttavat väistämättä myös poliisin toimintaan. Poliisi on yhä tiiviimpi osa julkishallintoa, minkä vuoksi uudistukset vaikuttavat vahvasti poliisihallintoon. (Stenvall 2012: 113.) Uudistukset vaikuttavat väistämättömästi myös poliisin henkilöstöön. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, kuinka uudistukset vaikuttavat poliisin sisäiseen motivaatioon ja sen erityiseen muotoon julkisen palvelun motivaatioon.

Yleisen käytännön mukaisesti julkishallinnon tulee sopeutua toimintaympäristön muutoksiin rakenteellisten muutosten kautta. Asian voi myös ajatella käänteisesti. Poliisin rakenteiden kehittämisessä on tarvetta keskittyä juuri toimintaympäristön muutoksiin. Julkishallinnon reformeja perustellaan yleisimmin toimintaympäristön kehityspiirteillä, joita ovat väestön ikärakenteen muutos, väestön siirtyminen ja keskittyminen, globaali-

suus ja teknologiset muutokset. Väestön vanheneminen luo paineita työmarkkinoille, sillä suuri määrä työvoimasta poistuu eläkkeelle ja uusia työntekijöitä on tarjolla entistä vähemmän. Erityisesti julkisella sektorilla syntyy kovaa kilpailua työntekijöistä ja tämä heijastuu luonnollisesti myös poliisiin. Väestön keskittyminen on suuri haaste julkishallinnolle. Ihmiset muuttavat kaupunkikeskuksiin, jolloin palveluiden sijoittelua tulee pohtia uudestaan. Tämä on pakottanut myös poliisin etsimään konsensusta väestökeskittymien ja harvaan asuttujen alueiden välillä. Globaalisuus ja globalisoituminen heijastuu suoraan poliisiin. Kansainvälinen rikollisuus lisääntyy Suomen rajojen sisällä, mikä vaatii poliisilta nopeaa reagointia. Taloudellisen tilanteen kiristyessä teknologiset muutokset ovat välttämättömiä. Poliisin on otettava teknologiset muutokset toiminnassaan huomioon, jotta suorituskyky voidaan pitää tarvittavalla tasolla. (Stenvall 2012: 114–115.)

1.3. Poliisin hallintorakenteiden uudistukset

Ennen poliisin hallintorakennemuutoksia poliisin hallintomalli oli kolmiportainen. Poliisin hallinnosta annetun lain mukaan poliisitointa johti sisäasiainministeriö. Poliisin ylijohdona taas toimi sisäasiainministeriön poliisiosasto. Ministeriön alainen aluehallintoviranomainen oli lääninhallitus ja poliisin lääninjohtona toimi sisäasiainministeriön poliisiosasto. Lääninhallituksen alainen paikallishallintoviranomainen oli kihlakunnan poliisilaitos poikkeuksena Helsingin kihlakunnan poliisilaitos, joka oli suoraan sisäasiainministeriön alainen yksikkö. (Sisäasiainministeriö 2008: 4.)

Ensimmäinen poliisin hallintorakennemuutos (PORA I) käynnistyi vuonna 2007, jolloin pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa otettiin kantaa poliisin hallintorakenteen uudistamiseen. Hallitusohjelman mukaan poliisipiirien määrää tuli vähentää ja hallintorakenteen muutos koski poliisin ylijohdtoa, poliisin lääninjohtoa, poliisin valtakunnallisia yksiköitä sekä Helsingin poliisilaitosta. Tavoitteena oli siirtää voimavaroja hallinnosta palveluihin ja varmistaa poliisipalvelujen saatavuus koko maassa. (Sisäasiainministeriö 2008: 6.)

Poliisin hallintorakennemuutoksessa (PORA I) toteutettiin paikallispoliisin rakenneuudistus (Sisäasiainministeriö 2012a: 24). PORA I tavoitteena oli, että paikallishallinnon rakenneuudistus astuisi voimaan vuoden 2009 alusta. Poliisin paikallishallintoa muutettiin siten, että 90 kihlakunnan poliisilaitoksen alueesta muodostettiin 24 poliisilaitosta. Ruotsinkieliset palvelut turvattiin luomalla ruotsinkielienemmistöalueille ruotsinkielienemmistöisiä poliisilaitoksia. Poliisin palveluverkoston kehittämällä pyrittiin turvaamaan palvelun saanti maanlaajuisesti myös harvaanasutuilla alueilla ja poliisilaitosten keskinäistä yhteistyötä pyrittiin parantamaan. Poliisipäällikön rooli keskittyi jatkossa strategiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen, kun taas operatiivinen johto siirrettiin muulle tulostavalle päällystölle. (Sisäasiainministeriö 2008: 7.)

Hallintovaliokunnan mukaan uudistukset olivat välttämätön osa julkishallinnon rakenneuudistusta. Poliisin operatiivisia resursseja ei saanut vähentää ja poliisin peruspalvelut oli pystyttävä toteuttamaan lähellä kansalaisia. Lääninjohto kävi tarpeettomaksi ja poliisihallituksen perustamiselle oli aihetta. Tärkeä osa ensimmäistä hallintorakenneuudistusta oli poliisin ylimmän johdon aseman selkiyttäminen. Henkilöstön sitouttaminen oli merkittävässä asemassa toteutettaessa onnistunutta muutosta. (Sisäasiainministeriö 2008: 7–8.)

Poliisin toisessa hallintorakenneuudistuksessa (PORA II) uudistettiin poliisin ylijohtoa, lääninjohtoa ja valtakunnallisia yksiköitä. PORA II astui voimaan vuoden 2010 alusta. Samalla poliisihallituksen operatiivisen johdon ja sisäasiainministeriön poliisiosaston strategisen johdon tehtävät erotettiin toisistaan sekä lääninjohdot lakkautettiin. (Sisäasiainministeriö 2012a: 24.) Toisessa hallintorakenneuudistuksessa siirryttiin kaksiportaiseen hallintomalliin, jossa vastuu poliisin operatiivisesta johtamisesta siirtyi sisäasiainministeriön poliisiosastolta poliisihallitukselle. Näin ollen poliisihallitus ja sen johtaja käyttää ylintä päätösvaltaa poliisin operatiivisessa toiminnassa. Sisäasiainministeriön poliisiosaston rooli supistui strategiseen ja poliittiseen ohjaukseen. (Sisäasiainministeriö 2008: 56.)

Poliisin hallintorakenneuudistuksien (PORA I ja II) jälkeen poliisiorganisaatio muuttui kaksiportaiseksi. Poliisihallinnon tehtävänä on ohjata ja johtaa poliisin operatiivista

toimintaa. Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat niin poliisilaitokset, kuin valtakunnalliset yksiköt. Poliisilaitoksia oli uudistuksen jälkeen 24. Paikallispoliisin tehtävänä on varmistaa yleinen järjestys ja turvallisuus, rikosten ennaltaehkäiseminen, rikosten tutkiminen sekä muiden yleistä järjestystä ja turvallisuutta vaarantavien tehtävien hoitaminen. Tämän lisäksi paikallispoliisille kuuluu liikenneturvallisuudesta huolehtiminen ja muut sille erikseen säädetyt tehtävät. Tämän lisäksi Helsingin poliisilaitoksella on erityistehtäviä. (Sisäasianministeriö 2012a: 23.)

1.4. Myöhempi poliisin hallintorakenneuudistus

Viimeisin hallintorakenneuudistus (PORA III) perustuu pääministeri Kataisen vuoden 2012 hallitusohjelmaan. Ohjelman pitkän aikavälin strategisena suunnitelmana oli poliisitoiminnan nykyisen hyvän tason säilyttäminen. Vuonna 2012 arvioitiin, että poliisitoiminnan jatkaminen silloisilla resursseilla olisi johtanut noin 70 miljoonan euron alijäämään vuoteen 2016 mennessä. Pora III -ohjelman tavoitteena oli säästää lähes 10 prosenttia poliisin budjetista. Vuoden 2012 kehysriihessä mittavaa haastetta varten kehitettiin kokonaisratkaisu, joka perustui kolmeen välineeseen: määrärahan tasokorotukseen, hallintorakenteen uudistukseen (PORA III) ja toiminnalliseen tehostamiseen. (Sisäasiainministeriö 2012a: 19.)

Kehyspäätöksessä poliisille myönnettiin poikkeuksellinen määrärahojen korotus, jonka ehtona oli että poliisi käynnistää rakenteellisia ja tietoteknisiä uudistuksia. Merkittävin uudistus oli hallintorakenteen kokonaisuudistus PORA III. Väistämätön poliisin operatiivisen toiminnan resurssien lasku tulee kompensoida toiminnallista tehokkuutta parantamalla. Jos tavoitteita ei saavuteta, uhkana on poliisimiesten määrän vähentäminen, mikä johtaa väistämättä yleisen poliisitoiminnan tason laskuun. (Sisäasiainministeriö 2012a: 20.)

PORA III vaiheen uudistukset tulivat voimaan 01.01.2014. Hankkeen kokonaiskestoinen toimikausi oli 12.04.2012–31.12.2015. Poliisilaitosten määrä vähennettiin 24:stä yhteentoista. Liikkuvan poliisin ja tekniikkakeskuksen yksiköitä lakkautettiin. Tämän

lisäksi poliisihallitusta selkeytettiin ja aluehallintovirastojen poliisin vastuualueet lakautettiin. Hallintorakenneuudistuksella tavoitellaan 25–30 miljoonan euron säästöjä, jotka koskevat poliisin johto-, hallinto- ja tukitoimintoja. (Sisäasianministeriö 2013.)

1.4.1. Hallintorakenneuudistuksen tavoitteet

PORA III -hankkeessa poliisihallinnon organisaation ja johtamisen kehittämistä jatketaan johdonmukaisesti aiempien uudistusten periaatteiden mukaisesti. Erityisesti paikallispoliisitoimintaa vahvistetaan PORA I ja II linjausten mukaisesti. Paikallispoliisitoiminnan vahvistaminen mahdollistaa valtakunnallisten yksiköiden toiminnan kehittämisen. Tavoitteena on, että valtakunnallisissa yksiköissä toteutetaan vain valtakunnallisia erityistehtäviä. (Sisäasianministeriö 2012a: 30–31.)

PORA III on tärkeä osa poliisin talouden tasapainottamista hyvätasoisien poliisitoiminnan turvaamiseksi. Uudistuksella tavoitellaan peräti 25–30 miljoonan euron vuositason säästöjä vuoteen 2016 mennessä. Kustannussäästöt keskittyvät erityisesti johtorakenteisiin, hallinto- ja tukitoimintoihin sekä toimitiloihin. Jos tavoitteisiin päästään, jää operatiivisen toiminnan tarvittaviksi säästöiksi 10–15 miljoonaa euroa, joka pyritään kompensoimaan toiminnan tehostamisella ja tietojärjestelmä uudistuksilla. (Sisäasiainministeriö 2012a: 19.)

Taloudellisilla säästöillä pyritään turvaamaan poliisitoiminnan hyvä taso. Poliisin toiminnallisten tulosten on pysyttävä pitkällä aikavälillä nykyisellään. Poliisitoiminnan tasoa tulee arvioida hälytystoiminnan, valvonnan, rikostorjunnan sekä lupahallinnon vaikutusten perusteella. Tavoitteena on, että edellä mainittujen osa-alueiden tulosalueen henkilötyövuosien vähennyksen vaikutus palvelutasoon kompensoidaan toiminnan tuotavuuden kasvulla. (Sisäasiainministeriö 2012a: 20–21.)

Taloudellisten periaatteiden osalta PORA III -uudistuksessa kehitetään poliisihallinnon rakenteita ja toimintoja siten, että hallinto- ja tukitoimintoja voidaan tehostaa entisestään. Säästöt kohdistuvat pääosin hallinto- ja tukitoimintojen henkilötyövuosiin, hallinnolliseen johtotyöhön, toimitiloihin, ict-kustannuksiin ja kuljetusvälineisiin. Tämän li-

säksi hallinto- ja tukitoimintojen voimavarojen väheneminen perustuu toiminnan tehostamiseen ja sen pitää olla kokonaistaloudellisesti järkevää. Tuottavuuden laskuun johtavia toimenpiteitä ei toteuteta. (Sisäasianministeriö 2012a: 21–22.)

Operatiivisen toiminnan leikkauksista johtuen (10–15 miljoonaa euroa) operatiivisilta tulosalueilta joudutaan leikkaamaan 150–200 henkilötyövuotta. Tehtävien siirrot yksiköiden välillä toteutetaan henkilöstö- ja määrärahasiirroin. (Sisäasianministeriö 2012a: 22.)

Taulukko 1. Hallintorakenneuudistuksen (PORA III) tavoitteet (Sisäasianministeriö 2012b: 2–6; Sisäasianministeriö 2012a).

Tavoite	Sisältö
1. Poliisitoiminnan taso	Hallintorakenneuudistus toteutetaan varmistamalla, että toiminnalliset tulokset pysyvät ennallaan.
2. Johtamisrakenteiden ja johtamistoimintojen uudistaminen	Poliisihallinnon valtakunnallista johtamista terävöitetään. Lisäksi poliisiyksiköiden omaa johtamista ja vastuunjako varmistetaan tulohajauksen tehostamisella.
3. Poliisihallituksen rakenteiden keventäminen	Poliisihallitus keskittyy ydintehtäviinsä. Toiminta keskitetään Helsinkiin ja yksiköiden määrä vähennetään kahdeksasta neljään.
4. Aluehallintovirastojen poliisin vastuualueet	Poliisin vastuualueet aluehallintovirastoissa puretaan. Tehtävät siirtyvät paikallisille poliisilaitoksille ja poliisihallitukselle.
5. Poliisilaitosten määrän vähentäminen ja toiminnan tehostaminen	Poliisilaitosten määrä tippuu 24:stä yhteentoista ja ruotsinkieliset palvelut turva-

	taan.
6. Liikennevalvonnan keskittäminen paikallispoliisille ja Liikkuva poliisin muiden toimintojen järjestäminen uudelleen	Liikennevalvonta keskitetään paikallispoliisille. Liikkuva poliisi lakkautetaan.
7. Keskusrikospoliisin toiminnan kehittäminen	KRP keskittyy kansainvälisen ja järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan.
8. Suojelupoliisin toiminnan tehostaminen	Ei konkreettisia muutoksia
9. Poliisikoulutuksen uudistaminen ja Polamk:n toiminnan tehostaminen	Poliisikoulutus uudistetaan sisällöltään ammattikorkeakoulun tasoiseksi.
10. Poliisin tekniikkakeskuksen toiminnan uudelleen organisointi	Tuotantotoiminnan ulkoistaminen ja hankintatoiminnon kehittäminen.
11. Poliisin palveluverkoston kehittäminen	Paikallinen näkyvyys ja alueen tuntemus turvataan riittävän palveluverkoston avulla.

1.4.2. Uudistuksen luomat muutokset

PORA III hankkeella tavoitellaan 25–30 miljoonan euron säästöjä. Säästöihin pyritään poliisin johtorakenteita keventämällä, hallinto- ja tukitoimintoja virtaviivaistamalla sekä säästämällä toimitilakustannuksista. Nykyisen palvelutason ylläpitäminen johtaisi vuoteen 2016 mennessä noin 70 miljoonan euron alijäämään. Määrärahan tasokorotuksesta huolimatta poliisin on löydettävä säästökohteita omasta organisaatiosta. Jos säästötoimenpiteitä ei toteuteta tai säästötavoite epäonnistuu, joudutaan säästöt etsimään jostain muualta. (Valtioneuvosto 2012.)

Uudistus koskee koko poliisihallintoa ja se uudistaa organisaation kokonaisvaltaisesti. Poliisihallituksen alaisten yksiköiden määrä vähenee merkittävästi, jolloin tulohajauk-

sen vahvistaminen ja valtakunnallisen ohjausryhmätoiminnon käyttöönotto on mahdollista. (Valtioneuvosto 2012.)

Poliisilaitosten määrä vähennetään 24:stä 11 poliisilaitokseen. Ruotsinkieliset palvelut turvataan ja liikennevalvonta keskitetään paikallispoliisille yhdistämällä lakkautettu Liikkuva poliisi ja paikallispoliisin liikennevalvonta. Uudet 11 poliisilaitosta muodostetaan yhdistämällä nykyisiä poliisilaitosalueita. Uuden poliisilaitosaluejaon yhteydessä johto- ja tilannekeskustoiminto määritellään. Uusi organisaatio- ja johtamisrakenne perustuu kolmeen palvelulinjaan: esikunta- ja hallintopalvelut, poliisipalvelut ja lupapalvelut. Uudistuksesta huolimatta nykyinen matala hallintorakenne säilytetään eikä uusia organisaatiotasoja muodosteta. Hallinto- ja esikuntapalvelulinja mitoitetaan siten, että sen tehtävät ja prosessin mahdollistavat hallintohenkilötyön vähennystavoitteen saavuttamisen. Koko uudistuksen lähtökohtana ovat voimassa oleva poliisin kenttätöiminnan järjestämistapa ja operatiiviset toimintamallit. Lupahallinnosta muodostetaan yhdenmukainen kokonaisuus, jotta johtamisen ja nettobudjetoinnin edellytykset paranevat. Tämän lisäksi tiivis yhteistyö muiden toimintalinjojen kanssa pidetään ennallaan ja uudet poliisilaitosalueet turvaavat ruotsinkieliset palvelut. (Poliisihallitus 2014: 29.)

1.4.3. Johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän sekä johtamisosaamisen kehittäminen

Poliisihallitus suunnittelee, kehittää, johtaa ja valvoo poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja. Näiden lisäksi se vastaa kansalaisille tarjottavien palveluiden tasapuolisesta saatavuudesta ja laadusta, poliisiyksiköiden tulosohejauksesta ja voimavarojen suuntaamisesta niille sekä päättää poliisiyksiköiden välisestä yhteistoiminnasta. (Poliisihallitus 2014: 25.)

Poliisihallituksessa tehtiin ydintehtäväänalyysi, jonka avulla karsitaan ydintehtävälle kuulumattomia tehtäviä. Poliisihallituksen roolia ja tehtäviä poliisiyksiköiden johtamisessa ja valvonnassa kehitetään siten, että toimintaprosessien ja palvelujen yhdenmukaisuus paranee. (Poliisihallitus 2014: 25.)

Poliisihallitus pyrkii erityisesti tulohajauksen keinoin saavuttamaan poliisille asetetut tulostavoitteet. Lisäksi poliisihallitus pyrkii yhdenmukaistamaan poliisitoiminnan käytänteitä ja rakenteita ohjaus-, kehittämis- ja valvontamekanismejaan hyödyntäen. (Poliisihallitus 2014: 25.)

Sisäasiainministerin vuonna 2012 tekemän linjauksen mukaan perustetaan Poliisihallinnon johtoryhmä, jonka vetäjänä toimii poliisiylijohtaja. Johtoryhmän tarkoituksena on terävöittää Poliisihallituksen valtakunnallista johtamista. Lisäksi poliisiyksiköiden omaa tehokasta johtamista sekä vastuunjakoa eri johtotasolla varmistetaan tehostamalla tulohajausta. Tarkemmin ohjaustyöryhmän tavoitteena on lisätä vuorovaikutteisuutta yksiköiden päälliköiden välillä, toimeenpanon tehokkuutta ja reagointinopeutta muutoksiin. Puheenjohtajana toimivan poliisiylijohtajan lisäksi johtoryhmässä toimivat Poliisihallituksen yksiköiden päälliköt, KRP:n ja SUPO:n päälliköt sekä poliisiammattikorkeakoulun rehtori, poliisipäälliköitä ja henkilöstön edustajia. (Poliisihallitus 2014: 25.)

Poliisijohtoryhmässä käsiteltäviä asioita ovat: merkittävät yhteistyökysymykset, jotka koskevat koko poliisihallintoa, strategiset asiat, kuten poliisin toimintastrategia, merkittävät organisaatiotasoiset asiat, toimintaympäristön muutokseen liittyvät asiat, merkittävimmät asiat toiminnan kehittämisen kannalta ja muut merkittävät asiat, jotka vaativat yhteistä kannanottoa. (Poliisihallitus 2014: 26.)

Tulohajauksen merkityksen kasvua pyritään toteuttamaan selkeyttämällä poliisin strategiatyötä. Yksiköiden rooleja selkeytetään ja niiden välillä vallitsevat päällekkäisyydet pyritään poistamaan. Poliisin johtoryhmää hyödynnetään enemmän tulohajauksen valmisteluprosessissa. Johtoryhmä kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota tulosuunnitteluun liittyviin asioihin. Koska toimintoja keskitetään entisestään, on kehitettävä uudenlaisia tulohajauksen malleja. Poliisiyksiköt laativat myös kvartaaleittain toteamaraportit, joissa hyödynnetään tulossopimuksen tunnuslukumittaristoa ja kirjallisia poikkeamaselvityksiä. Johtajien kehittämissuunnitelman osa-alueena kehitetään poliisiyksiköiden johdon taloustietoisuutta. Valmistelu- ja johtoryhmien työnjakoa selkeytetään, työtapoja terävöitetään ja päällekkäisyyksiä poistetaan. Kehittämistyössä huomioi-

daan entistä enemmän muiden virastojen (valtiotalouden tarkastusvirasto) ja Poliisihallituksen sisäisen tarkastuksen kehittämisehdotuksia. (Poliisihallitus 2014: 26–27.)

Johtajien johtamisaamista tullaan lisäksi kehittämään räätälöidyllä valmennusohjelmalla. Valmennuksella pyritään painottamaan erityisesti strategisen toiminnan merkitystä. Johtajien kehittämisohjelmasta vastaa Poliisiammattikorkeakoulu. (Poliisihallitus 2014: 27.)

1.4.4. Riskienhallinta, seuranta ja arviointi

Sisäasiainministerin vuonna 2012 tekemän linjauksen mukaan poliisihallitus keskittyy lakisäätöihin ydintehtäviinsä. Poliisihallituksen rakenteita kevennetään. Ylijohtoon kohdistetaan 20 prosentin vähennys ja sen toiminta keskitetään Helsinkiin. Poliisihallituksen organisaatorakenne siirtyi kahdeksasta yksiköstä kolmeen yksikköön. Nämä yksiköt ovat poliisitoimintayksikkö, resurssiyksikkö ja esikunta. (Poliisihallitus 2014: 28.)

Sisäasiainministerin linjauksen mukaan poliisilaitosten määrä vähennetään 24:stä 11:een. Vähennyksestä huolimatta ruotsinkieliset palvelut turvataan (Poliisihallitus 2014: 29). Uuden ohjausmallin tavoitteena oli johtamisjärjestelmän keventäminen ja selkeyttäminen sekä hallintorakenteen madaltaminen (Sisäasiainministeriö 2012a: 36).

Poliisihallitus (2014: 30) mukaan se päätti vuonna 2013 poliisilaitosten johtorakenteiden vahvistamisesta. Poliisilaitoksen johtamis- ja organisaatorakenne muotoutui seuraavanlaiseksi:

- Hallinto- ja esikuntapalvelut
- Poliisipalvelut
- Lupapalvelut
- Oikeusyksikkö, joka toimii poliisipäällikön alaisuudessa.

Poliisin hallintorakennemuutoksen keskeinen riski on muutoksen aikataulu. Aikataulussa pysyminen on onnistuneen uudistuksen ehto. Useiden muutosten yhtäaikaisuus

edellyttää joustavuutta ja ammattitaitoista johtamista. Juuri johtamiseen ja suunnitteluun kiinnitetään erityistä huomiota. Poliisin operatiivinen toiminta on altein riskeille. Tätä pyritään ennalta ehkäisemään huolellisella suunnittelulla. Isot rakennemuutokset ovat riskitekijä henkilöstön hyvinvoinnille ja osaamiselle. Laajojen muutosten samanaikaisuus luo riskiä henkilöstön jaksamiselle ja valmiudelle. Henkilöstösuunnittelu nousee tärkeäksi osa-alueeksi muutoksen onnistuneelle läpiviennille kaikilla henkilöstön tasoilla. Henkilöstön ammattitaito ja motivaatio on varmistettava. (Poliisihallitus 2014: 55.)

Uudistuksen edistymistä ja toteutumista seuraa sisäisen turvallisuuden ministerityöryhmä. Uudistuksen toteutumista sekä kulujen kehittymistä arvioidaan kehyspäätösten avulla. Itse muutosten täytäntöönpanoa seuraa valtakunnallinen hanketyöryhmä. Kun täytäntöönpanovaihe päättyy vuonna 2016, muutoksista ja sen luomista vaikutuksista tehdään ulkopuolinen selvitys, jonka järjestämisestä vastaa sisäasiainministeriö. (Poliisihallitus 2014: 56.)

Poliisihallituksen (2014: 56) mukaan hanketyöryhmä seuraa uudistusten vaikutuksia ja toimeenpanoa. Työryhmä on tehnyt tasaisin väliajoin arvioita uudistuksen etenemisestä ja sen vaiheista. Seuraava väliarvio, joka julkaistaan vuonna 2015 käsittelee uudistuksen vaikuttavuutta ja kustannusvaikutuksia vuodelta 2014. Työryhmän arviointi perustuu viiteen eri kriteeriin:

- Toteutus on riittävän laajaa ja aikataulun mukaista
- Taloudelliset tavoitteet saavutetaan
- Poliisin taloudellisen tuloksen on oltava kokonaisuudessaan tavoitteiden mukainen ja asianmukaisiin lisätoimenpiteisiin on ryhdytty
- Poliisin hyvän tason ylläpitäminen
- Henkilötyövuosien tavoitteiden toteutuminen tulosalueittain.

