

POLIISIN SISÄINEN MOTIVAATIO -

ITÄ-SUOMEN POLIISILAITOKSEN POLIISIPALVELUT -LINJALLA

Vesa Koponen

10/2020

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto
Vesa Koponen	Poliisi (ylempi AMK)
Julkaisun nimi	Julkisuusaste
Poliisin sisäinen motivaatio - Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjalla	Julkinen
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto
Markku Nyman, psykologi	tutkimuksellinen <input checked="" type="checkbox"/> toiminnallinen <input type="checkbox"/> hankkeistettu <input type="checkbox"/> tehty koulun omassa hankkeessa <input checked="" type="checkbox"/>
Tiivistelmä	
<p>Tässä kvantitatiivisessa opinnäytetyössä tutkitaan ovatko Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan henkilöstö sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunut, miten motivaatorakenne eroaa eri sektoreiden henkilöstössä, miten tutkittavat kokevat virkaiän muuttaneen heidän motivaatiotaan ja mitkä tekijät vahvistavat motivaatiota? Motivaatiota tukittiin kyselylomakkeella työhyvinvoinnin eri tilojen, ulkoisen ja sisäisen motivaation, itsemääräytymismotivaation, psykologisten perustarpeiden, työn mielekkyyden, flow:n sekä innostuksen kautta.</p> <p>Kyselylomake lähetettiin Webropol- ohjelmalla 638 poliisille, joista vastasi 225. Vastausprosentti oli 35,3 %. Tutkimusaineistoa käsiteltiin Webropol Professional Statistics -ohjelmalla. Tulokset esitettiin keskiarvoina ja Professional Statistics -ohjelmalla testattiin keskiarvojen tilastollista merkitsevyyttä ei parametrisillä Mann-Whitneyn U-testillä ja Kruskal-Wallis H -testillä. Kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä joiden vastauksien analysoinnissa käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tutkimuksen tulokseksi tuli, että vastaajien kesken koettiin kaikkia motivaation tiloja. Sisäistä motivaatiota näyttäisi olevan enemmän kuin ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaation sisäsyntyinen motivaatio laskee virkaiän kasvaessa, kun taas ulkoisen motivaation ulkoinen kontrolli nousee virkaiän kasvaessa. Sisäisen motivaation sisäistettyä motivaatiota koettiin enemmän kuin sisäsyntyistä motivaatiota. Psykologiset perustarpeet ja innostus näyttävät laskevan ensimmäisten virkavuosien jälkeen. Liikennepoliisi, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla koettiin enemmän sisäistä motivaatiota ja sen edellytykset täytyivät myös kyseisellä sektorilla paremmin. Toisaalta rikostorjuntasektorilla koettiin enemmän innostusta, uralla etenemisen mahdollisuuksia sekä työn palkitsevuutta ja merkityksellisyyttä.</p> <p>Nykyisten työtehtävien kolme tärkeintä motivoivaa tekijää olivat palkka, työyhteisö ja kollegat. Virkaiän kasvaessa esille nousivat työyhteisön merkityksen kasvaminen, palkan merkityksellisyyden korostuminen ja työn sisällön arvostuksen kasvaminen. Näiden lisäksi oli havaittavissa kyynistymistä. Sisäistä motivaatiota parantavia tekijöinä selvästi esille nousivat johtamisen parantaminen, osaamisen huomioiminen, palkkauksen oikeudenmukaisuus, työn sisällön kehittäminen, resurssien lisääminen sekä itsensä johtaminen.</p>	
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi
71 + 14 liitesivua	Marraskuu, 2020
Avainsanat	
Sisäinen motivaatio, itsemääräytymismotivaatio, psykologiset perustarpeet, työn mielekkyys, flow, kvantitatiivinen.	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 AIHE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
2.1 Aikaisemmat tutkimukset	4
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
3.1 Motivaatio	7
3.1.1 Työmotivaatio	7
3.1.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	9
3.1.3 Itsemääräämismotivaatio	12
3.2 Psykologiset perustarpeet	14
3.3 Sisäiset palkkiot	16
3.4 Työhyvinvoinnit eri tilat	18
3.4.1 Työn mielekkyys	19
3.5 Flow	20
3.6 Innostus, työn imu, draivi	22
3.6.1 Innostuksen edellytykset	25
3.7 Työn mielekkyys ja tuottavuus	26
4 TOTEUTTAMINEN	29
4.1 Itä-Suomen poliisilaitos	29
4.2 Toteutus	31
4.3 Aineiston keräys	31
4.4 Aineiston analysointi	32
5 TULOKSET	33
5.1 Vastaajien taustatiedot	33
5.2 Työhyvinvoinnin eri tilat	36
5.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	38
5.4 Itsemääräytymismotivaatio	41
5.5 Psykologiset perustarpeet	44
5.6 Työn mielekkyys	46
5.7 Flow	48
5.8 Innostus	52
5.9 Työtehtävien motivoivat tekijät	55