Koko uudistuksen tavoitteena on saavuttaa vuoteen 2016 mennessä 25–30 miljoonan euron säästöt. Hanketyöryhmän mukaan päälinjausten kustannusvaikutukset ovat yhteensä 28,6 miljoonaa euroa. Tästä kokonaissummasta henkilöstömenojen osuus on 15,9

miljoonaa euroa, toimitilojen osuus 5 miljoonaa euroa, hajanaisten menojen osuus 4,1 miljoonaa euroa ja investointien osuus 0,6 miljoonaa euroa. (Poliisihallitus 2014: 56.)

Hanketyöryhmän tavoitteena on, että operatiivisen toiminnan henkilötyövuosivähennykset minimoidaan. Sen sijaan johto- ja päällystötehtävien osalta vähennykset ovat mahdollisimman suuria. Johto- ja tukitoimintojen vähennys perustuu kuitenkin toiminnan tehostamiseen eikä siten laske toiminnan laatua. Vuoteen 2020 asti koko poliisiorganisaation päällystöhenkilöstöä vähennetään vuosittain noin 240 henkilötyövuotta. (Poliisihallitus 2014: 57.)

1.5. Tutkimuskysymykset

Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii selvittämään JPM:n ilmenemistä poliisihallinnossa ja sen mahdollista vaikutusta poliisin päällystövirkassa työskentelevien motivaatioon ja työsuorituksiin. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoiset motivaatiotekijät eivät ole yhtä tärkeitä poliisihenkilöstölle, kuin sisäiset motivaatiotekijät. Poliisihenkilöstö kokee muiden ihmisten auttamisen tärkeäksi motivaation kannalta. (Vuorensyrjä & Ranta 2013: 45). Tutkielman kannalta voidaan pitää lähtöoletuksena, että JPM vaikuttaa positiivisesti kohderyhmän motivaatioon.

Tutkielman ydinkysymyksenä on:

1. Ilmeneekö ja miten julkisen palvelun motivaatio ilmenee Helsingin poliisilaitoksella?
2. Mistä sisäisistä tekijöistä poliisin päällystövirkamiesten motivaatio koostuu, ja mikä on julkisen palvelun motivaation rooli heidän motivaatiossa ja suorituksissa muutoksessa?

1.6. Aikaisempi tutkimus

JPM-tutkimus on vasta löytämässä metodologisen konsensuksen. Tutkimukset ovat perustuneet pitkälti narratiivisiin tutkimuksiin. 182 englannin kielellä tehtyä tutkimusta kattaneessa kirjallisuuskatsauksessa (Ritz, Brewer & Neumann 2013) noin 70% empiirisistä tutkimuksista oli tehty kvalitatiivisella tai kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja noin 30% muilla metodeilla. JPM sisältää erittäin monimuotoisen teoreettisen ja käsitteellisen näkökulman. JPM-tutkimuksessa on havaittu 48 eri teoreettista lähestymistapaa, jotka perustuvat Perryn ja Wisen (1990) teoreettiseen kehykseen. Tutkimusten teoreettiset viitekehykset ovat perustuneet muun muassa käyttäytymiseen ja psykologiaan, julkishallinnon teorioihin, yleisiin motivaatioteorioihin, etiikan, arvojen ja uskontojen teorioihin sekä työnvalintateorioihin. Yksi kolmasosa tutkimuksista ovat yhdysvaltalaisia alkuperää, kun taas kaksi kolmasosaa ovat syntyneet Yhdysvaltojen ulkopuolella. Enemmistö näistä ei-yhdysvaltalaisista tutkimuksista ovat eurooppalaisia. Vain muutamia tutkimuksia on julkaistu Etelä-Amerikassa ja Afrikassa. Reilu kolmannes tutkimuksista koskee esimiesasemassa olevia henkilöitä, johon tämäkin tutkielma kuuluu. Valtaosa tutkimuksista on kohdistettu suoraan julkiselle sektorille, mutta tutkimuksia löytyy myös hyötyä tavoittelemattomista organisaatioista sekä yksityisen ja julkisen sektorin vertailusta. (Ritz ym. 2013.)

Ritz ym. (2013) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan tutkimuksissa on käytetty poikkileikkausaineistoa ja pitkittäisaineistoa. Jopa 86% tutkimuksista hyödynsivät poikkileikkausaineistoa, kun pitkittäisaineistoa käytettiin vain yhdeksässä tutkimuksessa. Poikkileikkaustutkimusten vahvuutena pidetään niiden kykyä testata teorian ennustuksia monissa eri yhteyksissä. Poikkileikkaustutkimukset jättävät kuitenkin paljon avoimia kysymyksiä, joita voidaan tarkastella vain pitkittäistutkimuksissa (Taimio 2013a: 66–67). Yli puolet näistä tutkimuksista oli laadittu kyselyaineiston avulla ja noin kolmanneksen pohjalla on kyselyjen jälkikäteisaineisto. Vain yhdeksää tutkimusta 182:sta tutkimuksesta oli toteutettu haastatteluaineiston avulla, joten tämä tutkimus tulee olemaan tästä näkökulmasta harvinainen. Kuten jo edellä todettiin, kvalitatiiviset tutkimukset ovat erittäin harvinaisia. Vain 3% katsauksessa olevista tutkimuksista ovat laadullisia. (Ritz ym. 2013).

Perryn (1996: 6–7) luomia JPM-teoriaulottuvuuksia – kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon (attraction to public policy making), sitoutuminen yhteisiin etuihin (commitment to the public interest), myötätunto (compassion) ja uhrautuvaisuus (self-sacrifice) – tarkastellen, tutkimukset ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti jokaiselle eri ulottuvuudelle. Vertailussa olevista tutkimuksista 12 hyödynsi vain yhtä tai kahta ulottuvuutta, kun taas 20 tutkimusta sisälsi kolme ulottuvuutta ja 49 tutkimusta perustui kaikkiin neljään ulottuvuuteen. Kokonaisuutena on syytä todeta, että 80% tutkimuksista perustuu jollakin asteella Perryn (1996) luomalle teoriapohjalle (ks. Vandenabeele 2008a; Kim 2009a; Kim ym. 2013). Huomion arvoista jo toteutetussa JPM-tutkimuksessa on, että JPM on tuonut pääsääntöisesti vain positiivisia tutkimustuloksia.

Taimion (2013a: 65–66) mukaan tarvitaan ehdottomasti lisää tutkimuksia siitä, miten JPM:ää voidaan edistää ja käyttää hyväksi. Suomessa uudelle JPM-tutkimukselle on erityistä tarvetta, sillä sitä on erittäin vähän. (Ks. Keckman-Mäkikangas 2012; Taimio 2013a.)

Tutkimusstrategiana tämä tutkielma edustaa tapaustutkimusta (case study). Tapaustutkimus etsii yksityiskohtaista tietoa spesifistä tapauksesta. Tapaustutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu muun muassa yksittäisen tapauksen valinta, jonka kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Yksittäistapausta tutkittaessa suhde ympäristöön on etusijalla. Tapaustutkimuksen avulla pyritään usein ilmiöiden kuvailuun. (Hirsniemi ym. 1996.)

1.7. Käsitteiden määrittely

Tämän tutkielman pääkäsitteitä ovat *motivaatio*, *julkinen palvelu*, *julkinen etu*, *poliisi-hallinto* ja *julkisen palvelun motivaatio (public service motivation)*.

On havaittu, että motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, miten ihminen työskentelee, ja miten hän suoriutuu tehtävistään. Motivaatio on ihmisen sisällä oleva voima, joka ohjaa, virittää ja ylläpitää ihmisen käyttäytymistä. Vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus liittyvät

vahvasti motivaatioon. Motivaatio käynnistää ihmisessä tahdon ryhtyä tiettyyn toimintaan ja toteuttaa sen. (Viitala 2009: 158.)

Hortonin (2008: 17) mukaan *julkisella palvelulla* on useampia tarkoituksia: ensinnäkin julkinen palvelu viittaa henkilöihin, jotka työskentelevät valtiolla ja joiden toimenkuva on hallinnollisissa tehtävissä. Toiseksi se tarkoittaa palvelua, jonka valtio itse on valtuuttanut ja rahoittanut. Kolmanneksi julkinen palvelu voi viitata niihin palveluihin, jotka on tarkoitettu kansalaisille. Julkinen palvelu voi viitata myös niiden yksilöiden motivaatioon, jotka tuntevat velvollisuudentuntoa tai vastuuta muiden ihmisten hyvinvoinnista ja yhteisestä hyvästä.

Julkinen palvelu ja *julkinen etu* ovat kulkeneet historiassa rinnakkain. Julkisen edun synonyyminä käytetään usein käsitettä *yleinen etu*. Walter Lippmann (1955: 40) määritteli yleisen edun asiana, jonka voi saavuttaa ajattelemalla rationaalisesti ja loogisesti sekä toimimalla hyväntahtoisesti ja puolueettomasti. King, Chilton ja Roberts (2010: 957) määritteli yleisen edun jonkin asteisena yhteisenä ominaisuutena tai yhteisenä luonteenpiirteenä kansalaisten välillä. Salmisen (2010: 3) mukaan julkisen johtamisen näkökulmasta katsottuna yleinen etu määrittelee osaltaan johtamisen sisältöä. Eettisenä periaatteena yleinen etu on monialaisempi. Se viittaa muun muassa yleiseen hyötyyn, kaikille kuuluviin hyötyihin sekä kansalaisten etuun. Yksinkertaisesti määriteltynä Salminen toteaa, että yleinen etu on sellaista toimintaa ja asennoitumista, minkä päämääränä on yhteisen hyvän toteutuminen. Moraalifilosofiallisen ajattelun mukaan yksilön motivaatio ei perustu pelkästään oman edun tavoittelusta, vaan myös muiden hyvän huomioon ottamisesta.

Julkisen palvelun motivaatio -teoria on tutkimusaiheena melko uusi. JPM:n tutkimus on kasvanut huomattavasti viimeisen 20 vuoden aikana. Huomioitavaa on, että suurin osa tutkimuksista on syntynyt 2000-luvulla. JPM-tutkimus sai alkunsa Yhdysvalloissa 1990-luvulla, jolloin maan julkista palvelua kritisoitiin rajusti. JPM:n 20-vuotisen historian aikana on ilmestynyt yli 200 tutkimusta aihetta koskien. (Perry, Hondeghem & Wise 2010: 681; Taimio 2013a.)

Yleisesti virkamiesten motivaatiota kutsutaan julkisen palvelun motivaatioksi (Vandenabeele 2010: 87). Ensimmäisen kerran JPM-termiä käytti Hal G. Rainey vuonna 1982. JPM-termillä tarkoitettiin julkiseen palveluun erityisesti kytkeytyvää motivaatiota. (Kim & Vandenabeele 2010: 701, lainaus teoksesta Rainey 1982.) Tämän jälkeen käsitettä analysoitiin Perryn ja Wisen (1990: 368) kuuluisassa artikkelissa ”The motivational bases of public service”. Heidän mukaansa ”*julkisen palvelun motivaatio voidaan ymmärtää yksilön alttiutena vastata niihin motiiveihin, jotka ensisijaisesti tai yksinomaan perustuvat julkisiin instituutioihin ja organisaatioihin*”. Kim ja Vandenabeele (2010: 703) määrittivät JPM:n itse toteamalla, että JPM on osa käyttäytymisprosessia, jossa julkisen palvelun motiivit johtavat yleistä hyvää edistävään käyttäytymiseen. Brewerin ja Seldenin (1998: 417) mukaan JPM on motivoiva voima, jonka ansiosta yksilö toteuttaa merkityksellistä julkista palvelua. Rainey ja Steinbauer (1999: 23) kokevat JPM:n epäitsekäänä (altruistisena) motivaationa palvella yhteisön, valtion, kansakunnan ja ihmiskunnan etuja. Vandenabeele (2007: 549) pyrki yhdistämään eri määritelmiä kuvailemalla JPM:n uskomuksiksi, arvoiksi ja asenteiksi, jotka sivuuttavat oman ja organisaation edun. Sen sijaan nämä uskomukset, arvot ja asenteet kohdistuvat suurempaan poliittiseen kokonaisuuteen, joka motivoi yksilöitä toimimaan sen mukaisesti.

2. JULKISEN PALVELUN MOTIVAATIO: TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Ymmärtääksemme julkisen palvelun motivaatio -käsitettä, on syytä perehtyä motivaatiokäsitteeseen yleisesti. Motivaatio ja motivointi ovat aiheita, jotka herättävät jatkuvasti mielenkiintoista keskustelua. *Motivaatio* ei ole yksiselitteinen käsite ja sitä on tutkittu useissa eri konteksteissa. Sanana motivaatio on alkuaan latinalaisesta sanasta *'movere'*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on juonnettu sanasta *'motiivi'*. Motiivi on mielentila, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja toimintaa. Se parantaa yksilön halua ja tarvetta työtä kohtaan. (Chaudhuri 2010: 148.) Motivaatio on erittäin abstrakti käsite ja sitä on vaikea määrittää. Tästä johtuen kirjallisuus onkin täynnä erilaisia motivaatioteorioita. Motivaatioteorioita on esitelty kirjallisuudessa yli kolmekymmentä, joista suurin osa käsittelee motivaatiota tarkasti rajatusta näkökulmasta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006: 10.)

Työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset tekijät ja ympäristötekijät. Sisäisinä tekijöinä ovat tarpeet ja ympäristötekijöinä usein palkkiojärjestelmät ja työnluonne. Usein sanotaan, että työmotivaatiolla on muoto, mutta yksilön motivaatiota ei voi nähdä. Muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota voidaan arvioiva vain likimääräisesti. Työmotivaatiolla on myös suunta. Yksilön työkäyttäytyminen suuntautuu usein tiettyä tavoitetta kohti. Parhaimmassa tapauksessa yksilön henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset. Tällaisessa tilanteessa työstä tulee mielekästä ja innostavaa. Jos henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet eivät kohtaa, on mahdollista että yksilön työkäyttäytyminen ei ole hyödyllistä organisaation kannalta. Kyseisessä tilanteessa työntekijä saattaa vaihtaa organisaatiota. (Lämsä & Hautala 2004: 80–81.)

Työmotivaation kesto on vaihtelevaa. Työntekijä voi olla motivoitunut hetkellisesti tietyn työtehtävän johdosta, kun taas toisissa tilanteissa motivaatio voi kestää vuosia. Pitkäaikaiset hankkeet edellyttävät, että yksilö jaksaa motivoitua aina uudestaan saavuttaakseen tavoitteet. Tämän lisäksi motivaation voimakkuus vaihtelee. Toisinaan työtehtävät synnyttävät erittäin voimakasta motivaatiota. Toiset tehtävät taas tehdään ilman

sen suurempaa motivaatiota, jolloin motivaatio on parhaimmillaan keskitasoa. (Lämsä & Hautala 2004: 81.)

Työmotivaatio voidaan ryhmitellä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio viittaa yksilön psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka hän kokee tärkeiksi henkilökohtaisella tasolla. Ulkoinen motivaatio taas viittaa yksilön ulkopuolella oleviin tekijöihin, kuten palkkioihin ja rangaistuksiin, joita arvioidaan saatavan määrätyn työkäyttäytymisen seurauksena. (Lämsä & Hautala 2004: 81.) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Motivointia määriteltäessä on päädytty erittelemään motivaatiokeinot *ulkoisiin* ja *sisäisiin*. Työelämää ajatellen motivaatiokeinot ovat pääosin ulkoisia, kuten raha- ja palkka-järjestelmät, henkilöstörahasot, bonukset ja optiot sekä lahjat. On kuitenkin havaittu, että ulkoiset motivaatiokeinot eivät aina kykene tarjoamaan työntekijöille hyvinvointia tai sitouttamaan henkilöstöä saati johtajia. Tämän vuoksi työn luonnetta on pitänyt arvioida uudelleen. On alettu pohtia sitä, mikä motivoi ihmisiä itse työssä, mikä saa ihmiset erityisesti innostumaan työnteosta tai, mikä työnteossa saa ihmiset tuntemaan iloa. Näitä kysymyksiä pohdittaessa on astuttu sisäisen motivaation maailmaan. (Liukkonen ym. 2006: 6–7.)

2.1. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Motivaatiota pidetään erityisenä käsitteenä, jonka mukaan ihmiset toimivat hyvin erilaisten tekijöiden vaikutuksesta. Ihmiset voivat olla motivoituneita arvostuksesta tiettyä toimintaa kohtaan tai ulkoisen pakon takia. He voivat olla taivuteltuja toimintaan vahvan mielipiteen tai jopa lahjuksen avulla. He voivat toimia henkilökohtaisen sitoutumisen vuoksi tai valvonnan pelon takia. Kysymys siitä onko yksilö motivoitunut omien intressien vuoksi vai ulkoisten intressien vuoksi, on havaittavissa kaikissa kulttuureissa. Motivaatio sisäisten tekijöiden ansiosta tai ulkoisten pakotteiden takia on tuttua kaikille. (Ryan & Deci 2000a: 69.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa yksilön luontaista pyrkimystä laajentaa ja harjoittaa omia kykyjään tutkimalla, oppimalla ja uusia haasteita etsimällä (Ryan & Deci 2000a: 70). Ryanin ja Decin (2008: 707) mukaan sisäinen motivaatio on tärkeämpää kuin ulkoinen, koska se helpottaa yksilön perustarpeiden tyydyttämistä. Yksilö voidaan nähdä ulkoisesti motivoituneena, kun hänen käyttäytyminen perustuu sellaisiin syihin, jotka voidaan erottaa itse toteutettavasta toiminnasta, kuten palkka tai palkinto. Sisäinen motivaatio taas korostaa kokemusperäisiä syitä, jotka painottuvat juuri toteutettavaan toimintaan ja jotka liittyvät vahvasti yksilön henkilökohtaisiin intresseihin. (Wu & Lu 2013: 156.) Lyhyesti sanottuna sisäisessä motivaatiossa yksilö tekee sellaisia asioita, joita hän haluaa tehdä asioiden itsensä vuoksi. Sisäisessä motivaatiossa yksilö toimii jonkin asian eteen saavuttaakseen siitä itselleen iloa tai haastetta mieluummin, kuin ulkoisten kannustimien, paineen tai palkintojen takia (Ryan & Deci 2000b: 56).

Ryanin ja Decin (2000a: 71) mukaan on tärkeä muistaa, että ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita vain sellaisiin toimintoihin, jotka pitävät sisällään henkilökohtaisen kiinnostuksen, kuten uuden asian vetovoima, haaste tai esteettinen arvo. Sellaista toimintaa, joka ei pidä sisällään kyseisiä arvoja, ei mielletä sisäiseksi motivaatioksi. Ymmärtääksemme tätä sisäisen motivaation ulkopuolelle jäävää motivaatiota, on tarkasteltava ulkoisen motivaation käsitettä. Ulkoisen motivaation käsite viittaa suoritukseen tai toimintaan, jolla pyritään saavuttamaan jokin erotettavissa oleva seuraus. Ryanin ja Decin (2000b: 60–61) mukaan ulkoinen motivaatio heijastaa vastakkainasettelua sisäiselle motivaatiolle, joka viittaa asian tekemiseen pelkästä ilosta enemmän kuin se instrumentaalista arvosta. Ulkoisessa motivaatiossa nousee esiin ulkoisten kannustimien tärkeys, kuten raha ja palkka, oman egon korostaminen sekä muilta ihmisiltä saadun hyväksynnän tärkeys.

2.2. Katsaus klassisiin motivaatioteorioihin

Motivaatioteoriat luovat perustan motivaatiotutkimukselle. Motivaatioteorioiden avulla on pyritty tutkimaan ihmisten käyttäytymistä ja tarpeita. Niiden avulla on haluttu ymmärtää mikä ihmisiä motivoi, mitkä ovat heidän tarpeet ja minkä takia. (Hersey & Blan-

chard 1990: 15–17.) Teorioiden avulla organisaatiot kykenevät ymmärtämään miksi yksilön motivointi on niin tärkeää, sekä miten sitä kannattaa toteuttaa parhaiden tulosten saavuttamiseksi.

Tähän lukuun on valittu viimeisen sadan vuoden ajalta merkittävimpiä motivaatioteorioita. Nämä motivaatioteoriat selittävät, miksi ihmisen motivointi on niin tärkeää ja mikä heitä motivoi. Luvussa käytetyt teoriat selittävät muun muassa ihmisten tarpeita, tyytyväisyyttä sekä sitä millainen ihminen on perusluonteeltaan. Nämä asiat ymmärtämällä ihmisten motivointia voidaan kehittää ja työntekijöiden tehokkuutta parantaa. Nykyinen motivaatiotutkimus perustuu laajalti seuraavaksi esiteltäviin teorioihin sekä niiden avulla ymmärrettyyn käsitykseen ihmisten käyttäytymisestä.

Ennen suosituimpien motivaatioteorioiden käsittelyä, on syytä avata motivaatioajattelun uranuurtajan Frederick Taylorin (1856–1915) tieteellistä liikkeenjohtoa, Taylorismia. Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta vaikutti vahvimmin 1800-luvun ja 1900-luvun taitteessa. Koulukunnassa pyrittiin suoritustapojen yhtenäistämiseen teollisessa organisaatiossa. Taylor ja hänen edustamansa koulukunta kiinnitti erityisesti huomiota talouden ja tuotannon organisointitapoihin. Taylor koki myös, että yksityisen sektorin johtamismallit olivat helposti sovellettavissa julkiseen hallintoon. (Salminen 2011: 24.)

Taylorin mukaan johtamisessa on tärkeintä tehokkuus ja tuottavuus. Taylor oivalsi kannustimien ja motivoinnin tärkeyden. Hänen mukaansa hyviä suorituksia pitää palkita rahalla. Jos johtaja haluaa työntekijöiltään parempaa tulosta ja työpanosta, on työntekijöille tarjottava kannustimia. Esimies ei voi olettaa työntekijöiltään parempaa tulosta, ellei hän ole valmis antamaan työntekijöille kannustimia normaalien palkkioiden lisäksi. Näitä kannustimia ovat rahan ohella usko nopeasta ylennyksestä, lyhyemmät työajat, parempi työympäristö sekä parempi kohtelu. Työnantaja saa siis tehokkaampia ja tuottavampia työntekijöitä tarjoamalla heille lisäkannustimia työntekoon. (Taylor 1911: 30–37.)

Abraham Maslow (1908-1970) kehitti tunnetun motivaatioteorian, tarvehierarkian. Tarvehierarkia pyrkii selittämään ihmisen perustarpeita ja niiden voimakkuutta. Maslow

tuli siihen tulokseen, että inhimilliset tarpeet rakentuvat tietyn hierarkian mukaan. Maslow kehitti viisiportaisen mallin, jossa on kuvattu ihmisen perustarpeita hierarkkisessa järjestyksessä: *fysiologiset tarpeet (physiological needs)*, *turvallisuuden tarve (safety needs)*, *liittymistarve (belongingness and love needs)*, *arvostuksen tarve (esteem needs)* ja *itsensä toteuttamisen tarve (self-actualization need)*. Kun ihminen saa yhden tarpeen tyydytettyä, tulee seuraava tarve vallitsevaksi. Jos taas esimerkiksi ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, seksuaalisuus ja jano, eivät ole tarpeeksi tyydytettyjä, eivät muut tarpeet nouse esille. Fysiologiset tarpeet ovat tarpeista vahvimpia, niin sanottuja primääritarpeita. Jos henkilö on vailla ruokaa, turvallisuutta, rakkautta tai arvostusta hän valitsee todennäköisesti ensimmäiseksi tyydytettäväksi tarpeekseen ruoan. Vasta kun yksi tarve on tyydytetty siirtyy ihminen seuraavaan tarpeeseen hierarkkisen portaikon mukaisesti. Maslow'n tarvehierarkia ei kuitenkaan pyri olemaan absoluuttinen viitekehys, vaan pikemminkin yleistävä malli. Maslow korostaakin, että tarvehierarkia sisältää poikkeuksia eikä ole aukoton. (Maslow 1954: 2–26; Hersey & Blanchard 1990: 30–34.)

Frederick Herzberg (1923–2000) kehitti kuuluisan motivaatio- ja hygienieatorian. Teorian mukaan on olemassa tekijöitä, jotka saavat työpaikalla aikaan tyytyväisyyttä tai jotka vähentävät tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi eli sisäisiksi tekijöiksi (intrinsic), joita ovat erinäiset *saavutukset, tunnustukset, työ itsessään, vastuu ja työuralla eteneminen*. Hygieniatekijöiksi kutsutaan sellaisia tekijöitä, jotka pahimmillaan alentavat työtyytyväisyyttä ja parhaimmillaankin vain vähentävät tyytymättömyyttä. Nämä hygienieatekijät eivät hyvin hoidettuinaakaan paranna työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät tunnetaan myös ulkoisina tekijöinä (extrinsic), joita ovat *yrittäjäpolitiikka, yrityksen johto ja hallinto, työntekijöiden väliset suhteet, palkka, työympäristö, turvallisuus ja työntekijän asema*. Yrityksessä juuri motivaatiotekijät ovat pääsyy tyytyväisyyteen ja motivaation kasvuun, kun taas hygienieatekijät pysyvät parhaimmillaan vain vähentämään tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia, vaan ne ovat täysin irrallisia suhteessa toisiinsa. (Herzberg 1968: 87–96; Kauhanen 2009: 112–113.)

Victor Vroomin odotusarvoteorian mukaan koetut tarpeet ovat syy ihmisen käyttäytymiselle. Vroom pyrki selvittämään tarpeiden voimakkuuteen vaikuttavia lisätekijöitä.

Yksilön motivaation kasvaa, kun hän havaitsee positiivisen yhteyden ponnistelujen ja suorituksen välillä. Motivaatio kasvaa entisestään, kun työpanoksen ja siitä syntyvän palkkion välillä on positiivinen yhteys. Jos palkkiot ovat vielä arvostettavia, niiden motivoiva vaikutus korostuu. On siis kolme yhteyttä, jotka parantavat motivaatiota: ponnistelun ja suorituksen välillä oleva positiivinen suhde, työpanoksen ja palkitsemisen välillä vallitseva positiivinen suhde sekä suorituksen ja arvostetun palkitsemisen välillä oleva positiivinen suhde. Jos yksi tai useampi näistä motivaatiota parantavista yhteyksistä ei toimi odotetulla tavalla, yksilön motivaatio laskee. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, kun suoritus ei parane, ylennystä ei saavuteta tai palkankorotus on pienempi kuin luultiin. (Hersey & Blanchard 1990: 27, lainaus teoksesta Vroom 1976: 1527–1551).

Douglas McGregor (1906-1964) kehitti klassisen X-teorian ja Y-teorian. McGregorin mukaan organisaation toiminta perustuu tiettyihin käsityksiin ihmisen motivaatiosta. X-teorian mukaan valtaosa ihmisistä kokee työn vastenmieliseksi ja he kokevat välttämään sitä. Tämän takia ihmisiä pitää kontrolloida, vahtia ja rangaista, jotta he työskentelisivät paremmin. Ihmiset haluavat tulla johdetuiksi ja välttää vastuuta. Tämän lisäksi he kaipaavat ennen kaikkea turvallisuutta. Ihmisten inho työtä kohtaan on niin vahva, että edes lupaus palkkiosta ei poista sitä. Vain rangaistus motivoi ihmisiä. McGregor tuli siihen tulokseen, että X-teoria ei kykene motivoimaan ihmisiä eikä sen kuvaus ihmisluonnosta pidä paikkaansa. Tämän avulla McGregor kehitti Y-teorian. Tämän teorian mukaan yksilö ei pidä työtään automaattisesti vastenmielisenä, vaan kokee työstään jopa tyytyväisyyttä. Rangaistuksen uhka ei ole ainoa asia mikä todella motivoi ihmisiä. Ihminen on oma-aloitteisesti, luova ja oppivainen, mikäli olosuhteet antavat siihen mahdollisuuden. (McGregor 1960: 33–57.)

2.3. Julkinen palvelu aatteena ja ihanteena

Tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii julkisen palvelun motivaatio. JPM juontuu jo historiallisestakin käsitteestä *julkinen palvelu*. O'Toolen (2006: 3) mukaan julkisen palvelun ideologiaan kuuluu ajatus siitä, että valtion virkamiehet huolehtivat koko yhteiskunnan asioista olemalla ohjaava taho julkisessa päätöksenteossa. Yh-

teisöllisiä päätöksiä tehtäessä virkamiehen on sivuutettava henkilökohtaiset edut sekä muut luokka- ja ryhmäedut. Virkamiehet työskentelevät vain ja ainoastaan palvelukseen julkista etua. Horton (2008: 18) jatkaa O'Toolen näkemystä julkisesta palvelusta ja toteaa, että sen perimmäinen idea pohjautuu virkamiehen epäitsekkyteen. Henkilökohtaisten intressien sijasta virkamies kokee velvollisuutenaan palvella enemmän yhteiskuntaa. JPM on suurempaa sitoutumista, kuin perheeseen, ryhmään tai itseensä sitoutuminen. Näiden kaikkien edelle menee sitoutuminen yhteiskuntaan.

Julkisen palvelun jalo aate on tullut tunnetuksi jo Antiikin Kreikan ajoilta. Kuuluisat filosofit Platon teoksessaan *Valtio* ja Aristoteles teoksessaan *Politiikka* näkivät virkamiehen tehtävät yhteisen hyvän edistämisenä ja omien etujen sivuuttamisena. Nämä antiikin filosofit ovat luoneet perustan kaikille myöhemmille tutkimuksille ja keskusteluille julkisesta palvelusta. (O'Toole 2006: 3–4, 20.) Platonin ja Aristoteleen vaikuttaessa länsimaiseen valtio-oppiin, on mainittava kiinalainen filosofi Kungfutse, joka esitti yhteneväisiä aatteita vaikuttaen itäisillä pituuspiireillä. Myöhemmin keskiajalla Tuomas Akvinolainen jatkoi julkisen palvelun määrittelyä. Jumalan edustajina toimivien hallitsijoiden moraalisen vastuuna oli toimia yhteisen hyvän eteen vaalien hyvinvointia. (Horton 2008: 18.)

Valistusajalle tultaessa rationaalisuus syrjäytti uskonnolliset filosofiset ajatukset. Jean-Jacques Rousseau, joka oli kuuluisa valistusajan filosofi, erotti henkilökohtaisen, yleisen ja yhteisen tahdon toisistaan. Rousseau väitti, että nämä kolme intressiä ovat ristiriidassa keskenään, minkä vuoksi vallassa olevien tuli pitää yllä yleistä tahtoa. Rousseau ajattelulla julkisesta palvelusta oli vahva vaikutus myös muihin valistusajan filosofiin. (Horton 2008: 19.) Englantilainen idealisti T.H. Green totesi Rousseauin innoittamana, että ihmisluontoon sisältyi halu kuulua yhteiskuntaan. Kaikkia asioita, jotka mahdollisesti paransivat ja kehittivät yhteiskuntaa, tuli rohkaista. (O'Toole 1990: 339.) Green kuvasi ihmisen sosiaalisena eläimenä, joka haluaa toteuttaa itseään. Tähän yksilö tosin kykeni vain, jos muut toimivat samoin. Yhteinen hyvä oli aate, jonka toteuttamiseen kaikki halusivat antaa panoksensa. Julkisen hallinnon tehtävänä oli Greenin mukaan toimia yhteisen hyvän edistämiseksi. Platonin ja Rousseauin tavoin Green koki virkamiehen velvollisuudeksi yhteisen hyvän tavoittamisen. (Horton 2008: 19.)

Platon, Rousseau ja Green pitivät yhteiskuntaa ja siihen liittyviä aatteita suurempana kokonaisuutena, sosiaalisena ilmiönä. Metodologisen individualismin koulukunnalla oli kuitenkin erilainen näkökulma. Koulukunnan mukaan yhteisen hyvän tavoittelemineen perustui yksilön henkilökohtaisiin valintoihin. Englantilainen valistusfilosofi, utilitarismin luojaksi kutsuttu Jeremy Bentham väitti yhteisöllisen ajattelun olevan fiktiota. Kaikki yhteisöllisyys perustui Benthamin mukaan yksilöiden henkilökohtaisiin toimiin. Valtion tehtävänä oli mahdollistaa ja turvata yksilön oman edun tavoittelu. Tämä oman edun tavoittelu tuli kuitenkin johtaa sosiaaliseen hyvinvointiin. Julkisen hallinnon oli näin luotava mahdollisimman suurta onnellisuutta. (Horton 2008: 19–20.)

Skotlantilainen taloustieteilijä ja moraalifilosofi Adam Smith yhdisti naturalismin ja utilitarismin. Smithin mukaan yksilö on omien etujensa paras arvioija. Tästä huolimatta yksilö ei pyri pelkästään omien etujen saavuttamiseen, vaan hän näkee tärkeäksi myös yhteisen hyvän edistämisen. Merkittävä tekijä yhteisen hyvän syntymisessä ja luomisessa on *sympatian* käsite. *Sympatia* luo yhteyden nykyiseen julkisen palvelun motivaatioon. Se auttaa yksilöä asettumaan toisten ihmisten rooleihin ja ymmärtämään muiden tarpeita. Amerikkalainen filosofi John Rawls jatkoi Smithin ideologiasta kehittämällä kuuluisan oikeudenmukaisuusteorian. Teorian mukaan kaikkien valintojen tulee perustua kahteen periaatteeseen. Ensinnäkin valtion on turvattava kaikille yhtäläiset perusoikeudet ja -vapaudet (vapausperiaate). Toinen periaate on kaksiosainen. Valtion on taattava kaikille tasa-arvoiset mahdollisuudet tärkeiden tarpeiden tyydyttämiseen. Sosiaalinen ja taloudellinen eriarvoisuus on hyväksyttävää, vain jos yhteiskunnan heikompiosaiset hyötyvät siitä. Lisäksi kaikilla on oltava yhtä suuri mahdollisuus saavuttaa muita yhteiskunnallisia asemia (eroperiaate). (Horton 2008: 20.)

Klassisen utilitarismin ja julkisen valinnan teoriolla on havaittavissa selvä yhteys. Siinä missä utilitarismin oli määrä turvata yksilön oman edun ajattelu, julkisen valinnan teoria korostaa yksilöiden vapautta ja länsimaisia poliittisia arvoja. Julkinen valinta perustuu taloudelliseen liberalismiin ja individualismiin. Julkisen valinnan teoria tutkii markkina-toiminnan ulkopuolista päätöksentekoa hyödyntäen talousteoriaa politiikan tutkimukseen. Teoriassa korostuu rationaalinen käyttäytyminen ja hyötyjen maksimointi. Yksilöt

pyrkivät ensisijaisesti hankkimaan etuja itselleen. Hyvässä yhteiskunnassa yksilö on merkittävin valintojen suorittaja ja hyvän yhteiskuntapolitiikan mukaan yksilöillä on mahdollisuus maksimoida hyötynsä. Merkittävimpiä käsitteitä julkisen valinnan teoriassa on itseintressi, jonka mukaan päätöksenteko on riippuvainen yksilön henkilökohtaisista motiiveista. (Salminen 2011: 65–68.) Julkisen valinnan teoria syntyi vastalauseena julkisen hallinnon kasvulle ja väitteelle, että valtion hallinto haluaa kehittää julkista intressiä ja yhteistä hyvää. Julkisen valinnan teoreetikoiden mukaan valtio ei ole hyväntahtoinen, vaan se pyrkii jatkuvasti vain oman edun parantamiseen muiden kustannuksella. (Horton 2008: 21.)

Byrokraattien sanotaan olevan kiinnostuneita enemmän omista eduista, kuin yhteiskunnan eduista. Hortonin (2008: 21) mukaan teoreetikot Downs ja Tullock kuitenkin myöntävät, että byrokraatit voivat olla epäitsekkäitä ja haluta edistää julkista hyvää, mutta tämä ei ole byrokraattien ainoa motivaation lähde.

Viimeisenä on mainittava Max Weber ja hänen luoma byrokratian ideaalimalli, sillä hänen ajatuksillaan on ollut suuri vaikutus julkiseen palveluun ja julkisen palvelun motivaatioon (Horton 2008: 21–22). Weber pyrkii ymmärtämään sosiaalista toimintaa yhteiskunnan rationaalisuuden kautta. Organisaation hallinnan näkökulmasta keskeisin hallintotyyppi on rationaalinen, eli laillinen hallinta. Laillinen hallinta perustuu rationaalisiiin säännöksiin, kuten lakeihin, sääntöihin ja menettelytapoihin. Hänen mukaansa byrokratia on selkein rakenne laillisen toiminnan harjoittamiseen, mutta sitä ei esiinny käytännössä sellaisenaan. Ideaalimalli kertoo byrokratian tulkinnan historiallisesta kehityksestä. Ideaalimallin mukaan virkamies on auktoriteetin alainen vain virkavelvollisuuksien osalta. Valtion virat on organisoitu hierarkian mukaan ja virkamiehet valitaan ammatillisen pätevyyden perusteella. Viran tulee olla virkamiehen päätyö eikä virkamies omista virkaansa. Lisäksi virkamiehen ammattiin kuuluu tehtävien hoitaminen kurin ja valvonnan alaisina. (Salminen 2011: 38–40.) Weber näki byrokratian keinona hallita virkamiesten harjoittamaa julkista valtaa (Horton 2008: 22).

Lopuksi voimme todeta, että julkisen palvelun käsite on vahvasti esillä politiikan ja moraalfilosofian historiassa. Idealistisena aatteena julkinen palvelu esiintyy kutsumukse-

na, epäitsekkäänä käytöksenä, velvollisuutena ja vastuuna edistää julkista hyvää sekä kansalaisten hyvinvointia. Vastalauseensa kyseisille arvoille antoivat julkisen palvelun teoreetikot, jotka väittivät virkamiesten ajavan vain omia etujaan muiden kustannuksella. Weberin mukaan byrokraattien toiminta perustuu ulkoisiin motiiveihin ja sattumanvaraisuuteen, mikä kuitenkin johtaa vähitellen lisääntyvään yhteisöllisyyteen. Julkisen palvelun kulttuuri sisältää ideoita, arvoja ja käytäntöjä, jotka johdattavat yksilöt kohti kollektiivista ajattelua. (Horton 2008: 22.)

2.4. JPM:n kehitys ja haasteet

”Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country”

John F. Kennedy (1961).

Julkisen palvelun motivaatio sai alkunsa 1980-luvulla Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa new public management -doktriinin (NPM) myötä. Maiden julkista sektoria kritisoitiin rajusti ja niiden virkamiehiä väitettiin laiskoiksi ja itsekkäiksi. (Taimio 2013a: 7.) Perryn ja Wisen (1990: 367) mukaan, vain neljäsosa amerikkalaisista luotti julkisen hallinnon toimivan kansalaisten näkökulmasta oikein. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana julkisen palvelun motivaatio -tutkimus on kasvanut huomattavasti. Tästä huolimatta JPM:n systemaattinen tutkimustraditio on ollut hajanaista ja täten mahdollisesti haitallista tuleville tutkimuksille. 1990-luvulla JPM-tutkimus oli vielä melko vähäistä, mutta tämän jälkeen sen kehityskaari on ollut nopeaa. Alussa JPM-tutkimus keskittyi pääosin julkisella sektorilla työskentelevien virkamiesten asenteisiin ja käyttäytymiseen Yhdysvalloissa. 2000-luvulla tutkimus muuttui huomattavasti monipuolisemmaksi. Nykyään se on monitieteellistä, laajalle levinnyttä ja kansainvälistä. (Ritz, Brewer & Neumann 2013: 2–3.)

Ritz ym. (2013) toteavat 182 tutkimusta kattaneessa kirjallisuuskatsauksessa, että JPM-tutkimus on vahvasti keskeneräinen eikä se ole löytänyt vielä omaa paikkaansa julkishallinnollisessa tutkimuskentässä. Tarvetta JPM-tutkimukselle kuitenkin on, sillä kysymys siitä miten virkamiehiä motivoidaan on yksi julkisjohtamisen suurimpia. 1990-

luvulla syntyi vain 11 uutta tutkimusta, mutta 2000-luvulla tutkimuksia julkaistiin jo 171. JPM-tutkimuksen voimasuhteet ovat vaihtuneet. Enää kolmasosa tutkimuksista syntyi Yhdysvalloissa, kun taas lähes puolet tutkimuksista oli eurooppalaista käsialaa.

Termiä 'julkisen palvelun motivaatio' käytettiin ensimmäistä kertaa vuonna 1982, jolloin se määriteltiin julkisessa palvelussa esiintyväksi erityiseksi motivaatioksi (Rainey 1982). Seuraavan kerran käsitettä käytettiin vuonna 1990 Perryn ja Wisen (1990) toimesta. (Kim & Vandenabeele 2010: 701.) Perry ja Wise (1990: 368) loivat tutkijoiden keskuudessa yleisesti hyväksytyin määritelmän, jonka mukaan ”*julkisen palvelun motivaatio voidaan ymmärtää yksilön alttiutena vastata niihin motiiveihin, jotka ensisijaisesti tai yksinomaan perustuvat julkisiin instituutioihin ja organisaatioihin*”. 'Motiiveilla' tarkoitetaan yksilön kokemia psykologisia tarpeita, jotka hän haluaa tyydyttää. Knokea ja Wright-Isakia (1982) mukailen Perry ja Wise (1990: 368) luokittelivat nämä motiivit kolmeen eri kategoriaan: rationaalsiin (rational), normiperusteisiin (norm-based) ja tunnepohjaisiin (affection) motiiveihin. *Rationaaliset* motiivit perustuvat yksilön hyötyjen maksimointiin, *normiperusteiset* motiivit nojaavat yksilön haluun noudattaa voimassa olevia normeja ja *tunnepohjaiset* motiivit taas perustuvat yksilön emotionaaliseen käyttäytymiseen erilaisissa yhteiskunnallisissa asiayhteyksissä. Tämän jälkeen James L. Perry (1996: 6–7) jatkoi motiivien jaottelua jäsennellen ne neljään eri ulottuvuuteen: kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon (attraction to public policy making), sitoutuminen yhteiseen etuun (commitment to the public interest), myötätunto (compassion) ja uhrautuvaisuus (self-sacrifice). Vandenabeele (2008: 143) toteaa, että Perryn (1996) tekemän jäsentelyn jälkeen, JPM-tutkimus on kasvanut tasaisesti. Tällä hetkellä julkinen hallinto on saavuttanut pisteen, jossa tutkimukset lunastavat odotuksia niin sanottuna isona tieteellisenä kysymyksenä.

Vaikka JPM-tutkimus on löytämässä uomiaan ja siitä on kehittynyt tärkeä tutkimusaihe, ei kaikkia siihen liittyviä ongelmia ole vielä ratkaistu. JPM-teoriaan liittyy monia perustavanlaatuisia metodologisia haasteita (Wright 2008: 80). JPM-teoriassa esiintyy vielä monia avoimia kysymyksiä, joihin tulee löytää vastauksia (Wright & Grant 2010: 691). Hajanaisuutta ilmenee heti JPM-termin käytössä. Monet tutkijat Yhdysvaltojen ulkopuolella eivät käytä lainkaan termiä JPM, vaan muita vastaavia tutkittaessa julkiseen

palveluun liittyvää motivoitunutta käytöstä. (Vandenabeele 2008a: 143–144.) Vaihtoehtoisia termejä ovat muun muassa ranskankielisissä maissa käytetty 'l'éthique du bien commun' (yhteisen hyvän etiikka) Chanlat (2003: 55) ja erityisesti Englannissa käytetty 'public service ethos' (julkisen palvelun eetos) Horton (2008: 22). Nämä terminologiset eroavaisuudet vaikeuttavat JPM-tutkimusta ja erityisesti JPM:n vertailevaa tutkimusta (Vandenabeele 2008a: 144).

Varhaisimmat JPM-tutkimukset määrittivät JPM:n epäitsekkäänä käytöksenä sekä haluna auttaa muita ja yhteiskuntaa. Monet tutkimukset pyrkivät osoittamaan, että yksilö oli kiinnostunut enemmän sisäisistä kannustimista, kuin ulkoisista tai rahallisista kannustimista. (Wright 2008: 81.) JPM-tutkimus on pääosin keskittynyt olettamuksille, että henkilö jolla on korkeampi JPM, suuntautuu todennäköisemmin työskentelemään julkiselle sektorille, koska se mahdollistaa toteuttamaan julkista palvelua. Toiseksi työntekijä toimii paremmin julkisella sektorilla, koska hän kokee mielihyvää sisäisistä kannustimista (Wright & Grant 2010: 691–692). Ritz ym. (2013: 17) lisäävät, että yleisellä tasolla JPM-tutkimukset ovat osoittaneet naisilla olevan vahvempi JPM, kuin miehillä. Toiseksi ikä, koulutus, status ja vakituinen virka vahvistavat yksilön JPM:ää, tosin tutkimuksilla saadut tulokset eivät ole aina yhteneviä.

Perryn (1996) tekemästä teoreettisen kehyksen jäsentelystä huolimatta JPM-tutkimusta kritisoidaan siitä, että se on jäänyt yleistävälle tasolle eikä se ole kyennyt löytämään tarpeeksi tärkeitä syy-yhteyksiä JPM:n merkityksestä ja vaikutuksesta. Tästä syystä JPM-tutkimuksia voi olla vaikea toteuttaa. (Wright & Grant 2010: 691–692.) JPM-tutkimus on painottunut vahvasti kvantitatiiviseen tutkimukseen, minkä vuoksi kvalitatiivisille tutkimuksille on suurta tarvetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on paljon käyttämätöntä potentiaalia ajatellen JPM:ää teoriana. Se auttaa organisaatioita ymmärtämään miten JPM:ää voi parhaiten hyödyntää. Kvalitatiivinen tutkimus antaa mahdollisuuden hyödyntää konkreettisesti saatuja tuloksia. Tämän vuoksi kvalitatiivisella tutkimuksella, kuten tämä tutkimus, on paljon annettavaa JPM:n tutkimuskentässä. (Wright & Grant 2010: 697.)

Jokaisella hallintojärjestelmällä on uniikki JPM, joka heijastaa julkishallinnon aatteita ja uskomuksia. Tämä julkisen palvelun eetoksenakin tunnettu ideologia on muokattu toimimaan jokaisen valtion omassa historiallisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Tästä huolimatta kokonaiskuva on yhtenevä. Kaikki läntiset sivistysvaltiot pitävät sisällään yhteisiä elementtejä, jotka mahdollistavat JPM:n käytön globaalisti. (Horton 2008: 28.) Nykyään JPM-tutkimus on levinnyt kaikille viidelle mantereelle ja sen käyttö yleistyy jatkuvasti metodologisista haasteista huolimatta (Ritz ym. 2013: 18). Wright (2008: 93) toteaa, että JPM-tutkimuksen tutkimusdataa tulee kasvattaa ja tutkimuskäytäntöä yhtenäistää, jotta JPM teoriana jatkaisi kehittymistään.

Lopuksi voidaan todeta, että JPM on teoriana kehittynyt tutkimushistoriallisesti lyhyessä ajassa erittäin varteenotettavaksi ja kiinnostavaksi. Julkishallinnon työntekijöiden motivointi on noussut kuumaksi aiheeksi. Jotta julkishallinnon työntekijöiden motivaatiosta ja sen syistä saataisi uutta ja hyödyllistä tietoa organisaatioille, on JPM-tutkimuksia toteutettava lisää monimuotoisemmalla empiirisellä datalla ja konsensusmittareilla.

2.5. Sukellus JPM:n ytimeen

Yksi tärkeimmistä tutkimuskysymyksistä ja käytännön haasteista julkisorganisaatioiden henkilöstöhallinnossa on työntekijöiden motivaation parantaminen, työtyytyväisyyden lisääminen, sitouttaminen organisaatioon ja valtion virastojen toiminnan tehostaminen (Park & Rainey 2008: 109). Näihin kysymyksiin ja haasteisiin on pyritty löytämään vastauksia JPM-teorian avulla. JPM tuli esille ensimmäistä kertaa 1980-luvulla, minkä jälkeen mielenkiinto sitä kohtaan on kasvanut jatkuvasti tutkijoiden keskuudessa. JPM:n teoriarakenteen kehittäjänä pidetään James L. Perryä. Perry kehitti JPM:lle mittaamisasteikon ja teoreettisen kehyksen (ks. Perry & Wise 1990; Perry 1996). Perryn tavoitteena on ollut kehittää vaihtoehtoinen motivaatioteoria rationaalisen valinnan teorioille, jotka ovat hallinneet ajattelua organisaatioiden motivaatiosta (Perry 2000: 472).

Perryn malli

Perry ja Wise (1990: 368) määrittivät JPM:n yksilön alttiutena vastata niihin motiiveihin, jotka ensisijaisesti tai yksinomaan perustuvat julkisiin instituutioihin ja organisaatioihin. 'Motiiveilla' tarkoitetaan yksilön kokemia psykologisia tarpeita, jotka hän haluaa tyydyttää. Samalla Perry ja Wise identifioivat motiivit, jotka liittyvät julkiseen palveluun. He jakoivat nämä motiivit kolmeen analyttisesti erilaiseen kategoriaan. Näitä jo aiemmin tässä tutkimuksessa sivuttuja motiiveja ovat *rationaaliset* (rational), *normiperusteiset* (norm-based) ja *tunnepohjaiset* (affection) motiivit. Motivaatiolliset ominaispiirteet ovat kiinnittäneet tutkijoiden huomiota koko julkishallinnollisen kentän alkuajoista lähtien. Ajatus siitä, että motiivit vaikuttavat julkishallinnon tehokkuuteen ja laatuun, on vähintään yhtä pitkä. Merkittävin tutkimussuuntaus JPM:n historiassa on keskittynyt kansalaisten ja eliitin asenteisiin hallinnollisia toimia kohtaan. (Perry & Wise 1990: 368.)

Perryn ja Wisen (1990) motiivien identifiointi oli alkusysäys JPM:n teoriarakenteen kehittymiselle. *Rationaaliset* motiivit perustuvat yksilön hyötyjen maksimointiin. Jotkin julkiseen palveluun liittyvät motiivit ovat luonnostaan rationaalisia, vaikka niitä pidetään pääsääntöisesti altruistisina. Toisinaan JPM siis pohjautuu yksilön hyötyjen maksimointiin. Kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon saattaa olla jännittävää ja dramaattista, jolloin se voi vahvistaa yksilön itsekeskeisyyttä. Rationaalisissa motiiveissa yksilöt valitsevat menettelytapansa sen mukaan, miten ne hyödyttävät parhaiten heitä itseään. Käytännössä yksilö punnitsee eri vaihtoehtojen hyödyt ja haitat ja valitsee häntä eniten hyödyttävän toimintamallin. Toisin sanoen ihmiset haluavat palvella julkista hyvää tyydyttääkseen omia tarpeitaan. (Perry & Wise 1990: 368; Perry 1996: 6; Perry 2000: 476.)

Normiperusteisissa motiiveissa yksilön toimintaa ohjaa halu noudattaa voimassaolevia normeja. Tämä perustuu haluun palvella julkista hyvää ja edistää julkista etua. Normiperusteisissa motiiveissa yksilö laittaa syrjään henkilökohtaiset etunsa velvollisuudentunnosta valtiota ja yhteisöä kohtaan. Normatiivisten motiivien yleisimmin identifioitu perusta on *sitoutuminen yhteiseen etuun*. Normatiivisiin motiiveihin liitetään myös *sosiaalinen oikeudenmukaisuus* (social justice). Sosiaalinen oikeudenmukaisuus sisältää

toimia, joilla pyritään parantamaan poliittisten ja taloudellisten vähemmistöjen hyvinvointia. (Perry & Wise 1990: 368–369; Perry 1996: 6–7; Wright 2008: 81.)