5.10 Miten sisäistä motivaatiota voisi parantaa?	58
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7 POHDINTA	64
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	67
7.2 Jatkotutkimusaiheet.....	68
LÄHTEET.....	69
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sisäinen motivaatio on vahva voimavara organisaatiolle. Sen tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat nyt ja varsinkin tulevaisuudessa se menestystekijä, jolla saadaan tulosta aikaan. Organisaation tulee pystyä tunnistamaan sisäisesti motivoituneet henkilöt ja käyttää tätä voimavaraa hyödykseen. Aina työntekijät eivät ole juuri niissä työtehtävissä, joissa olisivat sisäisesti motivoituneet. Organisaation tulisikin auttaa löytämään heille sisäisesti motivoivia työtehtäviä. Siinä työntekijä itse ja organisaatio hyötyvät, työntekijä merkityksellisestä ja innostavasta työstä, organisaatio paremmasta tuloksesta ja luovasta ratkaisukyvyistä.

Toimin Savonlinnan tutkintaryhmän ryhmänjohtajana. Savonlinna kuuluu Itä-Suomen poliisilaitoksen eteläisen alueen rikostorjuntayksikköön. Olen huomannut ryhmänjohtajan tehtävissä, että sisäinen motivaatio ja sen hetkiset työtehtävät eivät aina kohtaa. Tällöin työn aikaansaavuus ja laatu eivät välttämättä ole juuri sitä mitä haluttaisiin. Poliisiorganisaation tulisikin kiinnittää entistä enemmän huolta työntekijöidensä sisäisestä motivaatiosta. Tällä tavoin saataisiin pienillä resursseilla enemmän aikaan.

Haluankin tässä opinnäytetyössä tutkia Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan henkilöstön sisäistä motivaatiota. Olen itse kiinnostunut aiheesta ja lisäksi työ antaa poliisilaitoksen johdolle kattavaa tietoa sisäisestä motivaatiosta. Päätöksenteon tulee perustua tietoon, eikä ”mutu” tuntumaan. Tutkitun tiedon perusteella poliisiaseman johto voi tarvittaessa lähteä viemään eteenpäin mahdollisia kehityssuunnitelmia.

Tällöin yleisesti puhutaan näyttöön perustuvasta päätöksenteosta, jolloin päätöksenteko liittyy käytettävissä olevan tiedon hyväksikäyttöön. Tietoa on saatavilla olevista menettelytapojen ja käytäntöjen analyysistä, henkilöstön mielipiteistä organisaatiossa, systemaattisista vertailuanalyysistä sekä olennaisista tutkimustuloksista. (Armstrong & Taylor 2014, 567).

Päätöksentekoprosessi on epälooginen ja epärationaalinen. Päätöksiin vaikuttavat enemmän omat vaikutelmat kuin faktat. Lisäksi faktoja muokataan vaikutelmien mukaisiksi. Yhdistellään asioita, jotka muka kuuluvat yhteen vaikka eivät kuulu. Ajatuksia tulee tarkastella kriittisesti ja kaivaa esille asiaan liittyvä faktat. (Maaniitty, 2017).

Kyse on tiedolla johtamisesta, jolloin se mahdollistaa erilaisten näkökulmien, vaihtoehtojen ja riittävän informaation huomioon ottamisen päätöksenteossa. Tämä edellyttää, että päätöksenteon ja johtamisen tueksi kootaan tilannetta ja ilmiötä kuvaavat faktat. ”Tieto ei kuiten-

kaan ole koskaan yksiselitteistä, vaan sen käyttö edellyttää riittävästi keskustelua ja vuorovaikutusta. Näin sen perusteella voidaan tehdä yhteisiä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Silloin merkitys muuttuu tiedon jakamisesta tiedolla johtamiseksi”. (Kuntaliitto, 2019).

Käyn opinnäytetyössäni ensin läpi aiheen ja tutkimuskysymykset sekä aikaisempia tutkimuksia. Seuraavaksi teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen sisäisen ja ulkoisen motivaation teorioita sekä työn mielekkyyttä ja tuottavuutta, minkä jälkeen päästään käsiksi toteuttamisen kautta tuloksiin. Tulosten käsittelyn jälkeen on johtopäätösten aika.

2 AIHE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Rajaan tutkimuksen koskemaan Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan henkilöstöä. Poliisipalvelut -linjalla ovat rikostorjuntasektori, valvonta- ja hälytystoimintasektori sekä liikennepoliisisektori. Tarkoituksena on tutkia sisäistä motivaatiota edellä mainituilla sektoreilla ja verrata tuloksia keskenään.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Onko henkilöstö sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunutta?
- Miten motivaatorakenne eroaa eri sektoreiden henkilöstössä?
- Miten tutkittavat kokevat virkaiän muuttaneen heidän motivaatiotaan?
- Mitkä tekijät vahvistavat sisäistä motivaatiota?

2.1 Aikaisemmat tutkimukset

Poliisiammattikorkeakoulussa varsinaisesti sisäisestä motivaatiosta ei ole tehty opinnäytetyötä. Kuitenkin motivaatiosta ja työmotivaatiosta on tehty muutama opinnäyte:

Tuomas Heikkinen, Nuorempien konstaapelien kokemuksia työhyvinvoinnista työmotivaatiosta 2019. Tuloksena oli, että työyhteisö ja työkaverien esimerkki ovat suurimpia työmotivaation vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin psykologisten perustarpeiden ja haastateltavien vastausten välillä yhteyttä. (Heikkinen 2019, tiivistelmä.)

Kristiina Kontion, Innostava työura: motivoituneena eläkeikään asti vuodelta 2016. Kontio tutki Lounais-Suomen poliisilaitoksen yli 55 vuotiaiden poliisimiesten innostuksen ja motivaation säilyttämisen edellytyksiä uran päättymiseen asti (Kontio 2016, 3–4). Tuloksena oli,

että työntekijät toivoivat avoimempaa, keskustelevampaa, arvostavampaa ja yksilön huomiointivampaa ilmapiiriä. Resurssit tuovat lisää työviihtyvyyttä ja sen myötä motivaatiota, mutta niiden lisäystä ei sinänsä odoteta. Lisäksi palkkausjärjestelmään odotettiin kehitystä. (Kontio 2016, 62.)

Kristiina Kontio, Innostava työura: Laatuseläkkeikää lähestyvän poliisin työvuosiin vuodelta 2019. Tutkimuksessa Kontio otti Lounais-Suomen ikääntyneiden poliisimiesten lisäksi urapolkumallin, missä ongelmiin puututtaisiin jo uran alusta asti. Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli ”Mitkä ovat keskeisiä toimenpiteitä työmotivaation ylläpitämiseksi?”. (Kontio 2019, 5–6.) Tuloksena oli, että työntekijät haluavat toimivan työyhteisön, jossa työhyvinvointi on laadullinen tärkeä tekijä sekä johtaminen huomio yksilöt arvostaen heitä ja tukien heidän motivaatiotaan. Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus tulisi olla aitoa ja avointa. Toimiva työyhteisö edellyttää koko organisaation samanlaista tahtoa ja kykyä huomioida organisaation perustehtävä ja strategia. (Kontio 2019, 94–95.)

Hans Pirttilä, Motivaatiosta työyhteisössä vuodelta 2006. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimia teoreettisena viitekehyksenä myöhempiin tutkimuksiin ja lähdeaineistona kaikille asiasta kiinnostuneille. (Pirttilä 2006, 2).

Sakari Palomäki, Poliisipäällystön näkemys motivoinnin keinoista ja mahdollisuuksista työyhteisössä vuodelta 2003. Palomäki haastatteli seitsemää päällystöön kuuluvaa poliisimiestä viidestä teema-aiheesta. Tuloksena oli, että esimiehen ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat motivoinnin avainkysymyksiä. Palkka koettiin motivointikeinona, mutta päällystöllä ei ollut mahdollisuuksia palkalla motivointiin. Työn laatuun ja työtehoon vaikuttavat alaisten motiivit ja henkilökohtaiset tarpeet. Esimiehen tulisikin olla selvillä niistä kehittäessään ihmisten voimavarojen käyttöä. Kuitenkin näihin asioihin vaikuttaminen katsottiin vähäiseksi. (Palomäki 2003, 2.)

Julkisella sektorilla sisäistä motivaatiosta on tehty muun muassa seuraavat opinnäytetyöt:

Tampereen Ammattikorkeakoulusta Heini Akko ja Salla Aaltonen aiheenaan Sairaanhoidajien sisäisen motivaation johtaminen vuonna 2018. Akko ja Aaltonen tutkivat erään yliopistollisen sairaalan sairaanhoidajien sisäisen motivaation osatekijöitä. Lisäksi tavoitteena oli toiminta- ja johtamiskäytäntöjen löytäminen, jotta esimiehet pystyisivät vahvistamaan ja parantamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Tutkimuksessa selvisi, että sisäinen motivaatio, työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen täydensivät toisiaan. Sisäisen

motivaation parantamisessa pienillä johtamisen keinoilla, transformationeellisilla ja palvelevalla johtamisella on merkitystä. Johtamisen kehittämiskeinoksi nousi esille arvotuksen osoittaminen, päätöksentekoon osallistaminen, rakentavan palautteen antaminen, asianmukaiset työvälineet ja -tilat, kouluttautumismahdollisuudet, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. (Akko & Aaltonen 2018, 2, 73.)