Tunnepohjaiset motiivit viittaavat käytökseen, joka perustuu erilaisten yhteiskunnallisten kontekstien luomiin tunteisiin (Perry & Wise 1990: 368). Virkamiehen päämotiivin tulisi olla *hyväntahtoinen patriotismi* (patriotism of benevolence). Frederickson ja Hart (1985) määrittävät hyväntahtoisin patriotismin suurena rakkautena kaikkia niitä ihmisiä kohtaan, jotka elävät yhteisessä valtiossa. Ihmisiä tulee suojella kaikkine oikeuksineen. Hyväntahtoinen patriotismi sisältää lisäksi rakkauden hallintojärjestelmän arvoja ja muita ihmisiä kohtaan. Se voidaan myös ymmärtää emotionaalisena tilana, jossa moraalinen *sankaruus* luo halun uhrautua muiden puolesta. (Frederickson & Hart 1985: 549–552.)

Luonnollisesti ihmisten motiivit muuttuvat elämäntilanteiden ja työuran myötä eivätkä ne pysy samoina. Rationaaliset, normiperusteiset ja tunnepohjaiset motiivit liittyvät ensisijaisesti tai yksinomaan julkiseen palveluun. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että nämä motiivit ohjaavat kaikkia julkisen sektorin työntekijöitä. JPM liitetään harvoin yksilön henkilökohtaisten etujen tavoittelemiseen, mutta motiivit kuten sitoutuminen julkiseen ohjelmaan itsensä takia tai asioiden kannattaminen omien intressien vuoksi on rationaalista ajattelua. JPM liitetään pääsääntöisesti normatiivisiin motiiveihin, kuten haluun palvella julkista etua sekä lojaalisuuteen ja velvollisuudentuntoon valtiota ja yhteisöä kohtaan. JPM:n tunnepohjaiset motiivit ovat jääneet taka-alalle ja niiden rooli on jäänyt kokonaisuutta tarkastellen pieneksi. Tästä huolimatta motiivit, kuten hyväntahtoinen patriotismi näyttää olevan juurtunut yksilön tunnetilaan. (Perry & Wise 1990: 369.)

Perryn ja Wisen (1990) motiivi-identifioinnin jälkeen Perry (1996) jatkoi JPM:n teoreettisen kehyksen rakentamista. Perry pyrki luomaan JPM:lle mitta-asteikon, joka helpottaisi tutkimusten tekemistä. Perry loi mitta-asteikon edellä käsiteltyjen kolmen (rationaalinen, normiperusteinen ja tunnepohjainen) motiivin pohjalta, johon kuului neljä erilaista ulottuvuutta: *kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon* (attraction to public policy making), *sitoutuminen yhteiseen etuun* (commitment to the public interest/civic duty), *myötätunto* (compassion) ja *uhrautuvaisuus* (self-sacrifice). Näihin ulottu-

vuuksiin Perry jaotteli 24-osaisen kysymyspatterin, jonka avulla kvantitatiivisen tutkimuksen kyselyitä pystyttiin suorittamaan. Kolme Perryn muodostamista ulottuvuuksista asettuu aikaisemman motiiviperustan yhteyteen. Kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon asettuu rationaalisiin motiiveihin, sitoutuminen yhteiseen etuun asettuu normatiivisiin motiiveihin ja myötätunto asettuu tunnepohjaisiin motiiveihin. (Perry 1996: 6–8; Perry 2000: 477.) Uhrautuvaisuuden Perry päätti pitää erillään muista ulottuvuuksista, koska sillä on vahva historiallinen yhteys siihen mitä ajattelemme julkisen palvelun käsitteestä sekä siihen liittyvästä altruistisuudesta (Perry 1996: 20). Nämä kolme motiivia ja neljä ulottuvuutta antoivat paremman käsityksen JPM:n teoriapohjasta. Kuviossa 1. on esitelty Perryn luomat motiivit ja niihin linkittyvät ulottuvuudet. Aikaisemmin tutkimus oli perustunut vain altruistisiin näkemyksiin yksilön motivaatiosta julkisessa palvelussa erottamatta normatiivisia ja tunnepohjaisia motiiveja toisistaan sekä hylkäämällä täysin ajatuksen rationaalisisista motiiveista. (Wright 2008: 81–82.)

Rationaaliset motiivit	Normatiiviset motiivit	Tunnepohjaiset motiivit
Kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon	Sitoutuminen yhteiseen etuun	Myötätunto
Uhrautuvaisuus		

Kuvio 1. JPM-teoriarakenne James L. Perryn mukaan (Perry 1996: 6–8).

Perryn luoma teoreettinen rakenne on yleisesti hyväksytty tutkijoiden keskuudessa. Tästä huolimatta eurooppalaisessa ympäristössä on havaittu useita muita mahdollisia JPM ulottuvuuksia (ks. Hondeghem & Vandenabeele 2005; Vandenabeele, Scheepers & Hondeghem 2006). Vaihtoehtoisten ulottuvuuksien lisäksi, joillakin käsitteillä on erilainen merkitys Yhdysvalloissa kuin Euroopassa. Tämän perusteella voidaan todeta, että JPM mitta-asteikko sopii hyvin Yhdysvaltaiseen konseptiin, mutta se menettää osan tehostaan muissa ympäristöissä, kuten Euroopassa. (Vandenabeele 2008b: 1090–1091.)

Perryn mallissa neljä ulottuvuutta ovat empiirisesti erotettu toisistaan. Erottelusta huolimatta ulottuvuudet *sitoutuminen yhteiseen etuun* ja *uhrautuvaisuus* ovat hyvin samankaltaisia, minkä vuoksi toinen voisi olla tarpeeton. Monet tutkijat ovat huomanneet tämän epäkohdan Perryn mitta-asteikossa ja ovatkin käyttäneet vain kolmea ulottuvuutta. Havainnoista huolimatta ehdottomia näyttöjä ei ole löydetty sille, että Perryn alkuperäinen malli olisi toteutettavissa paremmin vähemmällä ulottuvuuksilla. Perryn mallia on kritisoitu edellä mainittujen lisäksi pitkäkököksi ja liian yksityiskohtaiseksi. (Vandenabeele 2008a: 146.)

Kimin ja Vandenabeelen malli

Perryn teoriarakenteen saaman kritiikin ja sen kyseenalaistetusta toimivuudesta eurooppalaisessa kontekstissa johtuen, Kim ja Vandenabeele (2010) kehittivät eurooppalaiseen malliin paremmin sopivan teoriarakenteen ja mitta-asteikon. Kimin ja Vandenabeelen mallissa julkisen palvelun motiivit perustuvat *uhrautuvaisuuteen* ja jakautuvat kolmeen kategoriaan; *instrumentaaliset motiivit* (instrumental), *arvopohjaiset motiivit* (value-based) ja *identifikaatiomotiivit* (identification) kuvion 2. mukaisesti. Nämä JPM:n motiivit ovat kehitetty aikaisempien motiivien (Perry & Wise 1990) (rationaaliset motiivit, normiperusteiset motiivit ja tunnepohjaiset motiivit) pohjalta. Kim ja Vandenabeele toteavat, että rationaaliset motiivit eivät sovi hyvin JPM-kontekstiin sekä normiperusteiset ja tunnepohjaiset motiivit ovat vahvasti päällekkäisiä. Tästä johtuen JPM-rakenteen konseptia täytyy kehittää, jotta kansainvälistä tutkimusta voidaan parantaa ja helpottaa. (Kim & Vandenabeele 2010: 701–703.) Rationaaliset syyt on parempi ymmärtää instrumentaalisina, sillä ne perustuvat ymmärrykseen siitä, miten keinot ja toimenpiteet voidaan liittää yhteen edistään julkisen palvelun harjoittamista (Andersen, Jorgensen, Kjeldsen, Pedersen & Vrangbaek 2013: 295). Tämän ajatuksen pohjalta hyvän tekeminen muiden ja yhteiskunnan eteen tarkoittaa julkisten palveluiden kehittämistä, osallistumista yhteiskunnalliseen prosessiin sekä yhteisöllisiin aktiviteetteihin tai osallistumista toimiin, jotka kehittävät yhteiskuntaa (Kim & Vandenabeele 2010: 703).

JPM sisältää prosessin, jossa yksilön teot edistävät julkista etua sekä tyydyttävät hänen henkilökohtaisia tarpeitaan (Wise 2000: 343). Motivaatio on olemassa vain henkilökohtaisten arvojen ja todellisen tilanteen vuorovaikutuksessa, jossa yksilö käsittää nämä

arvot (määrätynlainen käyttäytyminen) (Vandenabeele ym. 2006: 15). Tähän tukeutuen Kim ja Vandenabeele (2010: 703) ehdottavat, että JPM tulisi liittää heidän kehittämiin kolmeen motiiviin. Kim ym. (2010: 25) suosittelevat tutkijoita käyttämään JPM-tutkimuksissa kaikkia neljää ulottuvuutta ja pitäytymän Kimin ja Vandenabeelen mallissa, jotta JPM-tutkimuksesta syntyisi mahdollisimman yhdenmukainen. Tämä tutkielma pyrkii antamaan vastauksia poliisiorganisaation päällystövirkamiesten julkisen palvelun motivaatiosta ja sen vaikutuksista virkamiesten suorituksiin juuri Kimin ja Vandenabeelen mallia hyödyntäen.

Instrumentaaliset motiivit	Arvopohjaiset motiivit	Identifikaatiomotiivit
Uhrautuvaisuus		

Kuvio 2. JPM-teoriarakenne Kimin ja Vandenabeelen mukaan (Kim & Vandenabeele 2010: 704; vrt. Perry 1996).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet puutteita myös Perryn (1996) JPM-ulottuvuuksissa (kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon, sitoutuminen yhteiseen etuun, myötätunto ja uhrautuvaisuus). Tästä johtuen myös JPM-ulottuvuudet tarvitsivat motiivien lailla uudelleen kehittelyä, jotta ne selittäisivät ja ennustaisivat paremmin julkiseen palveluun liittyvää käyttäytymistä ylikansallisessa ympäristössä. Täten uusiksi JPM-ulottuvuuksiksi ehdotettiin seuraavia: *kiinnostus julkiseen osallistumiseen* (attraction to public participation), *sitoutuminen julkisiin arvoihin* (commitment to public values), *myötätunto* (compassion) ja *uhrautuvaisuus* (self-sacrifice). (Kim & Vandenabeele 2010: 704–705.)

Kiinnostus osallistua julkiseen päätöksentekoon muutettiin *kiinnostukseksi julkiseen osallistumiseen*, koska alkuperäiset mittarit eivät olleet sopivia mittaamaan sitä. Tämä johtui siitä, että alkuperäiset mittarit saattoivat osoittaa enemmän yleistä tyytymättömyyttä poliitikkoihin, kuin kiinnostusta julkiseen päätöksentekoon. (Coursey & Pandey

2007: 562–563.) Tämän lisäksi alkuperäinen ulottuvuus ei ole toiminut yhtä hyvin tutkimuksissa, kuin muut niissä käytetyt ulottuvuudet (ks. Kim 2009b). Kiinnostus julkiseen osallistumiseen -ulottuvuuden tulee keskittyä enemmän julkisen sektorin työn luonteeseen sekä osallistua julkisen päätöksenteon prosessiin ja yhteiskunnallisen toiminnan kehittämiseen. Ulottuvuuden tulee lisäksi kehittää sen osa-alueiden validiteettia instrumentaalisisena motiivina. (Kim & Vandenabeele 2010: 704.)

Kim ym. (2013: 87–90) ovat muovanneet vielä kiinnostuksen julkiseen osallistumiseen *kiinnostukseksi julkiseen palveluun*, koska tämä ulottuvuus keskittyy paremmin haluun palvella yhteiskuntaa, työskentelyyn yhteisen hyvän eteen sekä osallistumiseen julkiseen päätöksentekoon. Kimin ym. (2013) tutkimus on vienyt JPM-tutkimuksen lähemmäksi yhteistä teoreettista konsensusta. He tutkivat 12 eri maata ja niissä ilmenevää julkisen palvelun motivaatiota. Tutkimuksessa käytettiin neljää ulottuvuutta (kiinnostus julkiseen palveluun, sitoutuminen julkisiin arvoihin, myötätunto ja uhrautuvaisuus) ja jokaista ulottuvuutta varten oli valmisteltu neljä kysymystä. Näiden ulottuvuuksien pohjalta on rakennettu myös tämän kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelukysymykset. (Ks. Kim ym. 2013: 92; Taimio 2013b: 56.)

Kim ja Vandenabeele (2010: 704) määrittivät ulottuvuuden sitoutuminen yhteiseen etuun uudelleen *sitoutumiseksi julkisiin arvoihin*. Tämän uuden ulottuvuuden tulee keskittyä enemmän yksilön haluun tavoitella julkisia arvoja. Vandenabeele (2008b: 1094) toteaa, että osasta Perryn (1996) alkuperäisestä 24-osaisen mallin kohdista jouduttiin luopumaan, koska ne olivat päällekkäisiä uhrautuvaisuus-ulottuvuuden kanssa ja uusia kohtia tuli kehittää vastaamaan arvopohjaisia motiiveja. Kimin ja Vandenabeelen (2010: 704) mukaan tämä uudistus auttoi ratkaisemaan päällekkäisyysongelman uhrautuvaisuuden kanssa. Vandenabeele (2008a: 155) on määritellyt *demokraattisen hallinnon*, joka tarkoittaa julkisia arvoja, kuten tasa-arvoa, pysyvyyttä ja vastuullisuutta. Nämä arvot viittaavat suuremmassa mittakaavassa julkisen palvelun periaatteisiin. Tämän lisäksi demokraattinen tasa-arvoisuus sisältyy käsitteeseen. Näitä kaikkia arvoja voidaan pitää tyypillisinä demokraattisessa hallintojärjestelmässä.

Kimin ja Vendenabeelen (2010: 705) mukaan *myötätunto*-ulottuvuudelle tuli kehittää uudempia ja sopivampia osia. Perryn (1996) luoman 24-osaisen kysymyspatterin myötätunto-ulottuvuuden osat eivät edusta tunnepohjaisten motiivien uniikkia ja keskeistä laatua. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että myötätunto-ulottuvuus on ollut melko heikko, kun sitä on testattu ja arvioitu. Ulottuvuuden alkuperäisiä osia täytyy uudistaa, jotta ne vastaisivat paremmin tunnepohjaisia motiiveja ja uusien osien tulee huomioida entistä tarkemmin tunnepohjainen yhteys vastaavanlaisiin kohteisiin, kuten yhteiskuntaluokkien muihin jäseniin tai poliittiseen systeemiin.

Kuten edellä on todettu Kim ja Vandenabeele (2010: 705) uudistivat JPM-konseptia ehdottamalla, että julkisen palvelun motiivit perustuvat *uhrautuvaisuuteen* ja jakautuvat kolmeen eri kategoriaan: *instrumentaaliset*, *arvopohjaiset* ja *identifikaatiomotiivit*. Uhrautuvaisuus on olennainen osa JPM-rakennetta, minkä vuoksi sen tulee olla myös osa toiminnallisia ulottuvuuksia. Jokainen julkisen palvelun motiivi edustaa uniikkia näkökulmaan JPM:ssä, joten ne tulee sijoittaa itsenäisinä ulottuvuuksina toiminnallisiin ulottuvuuksiin. Itse JPM-teorian kannalta tämä on parempi ratkaisu, kuin tutkimuskirjallisuudessa ehdotettu päällekkäisyys julkisen kiinnostuksen kanssa tai että uhrautuvaisuus jätettäisi täysin pois. Kaikesta huolimatta, täydellinen vastaavuus teoreettisten komponenttien ja toiminnallisten / empiiristen ulottuvuuksien kanssa ei ole välttämätöntä. Kimin ja Vendenabeelen mallissa ulottuvuuksilla ja motiiveilla ei ole tosiaan poissulkevia elementtejä. Neljän ulottuvuuden malli on parempi kuin kolmen, koska jokainen ulottuvuus on erilainen ja ainutlaatuinen. Lisäksi neljän ulottuvuuden malli on parempi selittämään ja ennustamaan julkiseen palveluun liittyvää käyttäytymistä.

Tiivistettynä voidaan todeta, että teoreettisia komponentteja tulee arvioida empiirisesti toiminnallisten ulottuvuuksien avulla sekä toiminnallisten ulottuvuuksien täytyy tukeutua teoreettisiin komponentteihin. Julkisen palvelun motiivit perustuvat uhrautuvaisuuteen ja jakautuvat instrumentaalisiin, arvopohjaisiin ja identifikaatiomotiiveihin. JPM-rakenteen ulottuvuudet ovat: kiinnostus julkiseen osallistumiseen, sitoutuminen julkisiin arvoihin, myötätunto ja uhrautuminen. Jokainen näistä ulottuvuuksista antaa yksilöllisen panoksensa JPM:lle. Tästä johtuen yhdenkin ulottuvuuden poisjättäminen on yhtä kuin osan itse JPM:stä poisjättäminen. (Kim & Vandenabeele 2010: 705–706.)

2.6. JPM:n teoreettiset komponentit

2.6.1. Instrumentaaliset motiivit

JPM on osa käyttäytymisprosessia, jossa julkisen palvelun motiivit johtavat yhteiskuntaa hyödyttävään käyttäytymiseen. *Instrumentaaliset motiivit* pitävät sisällään niitä keinoja, joilla toteutetaan merkityksellistä julkista palvelua. Perustuen altruistisiin eli epäitsekkäisiin motiiveihin, instrumentaalsiin motiiveihin kuuluu työskentely julkisella sektorilla, osallistuminen harjoitetun politiikan prosessiin sekä yhteisölliseen toimintaan, osallistuminen yhteiskunnalliseen kehittämisprosessiin, erityisten julkisten päätösten ja ohjelmien puolesta puhuminen, joiden tavoitteena on luoda merkityksellistä julkista palvelua sekä tehdä hyvää muille ja yhteiskunnalle. Yksilöt haluavat työskennellä julkisella sektorilla, koska he uskovat että julkiset organisaatiot voivat tarjota heille mahdollisuuden osallistua julkiseen palveluun. He kiinnittävät huomiota ja osallistuvat julkiseen päätöksentekoprosessiin, koska he kokevat tämän sopivaksi keinoksi parantaa julkista etua. Näiden lisäksi yksilöt haluavat todennäköisesti osallistua aktiivisesti yhteiskunnallisiin ohjelmiin ja yhteiskuntapalveluun. (Kim & Vandenabeele 2010: 703.)

Kiinnostus julkiseen osallistumiseen liittyi alunperin rationaaliseen motiiviin, joka perustui yksilön henkilökohtaisen hyödyn maksimointiin. Yksilö osallistui julkiseen prosessiin tai sitoutui tiettyyn julkiseen ohjelmaan, koska hän samaistui ja kannatti sitä henkilökohtaisista syistä. (Perry & Wise 1990: 368; Hsieh, Yang & Fu 2012: 243.) Maksimoidakseen oman etunsa, julkisesta osallistumisesta kiinnostuneet työntekijät haluavat noudattaa organisaation tapoja ja sen vaalimia käyttäytymisnormeja, koska julkista osallistumista on helpompi toteuttaa organisaation kautta. Työntekijät piilottavat todelliset sisäiset tunteensa, koska he kokevat pystyvänsä näin toteuttamaan julkista osallistumista paremmin. Myötämielinen asenne muita kohtaan edesauttaa julkista osallistumista ja erityisen intressin tavoittelua. (Hsieh ym. 2012: 243.) Hsieh ym. (2012) kokevat alun perin altruistisuuteen perustuvat instrumentaaliset motiivit huomattavasti itsekkeskeisimpinä, kuin Perry ja Wise (1990). Kiinnostus julkiseen osallistumiseen keskittyy siihen missä laajuudessa yksilöt haluavat osallistua poliittiseen prosessiin tai

muihin aktiviteetteihin, jotka edistävät yhteiskuntaa laajemmin (Ngaruiya, Konx Velez, Clerkin & Taylor 2014: 445).

Useat tutkimukset osoittavat, että mitä suurempi yksilön JPM on, sitä todennäköisemmin hän hakeutuu julkiselle sektorille. On kuitenkin jäänyt epäselväksi, miten julkiset organisaatiot houkuttelevat, valikoivat ja onnistuvat pitämään kiinni työntekijöistä, joilla on korkea JPM. Tämän lisäksi on epäselvää, miten organisaatiot ruokkivat, lisäävät ja rohkaisevat JPM:ää (ns. sosialisaatio). (Taimio 2013b: 57.) Perry ja Wise (1990: 370) toteavat, että ”*JPM tulisi ymmärtää dynaamisena ominaisuutena, joka muuttuu ajan myötä, joten tämä voi vaikuttaa yksilön haluun liittyä ja pysyä julkisessa organisaatiossa*”. Kjeldsen ja Jacobsen (2013: 902) käsittelevät JPM:ää sopivuusteorian (fit theory) ja kiinnostus-valinta-poistuma -mallin (attraction-selection-attrition) avulla. Heidän mukaansa yksilö etsii itselleen organisaatiota, jonka arvot vastaavat hänen omia arvoja, kun taas tietty työ organisaatiossa valitaan, jos se on sopiva yksilön taitojen ja kykyjen kanssa. Kjeldsenin ja Jacobsenin (2013) näkemyksestä voidaan päätellä, että organisaatioon hakeutuminen perustuu lähtökohtaisesti Perryn ja Wisen (1990) näkemykseen altruistisuudesta, kun taas itse työn valinta on huomattavasti itsekeskeisempi. Leisink ja Steijn (2008: 124) taas vahvistavat altruistista näkemystä toteamalla, että JPM:ssä luonteenomaiset piirteet, joita yksilö etsii organisaatiosta, on halu auttaa muita ja edistää yhteiskuntaa.

2.6.2. Arvopohjaiset motiivit

Yksilöillä on taipumuksena halu sisäistää yhteiskunnallisia arvoja. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt haluavat pitää näitä julkisia arvoja ominaan. He kokevat tyydytystä ja saavutuksen tunnetta, kun he saavat toteuttaa näitä arvoja. (Kim & Vandenabeele 2010: 703.) Horton (2008: 28) toteaa, että eri mailla ja eri kulttuureilla on omia arvoja, jotka poikkeavat muiden ympäristöjen arvoista. Tästä huolimatta eri ympäristöistä löytyy myös paljon yhteisiä julkisia arvoja. Kim ja Vandenabeele (2010: 703) jatkavat toteamalla, että yleisiä julkisia arvoja halutaan tavoitella globaalissa järjestelmässä. Näiden arvojen merkitys ja prioriteetti voi vaihdella eri maiden ja yhteiskuntamallien mukaan, mutta

siitä huolimatta yksilöt haluavat laittaa nämä yleiset ja yhteiset arvot henkilökohtaisten arvojensa edelle.

Andersen ym. (2013) ovat pohtineet yleisten julkisten arvojen ja JPM-kontekstiin kuuluvien arvojen välistä suhdetta. Julkiset arvot ja JPM osoittavat, että julkisen palvelun toteuttaminen on muutakin kuin omien etujen tavoittelua. Julkisten arvojen -teoria (public values) ja JPM ovat kehittyneet erillään toisistaan, mutta ne ovat empiirisesti kytköksissä. Täydellinen integraatio eikä totaalinen erottelu ole mahdollista. Tämä johtuu siitä, että arvot voivat olla motivoivia ja motivaatio on usein orientoitunut kohti toivottuja päämääriä, kuten esimerkiksi arvoja. (Andersen ym. 2013: 292).

Julkiset arvot voidaan nähdä ihanteellisina tekijöinä, joita tulee seurata kun toteutetaan julkista palvelua tai ohjataan kansalaisten ja virkamiesten käyttäytymistä. Julkisten arvojen tutkimus liitetään usein klassisiin arvoihin, kuten yhteiskunnallinen kiinnostus, poliittinen lojaalius, vastuullisuus, puolueettomuus, ammattitaito, integriteetti ja rehellisyys. Näiden mainittujen arvojen lisäksi moni muukin arvo on relevantti, kun tarkastellaan käsitettä *julkinen*. (Andersen ym. 2013: 293–294)

Julkisia arvoja tutkitaan kaikilla asteilla aina yksilölliseltä tasolta yhteiskunnalliselle tasolle. JPM taas suuntautuu julkisen palvelun toteuttamiseen tavalla, jonka tarkoituksena on tehdä hyvää muille ja yhteiskunnalle ja sitä tutkitaan pääosin yksilöllisellä tasolla. Tämän lisäksi JPM on julkisista arvoista poiketen kehittänyt mittarin, jota käytetään empiirisiin analyyseihin. JPM:n näkökulmasta arvot ovat perusta JPM-rakenteelle. Ensinnäkin arvot ovat liitetty JPM:ään normiperusteisten motiivien kautta. Normien ja arvojen noudattaminen antaa tyydytystä, joten se motivoi. Toiseksi, ulottuvuudet empiirisessä JPM-rakenteessa sisältävät eri asteisia arvoja. Sitoutuminen julkisiin arvoihin tarkoittaa sellaista yhteiskunnan palvelemista, mikä perustuu arvoihin ja velvollisuuteen. Andersen ym. kokevat sitoutumisen julkisiin arvoihin ongelmallisena, sillä se ei erittele konkreettisesti eri arvoja, joita tulisi huomioida palveluyhteiskunnassa. Tämän lisäksi uhrautuvaisuus-ulottuvuus perustuu altruismiin, joka on myös arvo ja myötätunto-ulottuvuus perustuu taas empatiaan, joka on tämäkin arvo. (Andersen ym. 2013: 296).