Lapin yliopistosta Mervi Tornberg aiheenaan Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa vuonna 2012. Tronberg tutki kansainvälisen sisustusmyymäläketjun henkilöstöä. Hänellä oli tarkoitus tutkia ja selvittää erilaisia motivointikeinoja henkilöstön sitoutumisen edistämiseksi. Tuloksena oli, että merkittävimpiä motivointikeinoja sitouttamiseen olivat mielekkäät etenemismahdollisuudet, riittävä arvostus sekä reilu ja oikeuden mukainen kohtelu työntekijöiden välillä. Myös työilmapiirillä ja palkallakin oli merkitystä. Henkilöt tulisikin huomioida yksilöinä ja samalla keskittyttäisiin henkilöstön hyvinvointiin. (Tronberg 2012, 2.)

Sisäisäisestä motivaatiosta on tehty muun muassa seuraavat kansainväliset tutkimukset:

Carolyn Stringer ja Paul Theivananthampillai Ottagon yliopistosta Uudesta Seelannista sekä Jeni Didham Australian Westpac pankista tutkivat artikkelissaan Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees sisäisen ja ulkoisen motivaation yhteyttä palkka- ja työtyytyväisyyteen jälleenmyyjän tulospalkkauksessa. Tuloksena oli, että sisäinen motivaatio vaikutti positiivisesti palkka- ja työtyytyväisyyteen. Ulkoinen motivaatio vaikutti kielteisesti työtyytyväisyyteen eikä sillä ollut vaikutusta palkkatyytyväisyyteen. Merkittävänä huomiona oli, että palkan tulee vastata ponnisteluja, jotta se koettaisiin oikeudenmukaiseksi. (Stringer ym. 2011, 161.)

Jeong Won Lee Soulin Yonsei yliopistosta Etelä-Koreasta ja Youjeong Song Minnesotan yliopistosta Yhdysvalloista tutkivat artikkelissaan Promoting employee job craftin at work: the roles of motivation and team työn tuunaamista ja itsemääräytymisteoriaa silmälläpitäen yksittäisten työntekijöiden ja ryhmien ennusmerkkejä sekä mekanismeja työnvaihto oikeisiin. Tuloksena oli, että työn tuunaamisella oli positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon ja ryhmän sisäiseen tiedon jakamiseen. Lisäksi sisäisellä motivaatiolla on syy-yhteys ryhmän sisäiseen tietoon ja yksilölliseen työn tunnaamiseen. Lopuksi ryhmän luottamuksella oli merkittävä rooli sisäisen motivaation ja työn tuunaamisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa. (Lee & Song 2020, 689.)

Jungin Kim Suwonin yliopistosta Etelä-Koreasta tutki artikkelissaan The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector onko sisäisellä tai ulkoisella motivaatiolla merkitystä työuupumuksessa tai henkilöstön poislähtö haluissa julkisella sektorilla. Tuloksena oli, että sisäisellä motivaatiolla oli huomattavan alentava vaikutus työuupumukseen tai poislähtöhaluihin, kun taas ulkoisella motivaatiolla oli kasvattava vaikutus vain työuupumukseen. Lisäksi sisäisellä motivaatiolla oli vaikutusta myös alaistaitoihin ja julkissektorin motivaatioon. Hyvät alaistaidon ja julkissektorin motivaation omaavat kokivat vähemmän työuupumusta. Autonomian ja kyvykkyyden ansiosta työntekijät työskentelivät auliimmin ja vapaaehtoisemmin omaten näin paremmat alais- taidot ja julkissektorin motivaation. (Kim 2018, 486, 495.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Motivaatio

”Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi.” Voidaan ajatella, että sitkeys riippuu motivaation voimakkuudesta. Sana *movere* tulee latinasta ja se tarkoittaa liikkumista. (Sinokki 2016, 60.) Tähän virittyneeseen tilaan vaikuttavat tunteet, ajatukset ja mielikuvat, joilla voidaan vaikuttaa motivaation voimakkuuteen, keston ja suuntaan. Motivaatio liikuttaa meitä ja saa meidät tekemään suunnitelmissa ja ajatuksissamme olevia asioita. Motivaatio on käyttövoimaa, energiaa, jotta voisimme saavuttaa tavoitteemme. (Seppänen 2018, 16, 20.)

3.1.1 Työmotivaatio

Taloustieteessä on perinteisesti ajateltu, että yksilön toiminnan päämääränä on, maksimoida oma hyöty ja hyvinvointi taloudellisten rajoitteiden vallitessa, jolloin yksilölle tulisi tarjota taloudellisia kannustimia. Kuitenkin useiden tutkimusten mukaan ihmiset eivät välttämättä ajattele vain omaa etuaan, vaan myös muita kannustimia, kuten muiden ihmisten hyvinvointia. (Saarinen, ym. 2015, 10.)