Aikaisemmin julkisia arvoja ja JPM:ää on tutkittu erillään tosistaan. Andersen ym. (2013) muuttivat tutkimusten suuntaa ja käsittelivät julkisia arvoja sekä JPM yhdessä. Tutkimuksessa ilmeni, että julkiset arvot ja JPM ovat osittain päällekkäisiä. Arvojen määrä on kaikesta huolimatta erittäin suuri ja ne ovat ristiriitaisia, minkä vuoksi niitä ei voi vaivattomasti integroida JPM:n yhteyteen. Julkisia arvoja ja JPM:ää on syytä tutkia yhdessä, koska sitoutuminen julkisiin arvoihin -ulottuvuuden ja julkisten arvojen välinen riippuvuussuhde osoittaa, että julkisten arvojen tutkimus voi auttaa ymmärtämään paremmin käsitettä *yhteinen etu* ja siihen liittyvää ulottuvuutta. Tämän lisäksi tutkimukset julkisista arvoista voivat auttaa määrittämään niitä arvoja, jotka liittyvät muihin JPM-ulottuvuuksiin. (Andersen ym. 2013: 305).

2.6.3. Identifikaatiomotiivit

Kimin ja Vandenabeelen (2010: 703) mukaan *identifikaatiomotiivit* koskevat kansaa, ryhmiä tai erinäisiä muita kohteita, joita yksilöt haluavat palvella. Frederickson ja Hart (1985: 547–548) ehdottavat, että demokratiassa virkamiesten ja kansalaisten välillä tulee vallita *erityinen suhde*, mikä ilmenee virkamiesten aidolla huolenpidolla kansalaisistaan. Kim ja Vandenabeele (2010: 703) toteavat, että ihmiset haluavat samaistua vähempiosaisten, kansan, yhteisön, yhteiskunnan ja koko kansakunnan kanssa. Samaistuminen yhteiskunnan vähempiosaisten kanssa synnyttää halun tehdä hyvää ja jopa uhrautua heidän puolesta. Mukailleen Raineyn ja Steinbaurin (1999: 23–25) määritelmää, liitettäessä tunnepohjaiset motiivit *muihin*, tarkoitetaan JPM:ssä yhteiskuntaluokkien tai poliittisen systeemin jäseniä, joihin yksilöt voivat samaistua. Identifikaatiomotiivit ovat perusta tunnepohjaiselle päättelylle (Andersen ym. 2013: 295).

Myötätunto on ”*epäitsestä huolenpitoa muiden hyvinvoinnista*” (Radey & Figley 2007: 207). Perry (1996) käytti myötätunnon yhteydessä termiä *hyväntahtoinen patriotismi* (patriotism of benevolence), jonka Frederickson ja Hart loivat (1985). Hyväntahtoinen patriotismi tarkoittaa rakkautta hallinnollisia arvoja kohtaan sekä rakkautta muita kohtaan. Sen pitäisi olla virkamiesten keskeinen motivaation lähde. (Frederickson & Hart 1985: 549–552.) Myötätunto on välttämätön elementti tehokkaassa yhteiskunnallisen työn suorittamisessa (Radey & Figley 2007: 207). Myötätunnon on havaittu

olevan erittäin tärkeää organisaatioissa, jotka käsittelevät kipua ja kärsimystä. Tällaisia organisaatioita ovat muun muassa sairaalat, paloasemat ja sosiaalipalveluja tuottavat organisaatiot. Kollektiivinen myötätunto on tärkeä osa, kun puhutaan organisaation pysyvyydestä ja tehokkuudesta. (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost & Lilius 2004: 810.) Kollektiivista myötätuntoa voisi olettaa olevan myös poliisiorganisaatiossa sen erittäin ihmisläheisen luonteen vuoksi.

Liu, Zhang ja Lv (2014) tutkivat myötätunnon ja työtyytyväisyyden suhdetta kiinalaisessa kontekstissa. He tutkivat myötätunnon ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta sosiaalityöntekijöillä ja havaitsivat, että niillä on selkeä positiivinen yhteys. Tutkittaessa työntekijöiden asenteita työtä kohtaan, työn luonne ja työntekijöiden odotukset, tarpeet, motivaatio sekä työolosuhteet ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. (Liu ym. 2014: 246–247). Yhteiskunnallista työtä tekevät haluavat auttaa toisiaan ja myötätunto on perusarvo heidän työssään (Radey & Figley 2007: 207). Liu ym. (2014: 248) havaitsivat tutkimuksessaan, että JPM:n myötätunto-ulottuvuus on monimutkaisempi kiinalaisessa kontekstissa, kuin Perryn (1996) luomassa kontekstissa. Tämä kertoo jälleen JPM:n vasta kehittyvästä mitta-asteikosta, joka on etsimässä ylikansallista konsensustaan. Tärkein tutkimuksessa saatu tieto JPM:n kannalta oli kuitenkin se, että myötätunto-ulottuvuus esiintyy kiinalaisessakin kontekstissa, tosin hieman erilaisena. (Liu, Zhang & Lv 2014: 245–250).

Kuviossa 3. esitellyt edellä mainitut uudelleen muotoillut motivaatiokomponentit keskittyvät arvoihin (minkä vuoksi), asenteeseen (kenelle) ja käyttäytymiseen (miten). Instrumentaaliset motiivit ovat kytköksissä käyttäytymiseen, arvopohjaiset motiivit liittyvät luonnollisesti arvoihin sekä etiikkaan ja identifikaatiomotiivit kytkeytyvät asenteeseen. Nämä motiivit muistuttavat paljolti Perryn ja Wisen (1990) alkuperäistä mallia. Omaa etua tavoittelevat motiivit on jätetty pois rationaalisista motiiveista, jotka vastasivat instrumentaalisia motiiveja. Normiperusteisten ja tunnepohjaisten motiivien välillä vallinnut osittainen päällekkäisyys on poistettu Kimin ja Vandenabeelen mallissa. Ja kuten edellä on todettu, normiperusteiset motiivit vastaavat arvopohjaisia motiiveja ja tunnepohjaiset motiivit identifikaatiomotiiveja. (Kim & Vandenabeele 2010: 703.)

Instrumentaaliset motiivit	Arvopohjaiset motiivit	Identifikaatiomotiivit
Käyttäytyminen	Arvot ja Etiikka	Asenne
Miten?	Minkä vuoksi?	Kenelle?

Kuvio 3. JPM-teoriarakenne ja kaikki sen elementit (Kim & Vandenabeele 2010: 703).

2.6.4. Uhrautuvaisuus

Halu uhrautua (willingness to sacrifice) tarkoittaa yksilön taipumusta luopua välttämättömästä oman edun tavoittelusta edistääkseen kumppanin tai ihmissuhteen hyvinvointia (Van Lange, Rusbult, Drigotas, Arriaga, Witcher & Cox 1997: 1374). Julkisen palvelun motiivit perustuvat eettisestä näkökulmasta nimensä mukaisesti julkisen toiminnan palvelemiseen (Kim & Vandenabeele 2010: 703). Julkinen palvelu vaatii yksilöltä uhrautuvaisuutta, joka tarkoittaa halua korvata henkilökohtaiset ulkoiset palkkiot muiden palvelemisella (Perry 1996: 7). Tyydyttääkseen julkisen palvelun instrumentaaliset, arvopohjaiset ja identifikaatiomotiivit, yksilön on uhrattavat henkilökohtaiset intressinsä ja luovuttava osasta rahallisista palkkioistaan. Näiden sijasta yksilön on panostettava ja sitouduttava julkiseen palveluun. (Kim & Vandenabeele 2010: 704.)

Epäitseäs ja uhrautuvainen käyttäytyminen kuuluu JPM:n monitieteelliseen perintöön (Koehler & Rainey 2008). Monet tutkimukset todistavat, että uhrautuvaisuus on olennaisempi osa palveluorientoitunutta käyttäytymistä, kuin muut ulottuvuudet. Tämän perusteella voidaan todeta, että JPM:n perusta on rakennettu uhrautuvaisuuden ympärille. Uhrautuvaisuuteen nojautuen yksilöiden käytös pyrkii tekemään muille hyvää sekä muovaamaan yhteiskunnan hyvinvointia, jolloin he myös tyydyttävät henkilökohtaisia tarpeitaan. (Kim & Vandenabeele 2010: 704.) Wise (2000) toteaa artikkelissaan, että

mitä suurempi yksilön JPM on, sitä todennäköisemmin hänen käyttäytymisensä pyrkii hyödyttämään yhteiskuntaa ulkoisten kannustimien, kuten rahan kustannuksella.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tämä pro gradu -tutkielma on perusluonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen. Tutkimus nojaa ontologiseen hermeneutiikkaan tieteenfilosofisena perinteenä. Ontologia on yksi filosofian osa-alue ja se pyrkii selvittämään todellisuuden luonnetta. Hermeneutiikan traditio on tärkeä ihmistieteeseen vaikuttanut tekijä. Hermeneutiikan traditio ulottuu aina antiikkiin asti. Johtava ajatus on, että kirjoituksia voidaan ymmärtää suoraan, ilman muiden traditioiden vaikutusta. Hermeneuttiseksi kehäksi kutsutun tulkinnan mukaan tekstin osa voidaan ymmärtää vain kokonaisuuden avulla ja kokonaisuutta voi ymmärtää vain tekstin osien avulla. (Alasuutari 1993; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996; Raatikainen 2004.) JPM-tutkimus nojaa vahvasti kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, mutta kvalitatiivisille tutkimuksille on kovaa tarvetta, jotta JPM-tutkimusta voidaan kehittää ja viedä eteenpäin (Wright & Grant 2010: 691–692).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja sen aineisto kerätään todellisista tilanteista. Tiedon keruu perustuu tutkijan omiin havaintoihin ja tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jossa pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tämän vuoksi aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti eri perspektiiveistä. Yleistäen voidaan sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena löytää tai paljastaa faktoja eikä todistaa jo tiedossa olevia väittämiä. Yksi laadullisen tutkimuksen metodeista on teemahaastattelu, jota tässäkin tutkimuksessa hyödynnetään. (Hirsjärvi, Remes & Alasuutari 2007: 157, 160.)

Haastattelu on tiedonhankinnan perusmuoto. Erityisesti käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä tutkimushaastattelu menetelmänä on yksi käytetyimpiä. Haastattelu on joustava menetelmä, minkä ansiosta sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla. Haastattelu on metodi, joka koetaan usein miellyttäväksi. Haastattelun suurimpiin etuihin kuuluu, että siinä ol-

laan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämän ansiosta tiedonhankintaa voi ohjata itse haastattelussa. Haastattelua voidaan kutsua sosiaalisesti vuorovaikutustilanteeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 11, 34, 41.)

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teema haastattelu tunnetaan tutkimuskirjallisuudessa myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu kohdistetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48). Teemahaastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkka määrämuotoisuus puuttuu (Hirsjärvi ym. 1996: 195). Hirsjärvi ja Hurme (2008: 48) jatkavat samaa ajatusta toteamalla, että teemahaastattelu on ennemminkin strukturoimaton kuin strukturoitu haastattelu. Tämä johtuu siitä, että yksi haastattelun osa-alue, haastattelun teemat, ovat kaikille sama.

Tutkimuksen laatu ja luotettavuus perustuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääosin aineiston laatuun. Luotettavuus syntyy tutkijan toiminnasta eikä haastateltavien vastauksista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka luotettavasti tutkija on analysoinut haastatteluissa syntynyttä dataa. Tutkielman laatu ja luotettavuus perustuu ennen kaikkea siihen missä laajuudessa kerättyä aineistoa hyödynnetään ja onko käytetty aineisto litte-roitu oikein. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuloksien on heijastettava tutkittavien ajatusmaailmaa. Taustalla on kuitenkin pidettävä mielessä, että haastattelun tulos syntyy haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 189.)

3.2. Teemahaastatteluiden toteutus

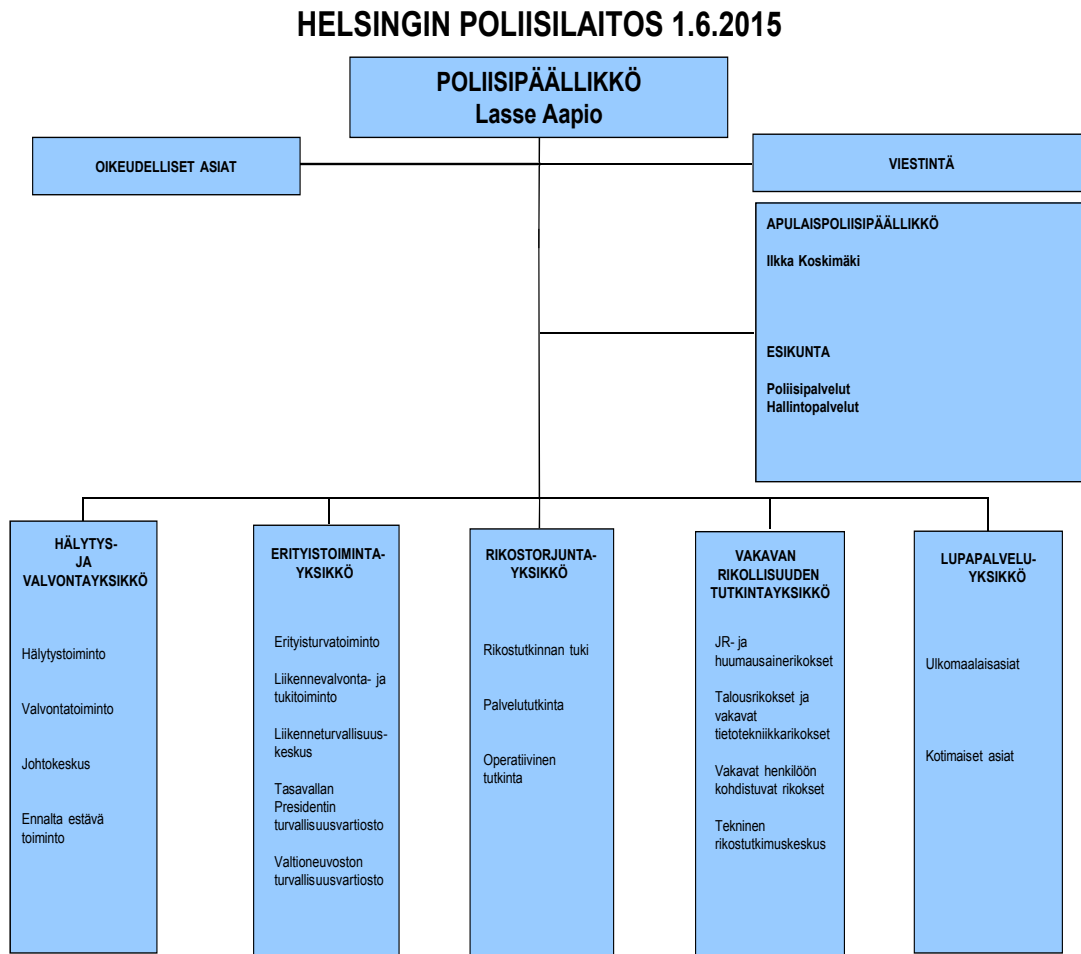
Tämän tutkielman haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Helsingin poliisilaitoksella. Tutkimussuunnitelma ja haastattelun teema esiteltiin Helsingin poliisilaitoksen apulaispoliisipäällikölle, joka myönsi luvan haastatteluille ja itse tutkielmalle. Myönteisen tutkimusluvan jälkeen haastateltavia lähestyttiin sähköpostin välityksellä. Haastateltavat ovat poliisin päällystöön kuuluvia eli pidättämiseen oikeutettuja virkamiehiä, jotka työskentelevät Helsingin poliisilaitoksella. Haastateltaville virkamiehille lähetettiin se-

loste tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Haastatteluun suostuville lähetettiin etukäteen teemahaastattelun kysymykset, jotta he pystyivät tutustumaan kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin erikseen haastattelun ajankohta, jotta kaikki saivat tutustua rauhassa kysymyksiin. Haastattelut suoritettiin poliisilaitoksen tiloissa kevään, kesän ja syksyn aikana. Haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla, jonka kunto ja äänenlaatu tarkistettiin ennen haastatteluja. Haastattelun äänitykseen kysyttiin lupa jokaiselta haastateltavalta ennen haastattelun aloitusta. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin suostumus oman nimensä julkaisemiseen. Kaksi haastateltavista halusi pysyä anonyyminä työtehtävistä johtuen. Suoritetut haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen eli haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi sanasanaisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 185) mukaan haastattelun laatu paranee, kun se litteroidaan viipymättä, varsinkin jos haastattelun ja litteroinnin suorittaa tutkija itse.

3.3. Helsingin poliisilaitos tutkimusympäristönä

Tutkielman kohdeorganisaatio on Helsingin poliisilaitos, joka on toiminut vuodesta 1826. Helsingin poliisilaitoksella työskentelee noin 1750 ihmistä, joista noin 1400 on poliisiviranhaltijoita. Poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö Lasse Aapio ja siihen kuuluu viisi yksikköä: Hälytys- ja valvontayksikkö, Erityistoimintayksikkö, Rikostorjuntayksikkö, Vakavan rikollisuuden tutkintayksikkö ja Lupapalveluyksikkö kuvion 4. mukaisesti. Tässä tutkielmassa haastateltavat ovat Hälytys- ja valvontayksiköstä, Rikostorjuntayksiköstä ja Vakavan rikollisuuden tutkintayksiköstä.

Tutkimukseen osallistuneista kymmenestä esimiehestä kolme työskentelee Hälytys- ja valvontayksikössä, viisi työskentelee Rikostorjuntayksikössä ja kaksi työskentelee Vakavan rikollisuuden tutkintayksikössä. Kaikki haastateltavat ovat arvoltaan komisarioita tai ylikomisarioita. Kolme haastateltavista ovat ylikomisarioita ja muut seitsemän ovat komisarioita / rikoskomisarioita. Kolme haastateltavista ovat naisia ja seitsemän miehiä.



Kuvio 4. Helsingin poliisilaitoksen organisaatio (Helsingin poliisilaitoksen ohjesääntö 2015).

4. JULKISEN PALVELUN MOTIVAATION ILMENEMINEN HELSINGIN POLIISILAITOKSEN PÄÄLLYSTÖVIRKAMIEHILLÄ

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia tehtyjen teemahaastattelujen aineiston pohjalta. Luvussa käydään läpi kaikki haastattelujen neljä teemaa, joiden avulla analysoidaan päällystöesimiesten julkisen palvelun motivaation ilmenemistä. Teemat perustuvat Kimin ja Vendenabeelen (2010) julkisen palvelun motiivien uudelleenjaotteluun, jossa motiivit perustuvat uhrautuvaisuuteen ja jakautuvat kolmeen eri kategoriaan, joita ovat instrumentaaliset motiivit, arvopohjaiset motiivit ja identifikaatiomotiivit. Kuten Kim ja Vandenabeele (2010: 705–706) ovat todenneet, teoreettisia komponentteja tulee arvioida empiirisesti toiminnallisten ulottuvuuksien avulla sekä toiminnallisten ulottuvuuksien täytyä tukeutua teoreettisiin komponentteihin kuvion 5. mukaisesti. JPM-rakenteen ulottuvuudet ovat kiinnostus julkiseen palveluun, sitoutuminen julkisiin arvoihin, myötätunto ja uhrautuvaisuus. Nämä julkisen palvelun ulottuvuudet edustavat myös teemahaastatteluissa käytettyjä teemoja.

Instrumentaaliset motiivit	Arvopohjaiset motiivit	Identifikaatiomotiivit
Kiinnostus julkiseen palveluun	Sitoutuminen julkisiin arvoihin	Myötätunto
Uhrautuvaisuus		

Kuvio 5. Teoreettisten komponenttien tukeutuminen toiminnallisiin ulottuvuuksiin (Kim & Vandenabeele 2010: 705–706).

4.1. Kiinnostus julkiseen palveluun

Tämän teeman pyrkimyksenä on selvittää haastateltujen päällystövirkamiesten suhdetta yleisesti julkiseen palveluun ja sitä miten kiinnostus julkiseen palveluun ilmenee poliisi-

sin ammatissa sekä sen motivoivaa vaikutusta hallintorakennemuutoksen yhteydessä. Kuten luvussa 2 on todettu, kiinnostuksen julkiseen palveluun teoreettisena komponenttina toimivat instrumentaaliset motiivit.

Haastatteluun osallistuneiden päällystövirkamiesten näkemykset kiinnostuksesta julkiseen palveluun olivat hyvin yhteneväiset. Kiinnostus julkiseen palveluun on ohjannut kaikki haastateltavat työskentelemään julkiselle sektorille ja siten poliisin ammattiin. Kiinnostus julkiseen palveluun koettiin vahvana ja henkilön omia valintoja ohjaavana toiminnallisena ulottuvuutena. Useat aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä vahvempi yksilön julkisen palvelun motivaatio on, sitä todennäköisemmin hän hakeutuu julkiselle sektorille.

”En usko, että yksikään poliisi olisi poliisin ammatissa, jos ei haluaisi työskennellä julkisen palvelun eteen ja vaikuttaa yhteiskuntaan”.

Perry ja Wise (1990: 370) toteavat, että julkisen palvelun motivaatio tulisi ymmärtää dynaamisena ominaisuutena, joka muuttuu ajan myötä, joten tämä voi vaikuttaa yksilön haluun liittyä ja pysyä julkisessa organisaatiossa. Osa haasteltavista on siirtynyt julkiselle sektorille myöhemmin työskenneltyään ensin yksityisellä sektorilla. Syynä julkiselle sektorille hakeutumiseen oli halu tehdä jotain merkityksellistä ja työskennellä yhteisen hyvän eteen. Vaikka kiinnostus julkiseen palveluun on vaikuttanut haastateltavien ammatinvalintaan uran alussa, voidaan todeta, että julkisen palvelun motivaatio on vahvistunut työvuosien myötä.

”Tuntuu, että ajatusmaailma on muuttunut siitä, että miten ikään kuin palvelu yhteiskuntaa, mutta tuntuu, että se on korostunut virkaiän myötä”.

”Nuorempana poliisimiehenä pidin sattumana, että olisin ajautunut poliisihallintoon, kunnes sitä myöhemmin alko pohtimaan, että itse asiassa se oli pidempiaikainen tavoite”.

”... silloin kun olen hakeutunut poliisiksi, en minä tällaisia miettinyt, mutta kyllä tällainen filosofia on nyt muodostunut”.

Kiinnostus julkiseen palveluun ilmenee jokaisen haastateltavan työssä vahvasti. Kiinnostus julkiseen palveluun on johtavana ideologiana työnteon taustalla, joka ohjaa ja antaa haastateltavien jokapäiväiselle toiminnalle suunnan. Kim ja Vandenabeele (2010: 703) toteavat, että yksilöt haluavat työskennellä julkisella sektorilla, koska he uskovat että julkiset organisaatiot voivat tarjota heille mahdollisuuden osallistua julkiseen palveluun. Kaikki haastateltavat kokivat voivansa palvella omassa työssään hyvin yhteiskuntaa sekä osallistumaan omalta osaltaan julkiseen päätöksentekoon.

”Poliisin ammatti on julkinen ammatti ja me tehdään paljon päätöksiä, julkisia päätöksiä, ja tietysti poliisin tehtäviin kuuluu hyvin selkeästi myös yhteiskunnalliset asiat, yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen ja turvallisuuden ylläpito... Poliisi on hyvin tärkeä viranomainen siinä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja nimenomaan turvallisemman yhteiskunnan luomisessa”.

”Halu palvella yhteiskuntaa on sisäänrakennettu ja musta on kiva olla tekemässä päätöksiä ja se on motivoivaa”.

Tutkimustulokset osoittavat, että kiinnostus julkiseen palveluun on eteenpäin kuljettava voima, joka antaa mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskuntaan ja toteuttaa omaa julkisen palvelun motivaatiota. Leisink ja Steijn (2008: 124) toteavat, että julkisen palvelun motivaatiossa luonteenomaiset piirteet, joita yksilö etsii organisaatiosta, on halu auttaa muita ja edistää yhteiskuntaa. Monien haastateltavien mukaan kiinnostus julkiseen palveluun on sisäänrakennettu ja se on aina ollut heissä.

”Kiinnostus julkiseen palveluun on tavallaan itsestään selvää. Ei sitä tule sen kummemmin mietittyä. Se on vähän kuin selkärangassa toi asia”.

Saatujen tuloksien mukaan kiinnostus julkiseen palveluun on kaikista neljästä haastatellun teemasta motivoivin. Kiinnostus julkiseen palveluun motivoi yleisellä tasolla jokaista haastateltavaa työssä ja sitä pidettiin pääasiallisena motivoivana voimana. Mahdollisuus palvella yhteiskuntaa motivoi etenkin silloin, kun työnteolla havaittiin konkreettisia vaikutuksia.

”Se että saan palvella yhteiskuntaa motivoi minua. Varsinkin silloin, kun huomaa että siitä on jotain konkreettista hyötyä... Kun estetään uusia rikoksia, niin totta kai se motivoi tai jos saadaan rikollisia kiinni, niin onhan se palvelus yhteiskun-

nalle, kun sellaset kaverit saadaan pois. Ne ei tee enää uusia juttuja ja vanhat saadaan selvitettyä, niin toki se motivoi”.

Työltä halutaan merkitystä ja tutkimustulosten mukaan poliisin työ palvelee sitä hyvin. Kiinnostusta työtä kohtaa pitää yllä mahdollisuus vaihtelevaan virkauraan. Taimion (2013b: 57) mukaan on jäänyt epäselväksi miten julkiset organisaatiot onnistuvat pitämään kiinni työntekijöistä, joilla on korkea julkisen palvelun motivaatio. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että poliisiorganisaatiossa sitouttavana voimana on juuri mahdollisuus vaihtelevaan virkauraan ja mahdollisuus konkreettisiin tuloksiin.

”Olen halunnut, että työllä on tietty merkitys. On mukava tulla töihin aamulla ja pitkin kynsin ja hampain lähtee illalla kotiin. Oma virkaura on ollut sellainen, että aina on hakeutunut oikeisiin paikkoihin ja on ollut vaihteleva virkaura, niin työ on säilynyt mielenkiintoisena”.

”Tämä on käytännön työ ja koen, että haluan hoitaa omalla sektorillani sillä lailla hyvin, että pystytään – jos ajatellaan julkista palvelua – vaikuttaa rikostorjuntaan siten, että saataisi vähennettyä rikollisuutta, saataisi paljastettua rikollisuutta ja siltä osin olen kiinnostunut tästä kohtuu kapeasta sektorista julkisen palvelun alalla”.

Sisäisistä motivaatiokeinoista kiinnostus julkiseen palveluun syrjäyttää vahvimmin ulkoisia motivaation lähteitä, kuten rahaa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilö on kiinnostunut enemmän sisäisistä kannustimista, kuin ulkoisista tai rahallisista kannustimista.

”Palkka on pieni, niin se mikä motivoi on just se, että pystyy sillä omalla työllään vaikuttamaan turvallisuuteen, yhteiskunnan vakauteen, rikollisuuteen ja rikosten tekijään”.

”Olen ollut tosi tyytyväinen ja on kiva tulla töihin joka päivä. Palkka on toissijaista”.

Poliisihallinto ja Helsingin poliisilaitos on kokenut isoja muutoksia hallintorakenneuudistuksen vuoksi, jota on selvitetty luvussa 3.1. Haastatteluissa saadun tiedon perusteella voidaan todeta, että poliisin hallintorakenneuudistuksella ei ole ollut olennaista merkitystä haastateltavien motivaatioon. Vain kaksi haastateltavista koki, että hallintorakenneuudistus on vaikuttanut negatiivisesti, joko suoraan tai välillisesti omaan motivaatioon.

tion. Tosin uudistusten ja muutosten määrää pidettiin liian suurena. Lisäksi Helsingin poliisilaitoksella suoritettavat muutokset olivat liian isoja ja dramaattisia kerralla toteutettaviksi.

”... se on aiheuttanut mulle henkilökohtaisesti sen, että on tullut niin kuin sellainen kyllästyminen ja hälläväliä-asette siitä, et tehköön nyt sitten mitä haluavat”.

Vaikka esimiehen oma työnkuva ei olisi muutoksien johdosta muuttunut, huoli omien alaisten jaksamisesta ja motivaatiosta vaikuttaa esimiehenkin motivaatioon. Motivaation lasku ei kuitenkaan ollut tutkimustulosten mukaan pysyvä mielentila.

”Sillä tavalla se vaikuttaa eniten työmotivaatioon, kun tietää että tällaista muutostavastarintaa on – oli muutos hyvä tai huono – niin sitä esiintyy ja se aiheuttaa sitä, että työssä ei viihdytä. Se aiheuttaa sitten työmotivaation laskemista alaisilla ja tietysti se vaikuttaa omaan tekemiseen, mutta näitä on tullut niin paljon, että nyt alkaa olla sellainen ihan sama, tekevät mitä tekevät, minä hoidan oman työni ja sillä selvä”.

Enemmistö haastateltavista ei kokenut hallintorakennemuutoksen vaikuttaneen heidän motivaatioon. Organisaatiomuutoksiin suhtauduttiin myönteisesti niitä pidettiin jopa välttämättöminä yhteiskunnan jatkuvan muutoksen takia.

”... kiinnostus julkiseen palveluun on oltava koko ajan ja on pysyvä ajan hermosta ja seurattava mitä ympärillä tapahtuu”.

”Hallintorakennemuutokset ovat monessa suhteessa välttämättömiä ja kannatettavia eikä niillä ole ollut minun motivaatiooni minkäänlaista vaikutusta”.

Hallintorakennemuutustusta pidettiin välttämättömänä toimena eikä sen koettu vaikuttavan päivittäisiin työtehtäviin. Muutosten seuranta ja arviointi ovat vielä kesken, mutta hallinnon keskittämällä uskotaan saavutettavan tehokkuutta. Uudistuksia pidettiin pakollisina ja ohimenevinä eikä sen ole annettu häiritä työskentelyä. Erään haastateltavan mielestä Helsingin poliisilaitos olisi kaivannut uudistusta jo paljon aikaisemmin.

”Helsingin poliisilaitoksen sisällä oli kolme tai neljä poliisilaitosta, joilla oli hyvin vahvat raja-aidat ja hyvin itsenäiset toiminnot. Nyt tehdään töitä siellä missä tarvitaan”.

”Muutoksilla saavutetaan tehokkuutta ja kun ollaan tarpeeksi jonain päivänä keskittetty ruvetaan taas hallintoa hajauttamaan, sitä samaa kiertokulkua se pitkässä linjassa on”.

Muutama haastateltava nosti huolenaiheeksi uudistusten vaikutukset haja-asutusseuduilla. Vaikka hallintorakennemuutoksen ja keskittämisen tarve ymmärrettiin, koettiin palveluiden ja avunsaannin heikkenemiset ongelmallisena. Palveluiden keskittäminen lisää työmäärää uusien poliisilaitosten alueilla. Muutostahtia pidetään yleisesti kovana ja sen ymmärretään aiheuttavan työntekijöissä epävarmuutta, vaikka se ei vaikuta juurikaan motivaatioon Helsingin poliisilaitoksella. Eräs haastateltava nosti esille myös tiedotuspulan muutoksen aikana. Epätietoisuus ja vähäinen tiedottaminen meneillään olevista sekä tulevista muutoksista kasvattaa epätietoisuutta. Alun epätietoisuutta pidettiin haastavimpana, mutta se hälveni muutosten edetessä.

”... toki sellaista yleistä epävarmuutta on aika ajoin ollut ja ehkä vähän sellaista ärsyttävää tiedotuspulaa, mut ei se tähän peruskuvioon vaikuta millään tavalla”.

”Kyllähän mä sen tiedostan, noin yleisestikin, että se aiheuttaa epävarmuutta. Kun olet saanut yhteen asiaan perehtyä, niin voi olla että palikat taas muuttuu”.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella motivaatio ei muuttunut enemmistön kohdalla suuntaa tai toiseen hallintorakennemuutoksen vuoksi. Osa haastateltavista koki hallintorakennemuutoksen vaikuttavan positiivisesti omaan motivaatioon. Kiinnostus julkiseen palveluun korosti muutosten motivoivaa vaikutusta, koska muutoksia pidettiin tärkeinä ja välttämättöminä.

”... siinä on huomannut huomattavaa kehitystä ja se on kyl sillä lailla vaikuttanut motivoivasti”.

”Tavallaan oon ollu niin kun kohtalaisen keskiössä tässä kuviossa, jolloin tietysti motivaatio on varmaan verrattuna moneen muuhun poikkeuksellisen hyvä...”

”Kiinnostus julkiseen palveluun on vaikuttanut tosi positiivisesti motivaatioon ja poliisin työn voi ajatella juuri julkisena palveluna, niin kyl se kiinnostus siihen poliisin työhön, on se sitten mikä osa-alue tahansa, ni on se ihan selkee et se kiinnostus vaikuttaa”.

Helsingin poliisilaitoksella suurimmat muutokset ovat toistaiseksi ohi, mutta tehokkaan toiminnan takaamiseksi poliisilaitoksen on oltava jatkuvasti pienessä liikkeessä. Osa haastateltavista ei nähnyt suurimpien muutosten jälkeen omassa motivaatiossaan vaihtelua. He arvioivat, että heidän henkilökohtainen motivaatio on pysynyt täysin ennallaan hallintorakenneuudistuksen aikana ja sen jälkeen. Osa haastateltavista kuitenkin myönsi, että ennen muutosta he kokivat kaikesta huolimatta pientä pelkoa.

”Ennen muutosta sitä miettii ehkä vähän sitä, et laskeeko se mun motivaatio nyt, se on sitä alkupelkoa. Sit vaan mennään ja katotaan ja sit sitä huomaa, et eihän täs mikään niin kauheesti oo muuttunutkaan”.

”Varsinaisesti me ei tähän PORA III -muutokseen liitytty suoranaisesti, mut täälähän tehtiin niin kun oma rakenneuudistus ja tietysti näitä nyt jatkuu kaiken aikaa”.

Osa haastateltavista taas piti hallintorakenneuudistusta oman motivaation kannalta positiivisena. Erään haastateltavan mukaan motivaation merkitys korostuu silloin, kun organisaatiota muutetaan. Motivaation merkitys on tärkeämpi muutoksen aikana ja sen jälkeen. Ilman kiinnostusta julkiseen palveluun motivaation arveltiin laskevan selkeästi muutoksen aikana.

”Jos siinä ei oo sitä motivaatioo, niin sit käy äkkii se – en tiedä onko katkeroitua väärä sana – mut tulee sellanen, jos ihminen koko ajan vaihtaa työpaikkaa, niin kyl se äkkii tulee et ei helvetti”.

Ne haastateltavat, jotka kokivat motivaation laskeneen hallintorakenneuudistuksen aikana ovat saaneet motivaationsa vähintään samalle tasolle, kuin ennen muutosta. Motivaation palautumiseen on vaikuttanut ennen kaikkea tyytyväisyys omaan työnkuvaan ja työyhteisöön. Motivaation kerrotaan koostuvan paljon myös sisäisestä toiminnasta.

”Jotenki kokee, että tää on sellanen paikka missä viihtyy. Niin jos siitä lähetään, kun motivaatio notkahti, niin kyl se on lähteny siit taas ylöspäin”.

Hallintorakennemuutoksen vaikutuksista ja arvioinnista ollaan kiinnostuneita ja sitä seurataan tarkemmin. Eräs haastateltava kertoi olevansa entistä kiinnostuneempi ja motivoituneempi julkisia palveluita kohtaan ja seuraavansa muutoksen vaikutuksia päivittäin.

4.2. Sitoutuminen julkisiin arvoihin

Tässä teemassa arvioidaan tutkimustulosten perusteella sitä, miten julkiset arvot vaikuttavat ja ilmenevät päällystövirkamiehen motivaatiossa yleisesti ja hallintorakennemuutuksessa. Toiminnallisena ulottuvuutena sitoutuminen julkisiin arvoihin perustuu arvopohjaisiin motiiveihin. Tässä tutkielmassa julkisilla arvoilla tarkoitetaan etenkin julkisen palvelun demokraattisia periaatteita. Kim ja Vandenabeele (2010: 703) esittävät, että yksilöt haluavat toteuttaa ja sisäistää julkisia arvoja. Yksilöt haluavat sisäistää yhteiskunnalliset arvot ja pitää niitä ominaan. Arvojen toteuttaminen antaa tyydytystä ja saavutuksen tunnetta.

”Arvoja pitää perusteena, niitä ei ehkä osaa ajatella erikseen. Ne tuntuvat niin itsestään selviltä”.

”Eli käsittääkseni olen näihin hyvinkin sitoutunut”.

Kaikki haastateltavat pitivät julkisen palvelun demokraattisia periaatteita tärkeänä osana poliisin työskentelyä. Huomion arvoista oli, että arvoja ja niihin sitoutumista pidettiin lähes luonnollisena tilana. Arvoihin ei ole tarvinnut juurikaan puuttua eikä niitä ole tarvinnut erikseen miettiä. Sitoutuminen julkisiin arvoihin on osa haastateltavien luonnetta ja niihin tarkempi perehtyminen työn johdosta on vain vahvistanut päällystövirkamies-ten sitoutumista julkisiin arvoihin. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo ovat haastateltaville tärkeimpiä arvoja, jotka luovat poliisin toiminnalle perusteet.

”Se on minulle normaalia ja näin sen pitää ollakin. Jos asia ei olisi noin, se olisi ihmeellistä”.

”Nää on mun mielestä kans sellaisia selkärankajuttuja. Elikkä nää pitää olla itsestään selviä. Ei näitä tarvitse oman päätöksenteon osalta erikseen mieltä, että toiminko nyt tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti ja niin pois päin, vaan nää on semmoisia itsestään selviä juttuja”.

”Nämä on siellä sisäänrakennettuna... kyl nää on koko ajan vahvasti taustalla ja näkyy kaikessa toiminnassa. Eikä tää oo meille edes ongelma, tää on hyvällä mallilla ja nämä arvot tulevat itsestään”.

Tutkimuksessa saatujen tietojen mukaan päällystövirkamiesten vastuullisuus ilmeni vastuun kantamisena omista päätöksistä ja ratkaisuista sekä alaisten hyvinvoinnin huomiomisena. Vastuullisuus motivoi esimiehiä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Vastuullisuus näkyy päällystövirkamiesten päivittäisissä työtehtävissä ja luo sitoutuneisuutta työnantajaan.

”Se on vastuullisuutta ja yhteistä etua, että huolehtii siitä että asiat hoidetaan omassa yksikössä oikein ja vastuullisesti oikein... toiselta puolelta se tarkoittaa taas sitä, että valtio maksaa meille palkkaa ja se maksaa kohtuullista liksaa... Me olemme palkanmaksajalle vastuussa hyvästä työnteosta”.

Yleisellä tasolla sitoutuminen julkisiin arvoihin koettiin luontaisena asiana, joka on kaikilla haastateltavilla osa luonnetta. Sitoutumista julkisen palvelun demokraattisiin periaatteisiin pidettiin normaalina käyttäytymisenä, joten sen motivoivaa vaikutusta ei osattu kunnolla arvioida.

”En tiedä motivoiko ne sinällänsä, mutta tommoset arvot kuuluu tähän työhön ja ne kulkee siinä mukana, mut en mä tiedä saanko mä mitään motivaatiokiksejä siitä, että kaikki on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista”.

”Aatteet eivät tule automaattisesti virkamiehenä olemisesta, vaan kyllä sen luonteen tulee olla mukana...”.

Kaikki haastateltavat ovat hyvin sitoutuneita julkisiin arvoihin, mutta hallintorakennemuutoksessa sen motivoivaa vaikutusta ei pidetty erityisen vahvana. Valtaosa haastateltavista olivat sitä mieltä, että sitoutuminen julkisiin arvoihin ei vaikuta millään tavalla heidän motivaatioon. Tutkimustuloksissa toistui määritelmä siitä, että julkiset arvot ovat niin sisäänrakennettuja, joten niiden motivoivaa vaikutusta ei pystytä kunnolla arvioimaan.

”Ei tämä ole vaikuttanut motivaatioon millään tavalla, vaan tämä on perus duunia”.

”Mä koen et sillä ei ole merkitystä onko hallintorakenneuudistus käynnissä vai ei. Kyl musta se on niin henkilökohtainen asia itelle ja koen myös niinku poliisin komisariovirassa olevana, et se on yks tärkeimpiä asioita tässä työssä. Jos nyt työ on niinku hukassa, ei voi ajatella, et mä enemmän mieltisin arvoja tai motivaatioita... Sillä ei ole merkitystä. Koen että se on niin vahva tässä työssä, voidaan puhua etiikasta”.

Vain kaksi haastateltavista koki sitoutumisen julkisiin arvoihin motivoivana tai motivaatiota ylläpitävänä voimana hallintorakenneuudistuksen aikana.

”Arvot nousevat totta kai haastavassa tilanteessa enemmän esille ja sitten se mitä ihmiset vielä työyhteisössä ajattelevat, pitää tukea niitä sitten. Totta kai arvot ovat ihan keskeisessä merkityksessä. Sen mukaan sitä toimitaan”.

”Sitoutuminen auttaa hallintorakennemyllerrykseen, kun haluaa jatkaa kuitenkin”.

Eräs haastateltava kertoi kokeneensa hallintorakenneuudistuksen alussa muutosvastarintaa, vaikka hänen olisi esimiehenä pitänyt olla sitoutunut ja viedä muutosta eteenpäin. Haastateltava avasi tunteuksiaan U-käyrä esimerkillä, jossa muutoksen alussa mennään alaspäin ja sen jälkeen, kun on saavutettu tietty pohja, lähdetään taas nousuun. Haastateltava myönsi, että vanha malli olisi ollut hyvä ja mukava, mutta on huomannut muutosten edetessä, että toiminta on muuttunut tehokkaammaksi ja paremmaksi. Motivaatio on yleisesti ottaen kasvanut.

Tutkimuksessa ilmenneiden tietojen mukaan sitoutumisen julkisiin arvoihin arvioitiin vaikuttavan vain vähän motivaatioon hallintorakenneuudistuksen jälkeen. Eräs haastateltava oli vakuuttunut siitä, että muutos on jatkuvaa eikä se tule loppumaan, ja että muutoksilla on merkittävä vaikutus työn tekemiseen. Enemmistö haastateltavista ei kokenut tai ei osannut vielä arvioida sitoutumisen julkisiin arvoihin vaikutusta hallintorakenneuudistuksen jälkeen.

Julkisen palvelun demokraattisia periaatteita, kuten tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta, pysyvyyttä ja yhteistä etua pidettiin äärimmäisen tärkeinä poliisin työssä. Ne koettiin sisäänrakennettuina ja osana esimiehen luonnetta. Vaikka arvoja kohtaan ilmeni vahvaa sitoutuneisuutta ja kunnioitusta, ei sitoutumisella julkisiin arvoihin ollut suurta motivoivaa vaikutusta hallintorakenneuudistuksen aikana tai sen jälkeen.

”Täytyy katsoa mikä se lopputulos on. Sittenhän sitä pitää arvioida uudestaan”.

4.3. Myötätunto

Tässä teemassa arvioidaan tutkimustulosten perusteella päällystövirkamiesten kokemaa myötätuntoa työssä ja myötätunnon vaikutusta esimiehen motivaatioon hallintorakenneuudistuksen aikana ja sen jälkeen. Toiminnallisena ulottuvuutena myötätunto perustuu identifikaatiomotiiveihin. Fredericksonin ja Hartin (1985) mukaan myötätunnon yhteydessä voidaan käyttää termiä hyväntahtoinen patriotismi ja sen pitäisi olla virkamiesten keskeinen motivaation lähde. Hyväntahtoinen patriotismi tarkoittaa rakkautta hallinnollisia arvoja kohtaan sekä rakkautta muita kohtaan. Radeyn ja Figleyn (2007: 207) mukaan myötätunto on välttämätön elementti tehokkaassa yhteiskunnallisen työn suorittamisessa.

Tutkimukseen osallistuneet päällystövirkamiehet näkivät myötätunnon kahdesta eri näkökulmasta. Myötätuntoa kohdistettiin organisaation sisälle eli omiin alaisiin ja toisaalta asiakaskuntaan. Eräs haastateltava koki tärkeimpänä asiakaskuntanaan hänen omat alaisensa. Kanov ym. (2004: 810) toteavat, että kollektiivinen myötätunto on erittäin tärkeää organisaation pysyvyydelle ja tehokkuudelle.

”... vaikka me palvelaankin yhteiskuntaa tässä, mutta mun lähin ja tärkein asia on mun tutkijat”.

Lähes kaikki haastateltavat tunsivat myötätuntoa työssään. Kanov ym. (2004: 810) mainitsevat, että myötätunnon on havaittu olevan erittäin tärkeää organisaatioissa, jotka käsittelevät kipua ja kärsimystä. Tällaisia organisaatioita ovat muun muassa sairaalat, pa-

loasemat ja sosiaalipalveluja tuottavat organisaatiot. Tutkielman tekijän mielestä poliisilaitokset voidaan lukea myös organisaatioiksi, joissa käsitellään kipua ja kärsimystä.

Tutkimuksessa ilmenneiden tietojen mukaan Helsingin poliisilaitoksen päällystövirkamiehillä ilmenee myötätuntoa, mutta se on osittain rajoittunutta. Myötätunnon koettiin olevan ristiriidassa poliisin objektiivisuuden kanssa, joka on yksi poliisin suorittaman esitutinnan kulmakivistä. Eräs haastateltavista koki poliisin työn mahdottomana, jos myötätunnolle antaa liikaa valtaa.

”... en tiedä pitääkö poliisin tuntea hirveästi myötätuntoa. Liiallinen myötätunto vaikuttaa moneen asiaan, mutta tietty myötätunnon tunteminen on tervettä”.

”Objektiivisuus on tässä työssä välttämättömyys, mutta siinäkin on tietyt rajat. Ei meidän tarvitse virkamiehinä olla kuitenkaan täysin kylmiä ja hymyilyttömiä, vaan ollaan ihmisiä ihmisille kohtaamistilanteissa”.

Myötätuntoa koetaan omien alaisten ja kollegoiden lisäksi omaa asiakaskuntaa kohtaan. Myötätuntoa koetaan erityisesti rikosten uhreja eli asianomistajia kohtaan. Suurinta myötätuntoa haastateltavissa herättää erityisesti puolustuskyvyttömät ja heikot rikoksen uhrit, kuten lapset. Yksikään haastateltavista ei tunne myötätuntoa rikoksentekejiä kohtaan. Eräs haastateltava kertoi pitävänsä huumausainerikosten tuomioita joissakin tapauksissa ehkä liiankin kovina, mutta hän ei koe myötätuntoa tuomittuja kohtaan tähtäkään huolimatta. Tutkimuksissa ilmeni, että päällystövirkamiehet pyrkivät olemaan yksittäisten tunteiden yläpuolella ja isommassa perspektiivissä myötätunto hälvenee.

”Kunhan et mee liikaa siihen tunteeseen. Ei saa mennä liikaa ja pää täytyy pitää kylmänä; teet sen työn niin hyvin kun pystyt. Jokainen on kohdannut sen hetken, kun haluaisi asiakasta neuvoa vielä pitemmälle, mut sit tulee vastaan se, et mun pitää miettiä mikä mun rooli on. Mun rooli ei oo mennä liikaa asiakkaan puolelle. Sitte on taas joku toinen taho, viranomainen, jonne neuvon menemään.”

Myötätunto ja auttamisen halu on tutkimustulosten mukaan heikompi tutkimukseen osallistuvilla päällystövirkamiehillä, kuin hälytys- ja valvontayksikön kenttätöntekijöillä. Eräät haastateltavat totesivat, että he kokivat suurempaa auttamisen halua silloin, kun he työskentelivät päivittäin apua tarvitsevien kanssa kentällä. Virkatyöaika ja toimistotyö heikentävät myötätuntoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö auttamisen

halu apua tarvitsevia kohtaan edelleen motivoisi päällystövirkamiehiä. Tämän lisäksi myötätunnon kohde vaihtelee haastateltavilla työkuvan mukaan.

”Varsinkin kun oli kentällä, niin siellä se korostui enemmän, kun mentiin ikään kuin hätiin... Siinä tuli ehkä enemmän kun nykyisessä duunissa. Tässä työssä en ole asiakkaiden kanssa. Tässä ne apua tarvitsevat ovat muita poliisipiirejä tai tutkintaporukoita, mut kyllähän se poliisia motivoi”.

Suurin osa haastateltavista kokee myötätuntoa työssään ja pitää sitä tarpeellisena, mutta sille ei saa antaa liikaa valtaa, jotta poliisille tärkeä objektiivisuus ei kärsi. Muutama haastateltavista eivät kokeneet juurikaan myötätuntoa työssään. Tämä ei johtunut empatiakyvyn puutteesta, vaan lähinnä suhtautumisesta työhön ja sen luonteeseen. Nämä haastateltavat kokivat, että myötätunto estää puolueettoman työskentelyn, jota ei voida poliisin ammatissa vaarantaa.

”Mä jotenki koen et sellasta myötätuntoa tavallaan tässä tutkinnanjohtajana ja aikaisemmin tutkijana olleena ei voi olla esitutkinnassa”.

Asioiden oikea laita tulee haastateltavien mukaan ymmärtää, mutta myötätuntoa ei saa syntyä, koska poliisin pitää voida puolueettomasti tutkia rikoksia. Myötätunnon koetaan vaarantavan poliisin integriteetin. Poliisin täytyy pysyä täysin ulkopuolisena.

”Ite oon hyvin paljon pyrkiny olemaan se objektiivinen. Se et asioita ruvetaan ymmärtämään ja samaistumaan ja niinku kokemaan sellaista empatiaa, ni se ei oo enää sellasta objektiivista käyttäytymistä. Täytyy tietysti tunnistaa ne ihmisten avuntarpeet ja ohjata niitä eteenpäin, mut se on eri asia, kun se että ruvetaan tuntemaan oikeen myötätuntoa”.

”Itekki oon pitkään työskennellyt tällaisten hyvin tunteita herättävien asioiden parissa, mut jos me aletaan tuntea myötätuntoa, empatiaa ja samaistumaan; silloin peli on vähän niin kuin menetetty”.

Erään haastateltavan mukaan auttamisen halu voidaan tunnistaa ja ihmisten auttaminen on äärimmäisen tärkeää, mutta poliisin ei kuulu olla aina auttajataho. Poliisi on objektiivinen instituutio, joka ohjaa apua tarvitsevat muille viranomaisille, jotka tarjoavat apua. Muut viranomaiset voivat tuntea empatiaa, mutta ei poliisi.

”Mut sillon kun tehdään esitutkintaa, rikosprosessia, niin silloin täytyy puolueetomasti vastata”.