Työntekijöiden työhyvinvointi, jaksaminen ja suoriutuminen ovat merkittävästi yhteydessä työmotivaatioon. Työssä vietetään mahdollisesti enemmän aikaa kuin kotona, jolloin työyhteisöllä on suuri merkitys ihmisten hyvinvointiin. Motivaation syntyyn tarvitaan aitoa mielenkiintoa omaa työtään kohtaan. Unelma-ammattissa ja kutsumustyössä voidaankin hyvin. Työntekijän kokiessa oman työnsä negatiivisesti, tämä voi vaikuttaa negatiivisesti kaikkiin

elämäntilanteisiin. Heikon työsuorituksen taustalla on usein motivaation puute. Tällöin heikosta työsuorituksesta saatu huono palaute voikin heikentää työntekijän asennetta lisää. Vastakohtana hyvän työmotivaation omaavat henkilöt voivat saavuttaa positiivisen kierteen, mikä entisestään kasvattaa motivaatiota ja suoriutumista. (Sinokki 2016, 86.)

Resurssien riittävyys, työn vaatimukset, työn hallinta, ponnistelujen ja palkkioiden tasapaino, oikeudenmukaisuus, työmäärä, tunnustuksen saaminen ja arvostus sekä henkilökohtainen tyydytys työstä vaikuttavat työmotivaatioon. Työn riittävällä haastavuudella ja tarkoituksenmukaisuudella on merkitystä motivaation syntymiseen, kuten myös työssä olevien palkkioiden saavutettavuudella, työn tavoitteiden hyväksyttävyydelle ja hyvällä työympäristöllä. Edellä mainittujen lisäksi työ tulisi nähdä osana suurta kokonaisuutta. (Sinokki 2016, 88.)

Palkalla voidaan tyydyttää monia eri tarpeita. Rahalla saa perustarpeiden lisäksi myös taloudellista turvallisuutta, kuten myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkkaa voidaan ajatella myös suoritustarpeen tyydyttäjänä. Suoritukseen sidottuna palkasta tulee suorituksen mitta, jolloin se voi lisätä myös sisäistä motivaatiota. Itsensä toteuttamisen tarvetta voi kaikkein vähiten tyydyttää rahalla, koska sillä ei ole kovinkaan kummoista merkitystä yhteenkuuluvuuden tarpeenkaan tyydyttämisessä. Tämä johtuu siitä, ettei rahalla voi ostaa ystäväyyttä, rakkautta tai kiintymystä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 43.)

Palkan kannustusmerkitys vaihtelee tietyn tyyppisten tarpeiden mukaan, jolloin se on riippuvainen mm. yksilön arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Matalapalkkaisille työntekijöille palkka on tärkeä kannuste, koska sillä tyydytetään heidän perustarpeensa. Palkka voi olla kannuste myös korkeapalkkaiselle työntekijälle, koska osaltaan se tyydyttää heidän pätemisen tarpeensa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 43.)

Eri ryhmien välillä palkkakannusteen on todettu vaihtelevan seuraavasti:

1. Palkan merkitys on suhteessa yksilön tarpeisiin, jolloin se on tärkeää perustarpeita tyydyttämään pyrkivälle henkilölle.
2. Palkan suuruudesta riippuu myös sen merkitys. Enemmän ansaitsevalle palkka merkitsee vähemmän kuin vähemmän ansaitsevalle.
3. Palkan merkitsevyys on sidottu myös ammattitasoon ja työn luonteeseen. Mitä korkeammassa asemassa henkilö on, sitä vähemmän palkka merkitsee hänelle.

4. Heikon suoristustarpeen omaavat voivat työskennellä kovastikin saadakseen rahallisia palkkioita. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että rahalla saa tarvittavia hyödykkeitä. Varallisuuden lisääntyessä palkan merkitys vähenee. Korkean suoristustarpeen omaavat motivoituvat lähinnä saavutuksistaan. Palkka ei saa heitä työskentelemään kovemmin, mutta odottavat saavansa tunnustusta myös palkan lisäyksen muodossa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 45.)

3.1.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Richard Ryanin ja Edward Decin mukaan motivaatio koostuu sisäisestä- ja ulkoisesta motivaatiosta. ”Ulkoinen motivaatio on reaktiivista.” Siinä vastataan uhkiin ja selviytymiseen. Pyritään saavuttamaan ulkoinen päämäärä tekemisen ollessa kuitenkin pakkopullaa, koska muutakaan ei voi. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen saadaan liikkeelle käyttämällä kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Voidaankin sanoa, että kyse on keppi- ja porkkanamotivaatiosta. (Martela & Jarenko, 2014, 14.)

”Sisäinen motivaatio on proaktiivista.” Henkilö on innostunut asioista, joita hän hakeutuun aktiivisesti tekemään. Henkilö ei tarvitse ulkoista palkkiota heittäytyäkseen tekemiseen, vaan tehtävät vetävät puoleensa eikä hänen tarvitse pakottaa itseään pysymään asiassa. Tällöin hän saa energiaa eikä tekeminen kuormita häntä niin paljon kuin ulkoisesti motivoiva tekeminen. Tekeminen tuntuu mielekkäältä ja innostavalta. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Vaikka sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat erilaisia sisällöltään, niitä ei voida täysin erottaa toisistaan. Voidaankin ajatella, että ne täydentävän toisiaan esiintymällä yhtä aikaa vaikkakin eri motivaatiot ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäinen motivaatio on sisäisesti välittyntä, toisin sanoen syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Voidaankin sanoa, että sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamiseen ja kehittämisen tarpeisiin, jotka ovat ylemmän asteen tarpeita. Kun taas ulkoinen motivaatio riippuu ympäristöstä, jolloin palkkiot tulevat muulta kuin henkilöltä itseltään. Ulkoiset palkkiot tavallisesti tyydyttävätkin turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita, jotka ovat alemman asteen tarpeita. (Ruohotie 1998, 38.)

Kun ajatellaan sisäisten ja ulkoisten palkkioiden kestoja, niin ulkoiset palkkiot ovat lyhytaikaisia vaikka niiden saamiseksi tarvetta voikin esiintyä hyvin usein. Sisäisillä palkkiolla on pitempiaikainen kesto, jolloin niistä voi tulla pysyviä motivaation lähteitä. Yleisesti ottaen sisäiset palkkiot ovatkin tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. (Ruohotie 1998, 38–39.)

Sisäinen- ja ulkoinen motivaatio usein kietoutuvat yhteen tosielämässä. Esimerkiksi palkalla turvataan perheen elätys ja saadaan muuta statusta kasvattamalla omaisuutta, joita molempia voidaan pitää ulkoisina motivaatiotekijöinä, kun taas toisaalta palkalla voidaan mitata omaa edistymistä, mitä on saanut aikaan, ja oman työn hyödyllisyyttä, jotka ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Martela & Jarenko 2015, 27.)

Palkkaus ja palkkiot, jotka perustuvat suoritukseen voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Jotta palkitseminen tukisi autonomista motivaatiota, jossa keskeisintä on omaehtoisuus ja mielekkyys, tulisi palkitsemisen olla oikeudenmukaista ja arvostavaa osana hyvää palautteen antamista. Tällöin tulisikin keskittyä kokonaisuuteen ja palkitsemisella tulisi tukea autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta, jotka ovat psykologisia perustarpeita. Tällöin kyseeseen tuleekin aineettomat palkkiot, kuten vaikutusmahdollisuudet, työajan joustot ja osaamisen kehittäminen. Ryhmän hyvään suoritukseen perustuvat palkkiot voivat edistää sisäistä motivaatiota yhteenkuuluvuuden kautta. (Hakonen & Nylander 2015, 153.) Taulukossa 1 on listattu sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia.

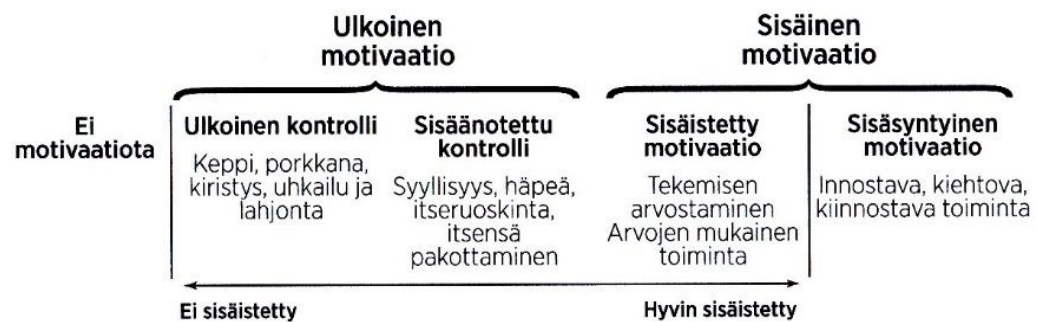
Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2015, 27).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaava, ahdistava	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Ulkoinen motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: ulkoiseen kontrolliin ja sisäännotettuun kontrolliin. Ulkoisessa kontrollissa kyseeseen tulevat kaikenlaiset palkkiot ja rangaistukset sekä kiristys, uhkailu ja lahjonta klassisina esimerkkeinä. Sisäännotetussa kontrollissa henkilö pakottaa itsensä tekemään tehtäviä joita ei halua. Usein kysymyksessä on syyllisyyden, häpeäntunteen ja itseruokinnan välttäminen. Henkilö laittaa itsensä ruotuun tehtävän suorittamiseksi. Molemmissa tapauksissa henkilö kokee, ettei pääse toteuttamaan itseään. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Myös sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: sisäistettyyn ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Sisäsyntyisessä motivaatiossa henkilö innostuu tekemisen riemusta, jolloin tekeminen on itsestään innostavaa ja nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen on henkilön omien päämäärien ja arvojen takia arvokasta, hän kokee tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Kuvassa 1 on esitetty miten ulkoinen- ja sisäinen motivaatio kytkeytyvät ulkoiseen- ja sisäinotettuun kontrolliin sekä sisäistettyyn- ja sisäsyntyiseen motivaatioon.