Toisen myötätuntoa kokemattoman haastateltavan mukaan hän ei voi tuntea työssään myötätuntoa, koska hänen työnkuvansa perustuu rikollisten harhauttamiseen. Hänen työnkuvaansa kuuluu muun muassa valeosto, peitetoiminta ja tietolähdetoiminta. Nykyisessä työssä niin sanottuja normaaleja asiakaskontakteja ei ole. Haastateltava kuitenkin myönsi tunteneensa aikaisemmissa tehtävissään myötätuntoa.

”Se on vain pakko olla näin. Siinä mielessä minulla ei ole myötätuntoa. Nukun yöni hyvin ja ei haittaa”.

”Myötätuntoa pitäisi olla enemmän. Tunnen piston, pitäisi olla enemmän. Kyllä se yksittäistapauksissa tulee, mutta kollektiivisesti ei ilmene. En mä koe myötätuntoa... En tunne aitoa auttamisen halua meidän perus vesseleitä kohtaan”.

Tutkimuksessa ilmenneiden tietojen perusteella myötätuntoa ilmenee valtaosalla. Myötätuntoa kuitenkin rajoitetaan eikä sille voida antaa valtaa. Myötätunnon tunteminen ja auttamisen halu motivoi, mutta sitä ei voida pitää Helsingin poliisilaitoksen päällystövirkamiesten vahvana motivaation lähteenä.

Yksikään haastateltava ei kokenut myötätunnon vaikuttaneen heidän motivaatioonsa hallintorakenneuudistuksen aikana tai hallintorakenneuudistuksen jälkeen. Kuten edellä on ilmennyt, myötätuntoa tunnetaan, mutta hallintorakenneuudistuksessa sillä ei ole vaikutusta päällystövirkamiesten motivaatioon.

Hallintorakenneuudistuksen vuoksi myötätuntoa tunnettiin kansalaisia kohtaan, jotka kärsivät poliisin niukkenevista resursseista. Poliisi on heikommin saatavissa, kun apua tarvitaan. Niukkenevat resurssit pakottavat keskittämään toimintaa, mikä taas johtaa palvelutason laskuun, vaikka hallintorakenneuudistuksen kehitystyössä painotettiin, että palvelutaso ei saa laskea uudistuksista huolimatta.

”Joudumme jossain kohtaa tiputtamaan palvelutasoa. Monessa suhteessa nämä ovat väistämättömiä toimia... Kaikki on niin sidoksissa rahaan. Mitä enemmän rahaa sitä enemmän työntekijöitä. Tosin aikaisemmin on ollut paljon ukkoja, mutta ei poliisi ole silloin tehokkaammin toiminut”.

Toisaalta myötätuntoa koettiin myös kollegoiden puolesta, jotka ovat joutuneet kärsimään hallintorakennemuutoksen takia. Kaikkia ei ole uudelleen sijoitettu omaa ammatillista kehittymistä tukevalla tavalla. Kokonaisuutena uudistusten katsotaan kuitenkin tehostaneen ja parantaneen poliisin toimintaa etenkin Helsingin poliisilaitoksella.

”Tää meidän kenttätöimistö on vaan tehostunut; toimintavalmiusajat ovat parantuneet ja niin pois päin, mutta jos ajatellaan että joku ihminen tekee vaikka rikosilmoituksen, niin aika nopeasti se menee tuolla mappiin, vaikka siitä ei olisi löydettävissä mitään järkevää linjaa mitä tutkia, niin siitä ihmisestä saattaa tuntua siltä, että hän ei saa palvelua”.

”Pidän tärkeänä, että olen päässyt tutkijaksi ja tutkinnanjohtajaksi asioihin, joita pidän tärkeänä, mutta myötätunnon kautta ei tule ne asiat”.

Eräs haastateltava näki hallintorakennemuutoksen tuovan myös lieveilmiöitä, jotka haittaavat työntekoa. Järjestelmän koettiin joltain osin rakentuvan monimutkaisemmaksi ja vaikeaselkoisemmaksi, jolloin varsinainen työnteko kärsii ja sen tekemiselle jää entistä vähemmän aikaa.

”On semmoinen sanonta, että mitä enemmän ja enemmän, sitä vähemmän ja vähemmän”.

4.4. Uhrautuvaisuus

Tässä teemassa arvioidaan haastatteluissa saatujen tutkimustulosten valossa uhrautuvaisuuden ilmenemistä päällystövirkamiesten työssä sekä sen motivoivaa vaikutusta hallintorakennemuutoksen aikana ja sen jälkeen. Perryn (1996: 7) mukaan julkinen palvelu vaatii yksilöltä uhrautuvaisuutta, joka tarkoittaa halua korvata henkilökohtaiset ulkoiset palkkiot muiden palvelemisella. Van Lange ym. (1997: 1374) toteavat, että halu uhrautua tarkoittaa yksilön taipumusta luopua välttämättömästi oman edun tavoittelusta edistääkseen kumppanin tai ihmissuhteen hyvinvointia. Kim ja Vandenabeele (2010: 704) jatkavat toteamalla, että julkisen palvelun motivaation perusta on rakennettu uhrautuvaisuuden ympärille. Uhrautuvaisuuteen tukeutuen yksilöiden käytös pyrkii tekemään

muille hyvää sekä muovaamaan yhteiskunnan hyvinvointia, jolloin he myös tyydyttävät henkilökohtaisia tarpeitaan.

”Annan itsestäni vapaaehtoisesti jo vähän enemmän. Seki on sellainen juttu, et se on tässä meidän systeemissä miten pitää ollakin... Mulle se on ihan luontevaa. En koe, että joudun luopumaan mistään”.

”Se näkyy tossa, et mä teen töitä 24/7 ja se tarkoittaa siis 24/7. Mun pitää olla tavoitettavissa silloin, kun alaisille saattaa tulla kinkkisiä tilanteita... puhelut voivat tulla yöllä, aamulla tai illalla”.

Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta uhraavat omaa vapaa-aikaansa työntekoon ja kokevat sen välttämättömänä. Poliisin ja esimiesten työ on muuttunut. Nykypäivänä tutkinnanjohtajan työ on erittäin hektistä. Yhteiskunta on muuttunut globaalimmaksi, mikä on johtanut myös rikosilmiöiden muutokseen. Jatkuvasti muuttuvat rikosilmiöt aiheuttavat poliisille haasteita ja kasvavaa työtaakkaa. Erään haastateltavan mukaan Poliisin työtä ei voida tehdä, jos työn eteen ei uhrauduta. Hallintorakenneuudistuksen myötä päällystöön kuuluvien virkamiesten määrää on vähennetty, mikä kasvattaa omalta osaltaan päällystövirkamiesten työmäärää.

”... kyl sitä joutuu paljon panemaan itteensä likoon ja opiskelemaan uusia asioita”.

Haastateltavat kertoivat tekevänsä myös paljon työtä, jota ei välttämättä tarvitsisi tehdä. Ylimääräistä työtä tehdään, koska se koetaan mielekkääksi ja sen tiedetään vapauttavan resursseja muualle. Päällystöön kuuluvat virkamiehet haluavat uhrautua helpottaakseen muiden työtä. Tulosten mukaan haastateltavat ovat olleet uhrautuvaisia koko virkauransa ajan. Esimiehenä työskentely on vahvistanut uhrautuvaisuutta, koska he haluavat toimia esimerkkinä muille työntekijöille.

”Kyllä tässä sillä lailla koittaa luterilaisesti tehdä vähintäänkin sen mitä pitää ja pikkasen enemmänkin ja olla esimerkkinä”.

Eräs haastateltava toteaa, että oma etu, palkka tai muut henkilökohtaiseen etuun vaikuttavat asiat ovat tärkeitä, mutta ne jäävät yleisen edun taakse. Omien alaisten toimintaan, rikosilmiöihin ja rikossarjoihin halutaan vaikuttaa positiivisesti omalla työnteolla, vaik-

ka tämä vaatisi omaa uhrautumista. Näin halutaan vilpittömästi tapahtuvan tavoittelematta itselle muuta kuin mielihyvää. Omien alaisten ja kollegoiden eteen ollaan myös valmiita uhrautumaan. Omista eduista ja jopa omasta palkasta oltiin valmiita luopumaan, jotta yhteiskunta ja poliisi säästäisi. Tämän kuitenkin haluttiin tapahtuvan tasapuolisesti. Hallintorakennemuutoksen luomien säästötavoitteiden vuoksi rivityöntekijöiden pyhätyötunteja on karsittu radikaalisti. Lisäksi ylitöiden tekemistä on rajoitettu huomattavasti.

”Pakko hyväksyä se, että nämä ovat pakon sanelemia asioita... mutta olen edelleenkin valmis luopumaan omista eduista”.

”Sanotaan näin, että tästäkin tehtävästä olen aluksi kieltäytynyt. Mielellään antaisin nuoremmille tilaa ja niille, jotka ovat innokkaampia”.

Vaikka yhteiskunnan ja kanssatyöntekijöiden eteen uhrautuminen on pääsääntöisesti vapaaehtoista, osa haastateltavista kokee sen olevan muutosten johdosta myös osittain pakollista, mikä vaikuttaa heidän elämäänsä negatiivisesti. Muuttuvat työajat ja kasvava työmäärä aiheuttaa muun muassa väsymystä.

”Välillä on myös niin väsynyt, et ei jaksa ite lähteä treenaa, et kyl mä koen et seki on uhraus, et mä teen tätä työtä ja sit mä oon niin väsynyt, et en jaksa pitää omaa hyvinvoinnista huolta”.

Työtehtävät vaikuttavat myös uhrautumisen määrään. Eräs haastateltava toimi aikaisemmin tutkinnanjohtaja huumeyksikössä, jossa oltiin aina töissä kun niitä oli. Kaikki työtehtävät eivät vaadi yhtä paljon uhrautumista, mutta se ei poista halua uhrautumiseen. Hallintorakennemuutoksen luomat organisaatiomuutokset ja uudet toiminnot aiheuttavat myös sen, että pelkkä oma virallinen työaika ei riitä uuden toiminnan rakentamiseen. Työtä on tehtävä enemmän ja omaa vapaa-aikaa on uhrattava.

”Oli sitten merkkipäivä, juhlapäivä, syntymäpäivä tai hääpäivä, niin työ meni edelle”.

Yksi haastateltavista ei ole tuntenut uhrautumista missään vaiheessa. Se työ tehdään mistä palkkaa maksetaan ja se työ tehdään niin hyvin, kuin on mahdollista. Ylimääräisen työn ja muiden eteen uhrautumisen ei koettu aiheuttavan motivaation kasvua.

”Sellanen asenne ja uhrautuvaisuus, että asioita tehdään sydänverellä, on myös huonoksi. Liiaasta uhrautuvaisuudesta ja taistelusta on myös huonoja esimerkkejä. Ei tämä työ ole kuitenkaan mikään taistelu jota yksin voitettaisi”.

Tutkimustulosten perusteella uhrautuvaisuuden vaikutuksesta haastateltavien motivaatioon hallintorakennemuutoksessa ei ole löydettävissä selkeää yhtenäistä linjaa. Osa haastateltavista koki, että heidän henkilökohtainen uhrautuvaisuus ei ole vaikuttanut omaan työmotivaatioon millään tavalla. Työ pyritään tekemään parhaalla mahdollisella tavalla muutoksista huolimatta. Jotta työn voisi tehdä mahdollisimman hyvin, edellyttää se jatkuvaa uhrautumista. Kuten edellä on todettu, muutokset ovat lisänneet työtä, mikä edellyttää suurempaa uhrautumista. Työtä tehdään kuitenkin ilman oman edun tavoittelua ja yhteiskunnan etu pyritään maksimoimaan omalla työpanoksella.

”Tässä hommassa joutuu koko ajan uhrautumaan. Do what you have to do”.

”En näe, että hallintorakennemuutos vaikuttaisi sillä tavalla. Musta tuntuu, että ihan yhtä uhrautuvasti tätä työtä tehdään riippumatta siitä”.

”En koe tavoittelevani millään tavalla omaa etua tässä työssä. Tämä on julkinen ammatti ja tässä suoritetaan hyvin paljon asioita myös yhteiskunnan hyvinvointia silmällä pitäen”.

Osa haastateltavista koki motivaation myös kasvavan lisääntyneen uhrautuvaisuuden myötä. Motivaation ja uhrautuvaisuuden nähtiin kulkevan käsikädessä. Uhrautuvaisuus kertoo motivaatiosta ja päinvastoin. Vaikka motivaatio ja uhrautuvaisuus ovat osittain tehtäväsidonnaista, taustalla kulkee ajatus yhteisestä hyvästä. Erään haastateltavan mielestä työtehtävä vaikuttaa suuresti uhrautuvaisuuteen ja motivaatioon.

”Ja riippuu paljon siitä kuinka mieleinen tavallaan se työ on, niin silloin sä oot siihen entistä enemmän motivoitunut ja silloin sä oot aina valmiimpi uhraamaan siihen”.

”Mun mielestä oman ajan käyttö työtehtäviin on lisääntynyt ja siitä joustaminen tän hallintorakennemuutoksen aikana ja sen jälkeenkin. Elikkä ehkä se motivoituu on jollain tavalla kasvanutkin”.

Suoranaista motivaation laskua lisääntynyt uhrautuvaisuus ei ole vielä saanut aikaan hallintorakennemuutoksen aikana. Yhteistä tutkimustuloksille on se, että lähes kaikki haastateltavat uhrautuvat ja haluavat uhrautua, vaikka se vaikuttaa työn ulkopuoliseen elämään. Tästä voidaan päätellä, että uhrautuminen on iso osa julkisen palvelun motivaatiota. Osa haastateltavista kertoivat kuitenkin olevansa siinä rajoilla alkaako uhrautuvaisuus vaikuttaa heidän motivaatioonsa.

”Kyllä enemmänkin uskoa koetellaan. Et kyl sitä mieltii, että onks täs mitään järkee, et mä niinku vedän itestäni ja koneestani kaiken irti ja missä kiitos, ei missään... Olen kuitenkin pystynyt pitämään motivaation vielä korkealla”.

Yksikään haastateltava ei arvioinut hallintorakennemuutoksen päättymisen vaikuttavan omaan uhrautumiseen tai motivaatioon millään tavalla. Muutoksiin ja päätöksiin on vain sopeuduttava ja työtä tehdään yhtä uhrautuvasti, kun ennenkin. Annetut tehtävät pyritään hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työtehtävästä riippumatta uhrautumista ilmenee, mutta sen vaikutus motivaatioon ei ole merkittävä suuntaa tai toiseen.

Kokonaisuutta arvioiden uhrautumisen aste on korkea ja se on lisääntynyt hallintorakennemuutoksen vuoksi. Työmäärät ovat lisääntyneet, mutta motivaation on pysynyt pääsääntöisesti hyvänä. Työn tehtäväkuva vaikuttaa osaltaan uhrautumisen määrään, mutta uhrautumista ilmenee aina.

”Pelkästään uhrautuvaisuus kertoo jo motivaatiosta ja se kertoo siitä, että on motivoitunut tekemään sitä työtä ja on valmis uhraamaan siihen enemmän kun mitä tavallaan vaaditaan”.

4.5. Yhteenveto

Kiinnostus julkiseen palveluun on vahva motivaattori päällystössä kuuluvilla virkamiehillä. Se on esiintynyt vahvana haastateltavien työurien alusta alkaen ja on vahvistunut

virkaian myötä. Kiinnostus julkiseen palveluun nähdään johtavana ideologiana, kun tarkastellaan työntekoa ja motivaatiota. Sen avulla voidaan vaikuttaa yhteiskuntaan ja toteuttaa omaa julkisen palvelun motivaatiota. Oman työn konkreettiset vaikutukset yhteiskuntaan parantavat motivaatiota ja halua palvella yhteiskuntaa. Organisaatiomuutoksia pidettiin pääsääntöisesti välttämättöminä ja tarpeellisina. Muutokset saattoivat laskea motivaatiota hetkellisesti, mutta motivaatio palautui muutosten edetessä. Hallintorakenneuudistuksen ei koettu suuremmassa perspektiivissä vaikuttavan motivaatioon. Muutokset ymmärrettiin välttämättöminä ja tarpeellisina, mikä korosti kiinnostuksen julkiseen palveluun motivoivaa vaikutusta.

Sitoutumista julkisiin arvoihin ja julkisen palvelun demokraattisia periaatteita pidetään tärkeää poliisin työssä. Sitoutumista arvoihin pidetään luonnollisena tilana, joka on osa virkamiehen luonnetta. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo ovat arvoista tärkeimpiä ja ne luovat pohjan poliisitoiminnalle. Päälystoesimiehet kantavat vastuunsa omista tekemisistään sekä vastaavat työntekijöiden hyvinvoinnista. Sitoutumista julkisiin arvoihin pidettiin haasteellisena motivaation arvioinnin kannalta, sillä sen esiintymistä pidettiin osana luonnollista käyttäytymistä eikä ulkopuolisena, opittuna tekemisenä. Tästä huolimatta julkisiin arvoihin ollaan erittäin sitoutuneita ja niitä pidetään tärkeänä.

Päälystöön kuuluvat virkamiehet kokivat myötätuntoa omia työntekijöitä ja kollegoita kohtaan sekä omaa asiakaskuntaa kohtaan. Rikoksenteijöitä kohtaan myötätuntoa ei koettu. Päälystövirkamiesten myötätunto on kuitenkin rajoittunutta, mikä johtuu poliisin työn luonteesta. Myötätunnon koettiin olevan ristiriidassa poliisin työssä vaadittavan objektiivisuuden kanssa, joka on elinehto tasapuolisen esitutkinnan suorittamiselle. Toimistotyö heikentää myötätuntoa, mutta sen motivoiva vaikutus on silti tunnistettavissa. Myötätuntoa esiintyy ja sitä pidetään tarpeellisena, mutta sille ei saa antaa liikaa valtaa. Hallintorakenneuudistuksessa ja sen jälkeisessä vaiheessa myötätunnolla ei koettu olevan motivoivaa vaikutusta päälystöön kuuluvissa virkamiehissä.

Uhrautuvaisuus ilmeni päälystövirkamiehissä pääosin vapaa-ajan uhraamisena työlle. Työmäärät ovat lisääntyneet radikaalisti eikä poliisin työtä koettu voivan tehdä, jos sen eteen ei uhrauduta. Esimiesasema on vahvistanut uhrautuvaisuutta, koska esimiehet ha-

luavat olla esimerkkinä muille. Haastateltavat ovat valmiita uhraamaan omia etujaan yhteiskunnan etujen vuoksi. Kasvavan työmäärän takia uhrautuvaisuus ei ole pelkästään vapaaehtoista, vaan sitä pidetään myös pakollisena laadukkaan työn suorittamiseksi. Hallintorakenneuudistuksessa uhrautuvaisuuden motivoivasta vaikutuksesta ei löytynyt tiettyä yhteistä linjaa. Tästä huolimatta työtä tehdään ilman oman edun tavoittelua. Motivaation ja uhrautuvaisuuden koettiin kulkevan rinnakkain ruokkien toisiaan. Lähes kaikki esimiehet uhrautuvat ja haluavat uhrautua yhteisen edun nimissä, mikä kertoo uhrautuvaisuuden isosta roolista kokonaiskuvaa tarkastellen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkisen palvelun motivaation tutkimus on verrattain uusi tutkimusaihe, jossa ollaan vasta löytämässä vakiintunut metodologinen konsensus. Julkisen palvelun motivaatiota ilmenee ja se on vahvempaa julkisen sektorin työntekijöillä, kuin yksityisen sektorin työntekijöillä. Julkisen johtamisen suurimpia tutkimusaiheita on ollut se, miten virkamiehiä motivoidaan. Julkisen palvelun motivaation kannalta olennaisinta on kuitenkin se, miten julkisen palvelun motivaatio vaikuttaa virkamiesten työsuorituksiin.

Tämän Pro Gradu -tutkielman ydinkysymyksinä olivat:

1. Ilmeneekö ja miten julkisen palvelun motivaatio ilmenee Helsingin poliisilaitoksella?
2. Mistä sisäisistä tekijöistä poliisin päällystövirkamiesten motivaatio koostuu, ja mikä on julkisen palvelun motivaation rooli heidän motivaatiossa ja suorituksissa muutoksessa?

Tämän tutkielman kysymyksiin haettiin vastauksia teemahaastattelujen avulla, joiden kysymykset olivat laadittu tutkimuskirjallisuudessa esiintyvän vallitsevan metodologisen konsensuksen pohjalta. Tutkielman teoriaosuudessa luodaan pohja empiiriselle osuudelle. Empiriaosa toteutettiin teemahaastatteluilla, joihin osallistui 10 Helsingin poliisilaitoksen päällystöön kuuluvaa virkamiestä. Helsingin poliisilaitoksella on viisi eri yksikköä, joista haastateltavia saatiin kolmesta eri yksiköstä.

Empiriaosuuden haastattelut perustuivat neljään eri teemaan, joista ensimmäinen oli kiinnostus julkiseen palveluun. Empiriaosuudessa saatujen tutkimustulosten mukaan kiinnostus julkiseen palveluun esiintyi yhteneväisesti ja se on vaikuttanut vahvasti päällystöön kuuluvien virkamiesten hakeutumiseen poliisiksi. Syynä tähän on halu tehdä merkityksellistä työtä ja halu vaikuttaa omalla työllä yhteiseen hyvään. Lisäksi kiinnostus julkiseen palveluun on vahvistunut virkaiän myötä. Kiinnostus julkiseen palveluun antaa mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskuntaan ja toteuttaa omaa julkisen palvelun motivaatiota. Poliisi ja poliisin ammatti on vahva julkinen instituutio, jossa pystytään toteut-

tamaan erinomaisesti julkista palvelua ja tekemään vaikuttavaa yhteiskunnallista päätöksentekoa. Vastaavan tyyppistä keskustelua ovat käyneet myös Kim ja Vandenabeele (2010). Heidän mukaan yksilöt haluavat työskennellä julkisella sektorilla, koska he uskovat että julkiset organisaatiot voivat tarjota heille mahdollisuuden osallistua julkiseen palveluun. Lisäksi Kim ja Vandenabeele (2010) toteavat, että yksilöt kiinnittävät huomiota ja osallistuvat julkiseen päätöksentekoprosessiin, koska he kokevat tämän sopivaksi keinoksi parantaa julkista etua.

Kiinnostus julkiseen palveluun on kaikista motivoivin elementti julkisessa palvelussa ja julkisen palvelun motivaatiossa. Se ylläpitää virkamiesten motivaatiota ja sen rooli korostuu, kun omalla työllä nähdään konkreettisia vaikutuksia ympärillä olevaan yhteiskuntaan. Kiinnostus julkiseen palveluun sitouttaa työntekijöitä poliisiorganisaatioon ja antaa mahdollisuuden vaihtelevaan virkauraan oman mielenkiinnon mukaan. Se myös syrjäyttää voimakkaasti ulkoisia motivaation lähteitä, kuten rahaa. Liukkonen ym. (2006) toteavat myös, että ulkoiset motivaatiokeinot, kuten raha- ja palkkajärjestelmät, eivät aina kykene tarjoamaan työntekijöille hyvinvointia tai sitouttamaan henkilöstöä saati johtajia. Yhteneviä näkemyksiä esittää Wise (2000), joka toteaa artikkelissaan että mitä suurempi yksilön JPM on, sitä todennäköisemmin hänen käyttäytymisensä pyrkii hyödyttämään yhteiskuntaa ulkoisten kannustimien, kuten rahan kustannuksella. Palkkaa ei pidetä erityisen tärkeänä motivaattorina päällystään kuuluvien virkamiesten keskuudessa. Haastateltavat pitivät kiinnostusta julkiseen palveluun sisäänrakennettuna voimana.

Kokonaisuutta tarkastellen hallintorakennemuutosten vaikutus virkamiehen motivaatioon jäi vähäiseksi. Kiinnostus julkiseen palveluun auttaa virkamiehiä pitämään motivaation korkealla suurista organisaatiomuutoksista huolimatta. Jatkuvat muutokset ovat vaikuttaneet hetkellisesti motivaation laskuun, mutta muutosten edetessä motivaatio on palautunut vähintäänkin entiselle tasolle. Muutokset ovat tosin olleet liian nopeita ja isoja kerralla toteutettaviksi. Lisäksi muutoksista tiedottamisen koettiin olleen vähäistä. Pääosin muutokset ovat kuitenkin parantaneet ja tehostaneet poliisiorganisaation toimintaa. Organisaation kehittyminen on vahvistanut kiinnostusta julkiseen palveluun, mikä vaikuttaa motivaation ylläpitämiseen. Motivaation merkitys korostuu muutoksissa ja

ilman vahvaa kiinnostusta julkiseen palveluun motivaatio laskisi. Kiinnostuksen julkiseen palveluun ei arvioitu vaikuttavan virkamiehen motivaatioon erityisemmin sen jälkeen, kun hallintorakennemuutos on saatu päätökseen.

Kiinnostuksen julkiseen palveluun osalta julkisen palvelun motivaatio ilmenee vahvasti Helsingin poliisilaitoksen päällystövirkamiehissä. Kiinnostus julkiseen palveluun on johtavana ideologiana työnteon taustalla, joka ohjaa ja antaa virkamiesten jokapäiväiselle toiminnalle suunnan sekä ylläpitää heidän motivaatiota muutoksessa. Ayers, Miller-Dyce ja Carlone (2008) toteavat, että merkittävä työ kuvataan usein työnä, joka tarjoaa haasteita, on tärkeää, vaikuttaa muiden ihmisten elämään ja työnä, joka johtaa saavutuksiin. Ihmiset kyllästyvät helposti työhön, joka ei tarjoa haasteita. Jos työn kautta voidaan vaikuttaa muiden ihmisten elämään, korostaa se työn merkittävyyttä ja yksilön motivoituneisuutta.