Kuva 1. Ulkoisen- ja sisäisen motivaation kytkeytyminen ulkoiseen- ja sisäinotettuun kontrolliin sekä sisäistettyyn- ja sisäsyntyiseen motivaatioon (Martela & Jarenko 2015, 33).

Ihminen voi olla sisäisesti ja ulkoisesti motivoitunut niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Kaikki mihin hän kiinnostuksen ja innostuksen kautta tuntee vetoa, ovat lähes aina sisäisesti motivoivia. Työ voi olla ainoastaan tulon lähde tai hän voi olla innostunut, eli sisäisesti motivoitunut työhönsä. (Martela & Jarenko 2014, 16). Kuvassa 2 on esitetty sisäisen- ja ulkoisen motivaation suhde vapaa-aikaan ja työhön.

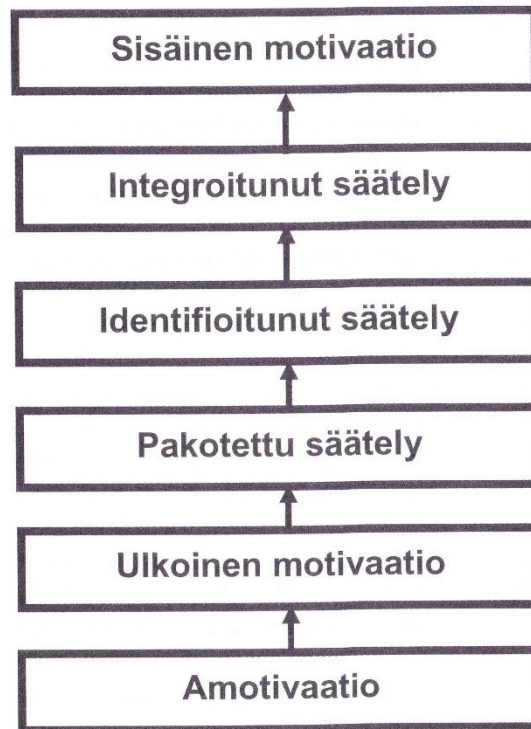
Motivaatio	Sisäinen	Leikki, harrastukset, hauskanpito	Kutsumus, innostus työssä
	Ulkoinen	Kotityöt ja muut velvollisuudet	Työ rahan tai menestyksen vuoksi
		Vapaa-aika	Työ
		Konteksti	

Kuva 2. Sisäisen- ja ulkoisen motivaation suhde vapaa-aikaan ja työhön (Martela & Järnko 2014, 16).

3.1.3 Itsemääräämismotivaatio

Jotta yksilö voisi kokea itseohjautuvuutta toiminnassa, hän pyrkii luonnostaan sisäistämään ja omaksumaan ympäristössään olevat sosiaaliset hyväksytyt tavat, arvostukset ja säännöt osaksi omia arvojaan ja minäkuvaansa. Ulkoisia motiiveja voi olla erilaisia riippuen kuinka sisästyneitä ne ovat. Edward Decin ja Richard Ryanin mukaan kyseessä on ulkoisten motiivien vaiheittain tapahtuva sisäistäminen. (Vasalampi 2002, 56.)

Motivaatio voidaankin ajatella jatkumona amotivaatiosta, motivaation täydellisestä puuttumisesta, siirtyen ulkoisen motivaation kautta sisäiseen motivaatioon. Ulkoista motivaatiota on neljää eri ulottuvuutta. Tämän mallin mukaan motivaatioita on kuutta eri ulottuvuutta ja ne eroavat toisistaan autonomian eli itsemääräytymisen mukaan (Kuva 3). Amotivaatiossa autonomia on pienimmillään ja sisäisessä motivaatiossa suurimmillaan. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 109.)



Kuva 3. Autonomian kasvaminen amotivaatiosta sisäiseen motivaatioon (Liukkonen & Jaakola. 2002, 111).

Amotivaatio tarkoittaa motivaation puuttumista. Henkilön toiminta on ulkoapäin ohjattua ja kontrolloitua. Henkilöt eivät näe omien ponnistuksien ja lopputuloksen yhteyttä eivätkä koe että he pystyisivät kontrolloimaan työnsä lopputulosta. Tästä seuraa se, etteivät he koe ponnistelujen olevan tavoitteiden arvoista. Lisäksi henkilöiden työhyvinvointi voi olla alhaista. Tämä näkyy vastuunpakoiluna, poissaoloina ja vastaan panevana käytöksenä. Tuottavuus on heikkoa. Tehdään vain pakolliset tehtävät. (Liukkonen & Jaakola 2002, 110.)