Empiriaosuuden toinen julkisen palvelun motivaation teema oli sitoutuminen julkisiin arvoihin. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella haastateltavat pitivät arvoja ja julkisen palvelun demokraattisia periaatteita erittäin tärkeinä poliisin työssä. Huomion arvoista oli, että arvoja ja niihin sitoutumista pidettiin luonnollisena tilana. Tämä kertoo haastateltavien julkisen palvelun motivaatiosta paljon. Arvot ovat iskostuneet niin syväälle haastateltaviin, että niiden merkitystä ei tarvitse erikseen pohtia työnteossa. Tärkeimpiä arvoja haastateltaville olivat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, jotka ovat poliisin toiminnan kulmakiviä. Päällystöön kuuluvat virkamiehet kokivat olevansa vastuussa työnantajalle ja muille työntekijöille hyvästä työnteosta, mikä motivoi heitä suorittamaan työtehtävänsä mahdollisimman hyvin. Saman tyyppisiä asioita ovat pohtineet Kim ja Vandenabeele (2010) toteamalla, että yksilöillä on taipumuksena halu sisäistää yhteiskunnallisia arvoja. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt haluavat pitää näitä julkisia arvoja ominaan. He kokevat tyydytystä ja saavutuksen tunnetta, kun he saavat toteuttaa julkisia arvoja ominaan.

Kaikki haastatteluihin osallistuneet virkamiehet olivat erittäin sitoutuneita julkisiin arvoihin. Hallintorakennemuutoksessa sitoutumista julkisiin arvoihin ei kuitenkaan pidetty kovin vahvana. Syynä tähän pidettiin sitä, että julkiset arvot ovat niin vahvasti osa

haastateltavien luonnetta, että sen motivoivaa vaikutusta muutoksessa oli vaikea arvioida. Vaikka arvojen motivoivaa vaikutusta muutoksessa oli vaikea arvioida, haastattelutuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että niillä on vaikutusta motivaatiota ylläpitävänä voimana, sillä jokainen haastateltava piti arvoja niin vahvasti osana omaa identiteettiään. Kim ja Vandenabeele (2010) toteavat, että yksilöt haluavat laittaa yleiset ja yhteiset arvot henkilökohtaisten arvojen edelle. Haastattelujen perusteella arvoihin sitoutumista korostaa se, että yleisistä ja yhteiskunnallisista arvoista on tullut päällystöön kuuluville virkamiehille henkilökohtaisia arvoja, mikä kertoo poikkeuksellisesta sitoutumisesta arvoihin.

Sitoutumista julkisiin arvoihin ja sen vaikutusta motivaatioon ei pystytty myöskään arvioimaan hallintorakenneuudistuksen jälkeisessä tilassa. Kokonaisuudessaan julkisen palvelun demokraattisia periaatteita pidettiin erittäin tärkeinä poliisin työssä. Andersen ym. (2013) ovat huomanneet, että arvot voivat olla motivoivia ja motivaatio on usein orientoitunut kohti toivottuja päämääriä, kuten esimerkiksi arvoja. Vandenabeele ym. (2006) lisäävät, että motivaatio on olemassa vain henkilökohtaisten arvojen ja todellisen tilanteen vuorovaikutuksessa, jossa yksilö käsittää nämä arvot.

Empiriaosuuden kolmas teema oli myötätunto. Myötätuntoa koettiin niin poliisin asiakaisiin, kuin kanssatyöntekijöihin. Rikoksenteijöitä kohtaa myötätuntoa ei tunnettu. Tutkimusten mukaan myötätunto on tärkeää organisaatioissa, joissa käsitellään kipua ja kärsimystä. Poliisiviranomaisissa myötätunto kuitenkin eroaa muualla esiintyvistä myötätunnosta poliisin työn erityisen luonteen vuoksi. Poliisi suorittaa muun muassa rikosten esitutkintaa, jossa objektiivisuus on äärimmäisen tärkeää ja välttämätöntä. Huomion arvoista oli, että haastateltavien tuntema myötätunto on rajoittunutta eikä sille voida antaa valtaa. Haastateltavien mukaan asiakkaiden avuntarve täytyy tiedostaa, mutta liialliselle myötätunnolle ja auttamisentalulle on vedettävä raja. Poliisi ei ole auttajataho, vaan asioiden objektiivinen käsittelijä, joka ohjaa asiakkaat muiden virnaomaisten avunpiiriin. Osa haastateltavista ei kokenut lainkaan myötätuntoa, mikä herätti huomiota tutkimustuloksissa. Haastateltavat eivät olleet kyvyttömiä tuntemaan empatiaa apua tarvitsevia kohtaan, mutta työn luonteen vuoksi myötätunnon kokemista ei pidetty mahdollisena. Työnkuvalla oli myös vaikutusta empatian tuntemiseen. Kaikissa työtehtävissä

sä se ei ole mahdollista. Yleisellä tasolla myötätunto motivoi, mutta se ei ole vahva motivaation lähde. Frederickson ja Hart (1985) loivat termin hyvántahtoinen patriotismi, joka tarkoittaa rakkautta hallinnollisia arvoja kohtaan sekä rakkautta muita kohtaan. Päälystövirkamiesten myötätunnosta onkin sopivaa puhua Fredericksonin ja Hartin luomalla käsitteellä, joka kuvaa esimiesten myötätuntoa ja sen erityistä luonnetta poliisiorganisaatiossa.

Hallintorakennemuutoksessa myötätunnolla ei koettu olevan vaikutusta haastateltavien motivaatioon. Muutoksien vuoksi myötätuntoa kuitenkin tunnettiin kollegoita kohtaa, jotka ovat joutuneet kärsimään muutosten johdosta sekä asiakkaita kohtaa, joiden asuinalueella poliisipalvelut heikkenevät poliisilaitosten keskittämisen myötä. Myötätunnolla ei myöskään koettu olevan vaikutusta motivaatioon hallintorakennemuutuksen loputtua. Liu ym. (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että myötätunto voi olla erilainen ja monimutkaisempi eri konteksteissa, mikä tukee tässäkin tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia.

Empiriaosuuden viimeinen teema oli uhrautuvaisuus. Kaikki julkisen palvelun motiivit perustuvat uhrautuvaisuuteen. Tutkimustulosten mukaan kaikki haastateltavat yhtä luokkaan ottamatta uhrautuvat yhteiskunnan hyvinvoinnin puolesta. Kimin ja Vandenabeele (2010) mukaan uhrautuvaisuus on olennaisempi osa palveluorientoitunutta käyttäytymistä, kuin muut ulottuvuudet. Tähän perustuen voidaan todeta, että julkisen palvelun motivaation perusta on rakennettu uhrautuvaisuuden ympärille. Uhrautuminen ilmeni erityisesti oman vapaa-ajan uhraamisena. Työtä on niin paljon, että uhrautuminen on välttämätöntä laadukkaan työn suorittamiseksi. Tämän lisäksi tehdään paljon työtä, jota ei tarvitsisi tehdä. Tämä kertoo vahvasta julkisen palvelun motivaatiosta uhrautumisen saralla.

Virkamiehen oma etu ja palkkiot jäävät laajemmassa perspektiivissä katsottuna uhrautuvaisuuden varjoon. Samaan johtopäätökseen on tullut myös Perry (1996) toteamalla, että julkinen palvelu vaatii yksilöltä uhrautuvaisuutta, joka tarkoittaa halua korvata henkilökohtaiset palkkiot muiden palvelemisella. Työn eteen halutaan uhrautua, koska se vapauttaa resursseja muualle ja edistää yhteiskunnan hyvinvointia. Muutokset näkyvät

konkreettisesti lisääntyvänä työnä, mikä kasvattaa uhrautumistasetta. Työt halutaan hoitaa hyvin oli niitä paljon tai vähän. Uhrautuminen muiden ja yhteiskunnan eteen sekä omien etujen sivuuttaminen luo mielihyvän tunnetta haastateltavissa. Hallintorakennemuutoksessa muutama haastateltava koki uhrautumisen myös osittain pakollisena lisääntyvän työmäärän takia. Kasvava uhrautumisen aste ei saa aikaan pelkkää mielihyvää, vaan myös väsymystä työntekijöissä. Tämä ei ole kuitenkaan vaikuttanut virkamiesten motivaatioon, vielä.

Empiriaosassa saatujen tutkimustulosten perusteella uhrautuvaisuuden vaikutuksesta haastateltavien motivaatioon hallintorakennemuutoksessa ei ole löydetävissä selkeää yhtenäistä linjaa. Osa haastateltavista ei kokenut uhrautuvaisuudella olevan vaikutusta omaan motivaatioon muutosten keskellä. Työ pyritään tekemään mahdollisimman hyvin ja jos se vaatii uhrautumista näin tapahtuu. Yhteiskunnan etu pyritään maksimoimaan omalla työpanoksella. Uhrautumisella koettiin olevan myös positiivisia vaikutuksia virkamiesten motivaatioon. Uhrautuvaisuuden ja motivaation nähtiin kulkevan rinnakkain riippuvaisina toisistaan.

Lähes kaikki haastateltavat haluavat uhrautua, vaikka se vaikuttaisi muun muassa vapaa-aikaan negatiivisesti. Uhrautuminen on iso osa julkisen palvelun motivaation ilmenemistä Helsingin poliisilaitoksen päällystään kuuluvilla virkamiehillä. Loputtomiin virkamiehet eivät voi kuitenkaan uhrautua, mikä varjosti uhrautumisen vaikutusta motivaatioon. Hallintorakennemuutoksen päättymisen ei koettu vaikuttavan haluun uhrautua tai motivaatioon. Leisink ja Steijn (2008) toteavat, että työntekijät haluavat työn, jonka voi sovittaa perhe-elämän kanssa. He haluavat työn, jossa voi toteuttaa julkisen palvelun motivaatiota. Tämä kertoo uhrautuvaisuuden vaikutuksesta kaikkiin muihin toiminnallisiin ulottuvuuksiin.

Tiivistettynä voidaan todeta, että Helsingin poliisilaitoksella työskentelevissä päällystään kuuluvissa virkamiehissä ilmenee julkisen palvelun motivaatiota ja se ilmenee vahvana. Tutkimukseen osallistuneet virkamiehet haluavat vastata niihin motiiveihin, jotka perustuvat julkisiin organisaatioihin. Hallintorakennemuutoksen keskellä ja sen jälkeen julkisen palvelun motivaatiolla nähtiin olevan myös merkitystä virkamiesten

motivaatioon. Osa julkisen palvelun motivaation osista motivoi enemmän kuin toiset, mutta motivoiva vaikutus on muutoksessa ilmeinen.

Jatkotutkimuksissa voitaisi hakea vastauksia siihen, miten julkisen palvelun motivaation vaikutusta voitaisi parantaa poliisiorganisaatioissa ja siellä tapahtuvissa muutoksissa. Tämän lisäksi julkisen palvelun motivaation tutkimusta tulisi laajentaa valitsemalla tutkimuskohteeksi miehistö päällystöön kuuluvien virkamiesten sijasta. Jatkotutkimuksissa kannustan käyttämään teoreettisena viitekehyksenä Kimin ja Vandenabeelen mallia, jotta julkisen palvelun motivaation tutkimuksessa saavutetaan vahva yhteinen teoreettinen konsensus.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (1993). *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Andersen, Lotte Bogh, Torben Beck Jorgensen, Anne Mette Kjeldsen, Lene Holm Pedersen & Karsten Vrangbaek (2013). Public Values and Public Service Motivation: Conceptual and Empirical Relationships. *The American Review of Public Administration* 43: 3, 292–311.
- Ayers, David F., Cerrel Miller-Dyce & David Carlone (2008). Security, Dignity, Caring Relationships, and Meaningful Work: Needs Motivating Participation in a Job-Training Program. *Community College Review* 35: 4, 257–276.
- Behn, Robert D. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review* 55: 4, 324–313. Saatavissa 05.02.2014: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Behn1995.pdf>.
- Brewer, Gene A. & Sally Coleman Selden (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research & Theory* 8: 3, 413–439.
- Chanlat, Jean Francois (2003). Le managérialisme et l'éthique du bien commun: la question de la motivation au travail dans les services publics. *Teoksessa: La motivation au travail dans les services publics*, 51–64. Toim. Duvillier, Thibaut, Jean-Louis Genard & Alexandre Piraux. Paris: L'Harmattan.
- Chaudhuri, Kalyan K. (2010). *Human Resource Management: Principles and Practices*. Mumbai: Global Media.

- Coursey, David H. & Sanjay K. Pandey (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society* 39: 5, 547–568.
- Fatemi, Mahboubeh & Mohammad Reza Behmanesh (2012). New Public Management Approach and Accountability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences* 1: 2, 42–49.
- Frederickson, H. George & David K. Hart (1985). The Public Service and the Patriotism of Benevolence. *Public Administration Review* 45: 5, 547–553.
- Georgellis, Yannis & Vurain Tabvuma (2010). Does Public Service Motivation Adapt? *Kyklos* 63: 2, 176–191.
- Helsingin poliisilaitos (2015). Helsingin poliisilaitoksen ohjesääntö. Helsinki: Helsingin poliisilaitos.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990, alkuperäinen 1988). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvalmennus.
- Herzberg, Frederick (2003, alkuperäinen 1968). One More Time: How Do You Motivate employees. *Harward Business Review*, 87–96. Saatavissa 04.02.2014: <http://www.uta.edu/management/Alankrita/3319/Readings/One%20more%20time%20how%20do%20you%20motivate%20employees.pdf>.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (1996). Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hondeghem, Annie & Wouter Vandenabeele (2005). Valeurs et Motivations dans le Service Public: Perspective Comparative. *Revue française d'administration publique* 115, 463–479.
- Horton, Sylvia (2008). History and Persistence of an Idea and an Ideal. Teoksessa: *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 17–32. Toim. Perry, James L. & Annie Hondeghem. Oxford: Oxford University Press.
- Hsieh, Chih-Wei, Kaifeng Yang & Kai-Jo Fu (2012). Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 72: 2, 241–251.
- Huotari, Vesa & Eeva Puttonen (2012). Sisäinen toimintaympäristö poliisissa. Teoksessa: *Poliisin toimintaympäristö: Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2012*, 121–131. Toim. Honkonen, Risto & Vesa Muttilainen. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 102.
- Kanov, Jason M., Sally Maitlis, Monica C. Worline, Jane E. Dutton, Peter J. Frost & Jacoba M. Lilius (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist* 47: 6, 808–827.
- Kauhanen, Juhani (2009). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, Bradley E. Wright, Lotte Bogh Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, Céline Desmarais, Maria Koumenta, Peter Leisink, Bandcheng Liu, Jolanta Palidauskaitė, Lene Holm Pedersen, James L. Perry, Adrian Ritz, Jeannette Taylor & Paola De Vivo (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 & Theory* 23: 1, 79–102.
- Kim, Sangmook & Wouter Vandenabeele (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review* 70: 5, 701–709.
- Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, Lotte B. Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, Céline Desmarais, Maria Koumenta, Peter Leisink, Bangcheng Liu, Jolanta Palidaukaite, Lene H. Pedersen, James L. Perry, Adrian Ritz, Jeannette Taylor, Paola De Vivo & Bradley E. Wright (2010). The Development of an International Instrument to Measure Public Service Motivation: A Research Note. Prepared for presentation at the 11th National Public Management Research Conference. New York: Syracuse University.
- Kim, Sangmook (2009a). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration* 39: 2, 149–163.
- Kim, Sangmook (2009b). Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research & Theory* 19: 4, 839–851.
- King, Stephen M., Bradley S. Chilton & Gary E. Roberts (2010). Reflections on Defining the Public Interest. *Administration and Society* 41: 8, 954–978.
- Knoke, David & Christine Wright-Isak (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations* 1, 209–254.
- Koehler, Michael & Hal G. Rainey (2008). Interdisciplinary Foundation of Public Service Motivation. *Teoksessa: Motivation in Public Management: The Call of Pub-*

- lic Service, 33–55. Toim. Perry, James L. & Annie Hondeghem. Oxford: Oxford University Press.
- Leisink, Peter & Bram Steijn (2008). Recruitment, Attraction and Selection. Teoksessa: Motivation in Public Management: The Call of Public Service, 118–135. Toim. Perry, James L. & Annie Hondeghem. Oxford: Oxford University Press.
- Lippmann, Walter (1955). The Public Philosophy. New York: Mentor Books.
- Liu, Bangcheng, Xiaoyi Zhang & Xiaojun Lv (2014). Compassion as an Affective Dimension of Public Service Motivation in a Chinese Context. *Social Behavior and Personality*, 42: 2, 245–252.
- Liukkonen, Jarmo, Timo Jaakkola & Jukka Kataja (2006). Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004). Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mann, Gregory A. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management* 35: 1, 33–48.
- Maslow, Abraham H. (1987, alkuperäinen 1954). *Motivation and Personality*. 3. painos. Yhdysvallat: Addison- Wesley Educational Publisher Inc.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. Yhdysvallat: McGraw- Hill Book Company Inc.
- Ngaruiya, Katherine M., Anne-Lise Knox Velez, Richard M. Clerkin & Jami Kathleen Taylor (2014). *Public Service Motivation and Institutional-Occupational Moti-*

vations Among Undergraduate Students and ROTC Cadets. *Public Personnel Management* 43, 442–458.

O'Toole, Barry J. (2006). *The idea of public service: Reflection on higher civil service in Britain*. Lontoo: Routledge.

O'Toole, Barry J. (1990). T.H. Green and the Ethics of Senior Officials in British Central Government. *Public Administration* 68: 3, 337–352.

Paarlberg, Laurie E. & Bob Lavigna (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review* 70: 5, 710–718.

Park, Sung Min & Hal G. Rainey (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal* 11: 1, 109–142.

Perry, James L., Annie Hondeghem & Lois Recascino Wise (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review* 7: 5, 681–690.

Perry, James L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research & Theory* 10: 2, 471–488.

Perry, James L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research & Theory* 6: 1, 5–22.

Perry, James L. & Lois Recascino Wise (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review* 50: 3, 367–373.

- Poliisihallitus (2014). Poliisin hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III): Toimeenpanon loppuraportti. Helsinki: Poliisihallituksen julkaisusarja.
- Raatikainen, Panu (2004). Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Radey, Melissa & Charles R. Figley (2007). The Social Psychology of Compassion. *Clinical Social Work Journal* 35, 207–214.
- Rainey, Hal G. & Paula Steinbauer (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory* 9: 1, 1–32.
- Rainey, Hal G. (1982). Reward Preference among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *American Review of Public Administration* 16: 4, 288–302.
- Ritz, Adrian, Gene A. Brewer & Oliver Neumann (2013). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. Prepared for the 2013 Public Management Research Association Conference. Yhdysvallat: University of Madison-Wisconsin.
- Ryan, Richard M. & Edward L. Deci (2008). From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and Personality Psychology Compass* 2: 2, 702–717.
- Ryan, Richard M. & Edward L. Deci (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist* 55: 1, 68–78.
- Ryan, Richard M. & Edward L. Deci (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions 25: 1, 54–67.

Salminen, Ari (2011). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. 3. painos. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60.

Sisäasianministeriö (2013). Poliisin hallintorakenneuudistus - PORA III. Saatavissa 10.05.2014:
http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/poliisin_hallinnon_uudistaminen.

Sisäasiainministeriö (2012a). Poliisin hallintorakenneuudistus Pora III – päälinjaukset. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Sisäasiainministeriö (2012b). Poliisin hallintorakenteen (PORA III) kehittämistä koskevat linjaukset. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Sisäasiainministeriö (2008). Poliisin hallintorakenteen kehittämistyöryhmän (PORA) loppuraportti. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Stenvall, Jari (2012). Julkinen hallinto poliisin toimintaympäristönä. Teoksessa: Poliisin toimintaympäristö: Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2012, 113–120. Toim. Honkonen, Risto & Vesa Muttilainen. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 102.

Taimio, Heikki (2013a). Miten voin olla avuksi: Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa. Palkansaajien tutkimuslaitos. Saatavissa 04.02.2014:
<http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/raportit/raportti26.pdf>.

Taimio, Heikki (2013b). Julkisen palvelun motivaatio. Talous & yhteiskunta 3, 54–60.

- Taylor, Frederick W. (1972, alkuperäinen 1911). *The Principles of Scientific Management*. Teoksessa: *Scientific Management*. United States: Greenwood Press (A division of Congression Information Service, Inc.).
- Valtioneuvosto (2012). Työryhmä: Hallintorakenteen uudistus ratkaisu poliisitoiminnan hyvän tason säilyttämiselle. Saatavissa 21.05.2014: <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=363403>.
- Vandenabeele, Wouter (2010). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? *Review of Public Personnel Administration* 31: 1, 87–107.
- Vandenabeele, Wouter (2008a). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal* 11: 1, 143–167.
- Vandenabeele, Wouter (2008b). Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selecting Government as an Employer of Choice. *Public Administration* 86: 4, 1089–1105.
- Vandenabeele, Wouter, Sarah Scheepers & Annie Hondeghem (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration* 21: 1, 13–31.
- Van Lange, Paul A. M., Caryl E. Rusbult, Stephen M. Drigotas, Ximena B. Arriaga, Betty S. Witcher & Chante L. Cox (1997). Willingness to Sacrifice in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 72: 6, 1373–1395.
- Viitala, Riitta (2009). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Vroom, Victor H. (1976). Leader. Teoksessa: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1527–1551. Toim. Dunnette, Marvin. D.. Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Vuorensyrjä, Matti & Leena Ranta (2013). Poliisin perustutkintokulutuksen vaikuttavuusarviointi. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 106. Tampere: poliisiammattikorkeakoulu.
- Wise, Lois Recascino (2000). Public Personnel Motivation: The Concept of the Public Service Culture. Teoksessa: Public Administration: Concepts and Cases, 342–353. Toim. Stillman, Richard J. Boston: Houghton Mifflin.
- Wright, Bradley E. & Adam M. Grant (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review* 70: 5, 691–700.
- Wright, Bradley E. (2008). Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research. Teoksessa: Motivation in Public Management: The Call of Public Service, 80–98. Toim. Perry, James L. & Annie Hondeghem. Oxford: Oxford University Press.
- Wu, Jiming & Xinjian Lu (2013). Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivators on Using Utilitarian, Hedonic, and Dual-Purposed Information Systems: A Meta-Analysis. *Journal of the Association for Information Systems* 14: 3, 153–191.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Kiinnostus julkiseen palveluun

Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan halua palvella yhteiskuntaa, työskentelyä julkisella sektorilla yhteisen hyvän eteen sekä osallistumista julkiseen päätöksentekoon.

1. Mitä kiinnostus julkiseen palveluun tarkoittaa teille työssänne ja miten se ilmenee?
2. Miten kiinnostus julkiseen palveluun vaikuttaa motivaatioonne hallintorakennemuutoksen keskellä?
3. Miten arvioitte kiinnostuksen julkiseen palveluun merkityksen motivaatioonne hallintorakennemuutoksen jälkeen?

Sitoutuminen julkisiin arvoihin

Tässä tutkimuksessa julkisilla arvoilla tarkoitetaan julkisen palvelun demokraattisia periaatteita, kuten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, pysyvyys ja yhteinen etu.

1. Mitä sitoutuminen julkisiin arvoihin tarkoittaa teille työssänne ja miten se ilmenee?
2. Miten sitoutuminen julkisiin arvoihin vaikuttaa motivaatioonne hallintorakennemuutoksen keskellä?
3. Miten arvioitte julkisiin arvoihin sitoutumisen merkityksen motivaatioonne hallintorakennemuutoksen jälkeen?

Myötätunto

Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan yksilön tuntemaa myötätuntoa, samaistumista, empatiaa sekä auttamisen halua apua tarvitsevia kohtaan.

1. Mitä myötätunto tarkoittaa teille työssänne ja miten se ilmenee?
2. Miten myötätunto vaikuttaa motivaatioonne hallintorakennemuutoksen keskellä?
3. Miten arvioitte myötätunnon merkityksen motivaatioonne hallintorakennemuutoksen jälkeen?

Uhrautuvaisuus

Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan yksilön alttiutta luopua oman edun tavoittelusta edistääkseen muiden ja yhteiskunnan hyvinvointia.

1. Mitä uhrautuvaisuus tarkoittaa teille työssänne ja miten se ilmenee?
2. Miten uhrautuvaisuus vaikuttaa motivaatioonne hallintorakennemuutosten keskellä?
3. Miten arvioitte uhrautuvaisuuden merkityksen motivaatioonne hallintorakennemuutosten jälkeen?

LIITE 2. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt

Nimien julkaisemiseen on pyydetty lupa. Kaksi haastateltavista halusivat antaa haastattelun anonyyminä työnkuvan vuoksi.

Rikoskomisario Petri Juvonen	Rikostorjuntayksikkö	Haastattelu	7.4.2015
Ylikomisario Tuomo Lotta	Rikostorjuntayksikkö	Haastattelu	20.4.2015
Komisario Heidi Niemi	Rikostorjuntayksikkö	Haastattelu	21.4.2015
Ylikomisario Jaakko Wallenius	Hälytys- ja valvontayksikkö	Haastattelu	20.5.2015
Ylikomisario Seppo Kujala	Hälytys- ja valvontayksikkö	Haastattelu	26.5.2015
Rikoskomisario Ilkka Juola	Vakavan rikollisuuden tutkintayksikkö	Haastattelu	16.6.2015
Rikoskomisario (anonyymi)	Vakavan rikollisuuden tutkintayksikkö	Haastattelu	25.8.2015
Komisario Johanna Sinivuori	Hälytys- ja valvontayksikkö	Haastattelu	30.9.2015
Komisario Sari Pyörökivi	Rikostorjuntayksikkö	Haastattelu	23.10.2015
Rikoskomisario (anonyymi)	Rikostorjuntayksikkö	Haastattelu	5.11.2015