Ulkoisessa motivaatiossa kontrolli tulee aina jollakin tavalla ulkoapäin. Ulkoinen motivaatio voidaan jakaa neljään osaan: ulkoiseen motivaatioon, pakotettuun säätelyyn, tunnistettuun säätelyyn ja integroituneeseen säätelyyn. Autonomia kasvaa siirryttäessä ulkoisesta motivaatiosta kohti integroitunutta säätelyä. Ulkoisessa motivaatiossa toimintaa ohjaavat ulkoiset palkkiot, pakotteet tai rangaistuksen pelko. Kontrolli tulee ulkopäin eikä tyydytä yksilön autonomian tarvetta. Kontrolli ei ota ihmistä yksilönä huomioon. Rangaistukset ja palkkiot tulevat käyttäytymisen motiiveiksi. Ulkoiset motiivit voivat olla lyhyellä aikavälillä tehokkaita, mutta eivät pitkällä tähtäimellä kuten sisäisen motivaation muodot. (Liukkonen & Jaakola 2002, 110–111.)

Pakotetussa säätelyssä henkilö on sisäistänyt pakotteet ja rangaistukset. Henkilön motivaatio ei tule autonomiasta vaan sisäisestä pakosta. Virheiden ja rangaistuksien välttämiseksi tulee sisäisiä, johtuen aikaisempien rangaistuksien pelosta, jolloin työntekijä alkaa käyttäytyä sen mukaisesti. (Liukkonen & Jaakola 2002, 112.)

Tunnistetussa eli identifoituneessa säätelyssä henkilö kokee syyllisyyttä, koska ei voi osallistua toimintaan. Hänellä ei omasta mielestään ole vaihtoehtoja ja toiminta on henkilökohtaisesti tärkeää. Työpaikalle mennään vaikka pitäisi jäädä lepäämään sairauden yllättäessä. (Liukkonen & Jaakola 2002, 112.)

Integroituneessa säätelyssä ihmisen toiminta on osa hänen persoonallisuuttaan ja identiteettiään. Toiminta voi olla hyvin autonomista, mutta tietty kontrolli on kuitenkin läsnä. Toiminnassa ei olla mukana ilosta ja nautinnosta. Työ voi muodostua niin tärkeäksi, että se alkaa haitata muita elämän osa-alueita. Voidaan puhua jopa työnarkomaniasta. (Liukkonen & Jaakola 2002, 113.)

Sisäisessä motivaatiossa ”toimintaan osallistutaan ensisijaisesti sen itsensä vuoksi”. Toiminta ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus saa aikaan iloa ja positiivisia tunneperäisiä kokemuksia. Tällöin henkilö on sisäisesti motivoitunut ja autonomian kokemus on suurimmillaan, hän kokee, ettei häntä kontrolloida. (Liukkonen & Jaakola 2002, 113.)

3.2 Psykologiset perustarpeet

Edward Decin ja Richard Ryanin mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat merkittäviä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiseen kasvuun. Nämä psykologiset perustarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. (Martela & Jarenko 2014, 28.) Jari Hakasen käyttää näistä perustarpeista termejä itsenäisyys, yhteenliittymisen tarve ja pärjääminen. Sisäinen motivaatio mahdollistuu juuri näiden perustarpeiden pohjalta. (Hakanen 2011, 30.)

Omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että ihmisellä on vapaus päättää omista tekemisistään. Tuntuu siltä että toimintaa ei ohjata ulkoapäin. Motivaatio tekemiseen lähtee henkilöstä itsestään ja hän kokee asian itselleen tärkeäksi. Tällöin toiminta on omaehtoista eikä ympäristöstä tulleista kannustimista tai pelotteista. (Martela & Jarenko 2014, 28–29.) Sisäinen motivaatio syntyy henkilön vapaaehtoisesta omasta halusta syntyvästä toiminnasta, jolloin hänellä on mahdollisuus tehdä omia ratkaisuja työssään. Myös toisen pyynnöstä tai vaatimuksesta läh-

tevä toiminta voi tuntua vapaaehtoiselta, jos se perustellaan hyvin sekä samalla otetaan huomioon työntekijän tuntemukset ja kokemukset. Omaehtoisuuden tunnetta kasvattavat myös mahdollisuudet käyttää omaa osaamistaan ja harkintaa omissa työtehtävissään. (Hakanen 2011, 31.)

Kyvykkyys tarkoittaa työntekijän osaamisen ja aikaansaamisen kokemusta. Työntekijä uskoo omaan osaamiseensa saaden työtehtävän suoritettua menestyksekkäästi. Tällöin työntekijät nauttivat työstään ja saavat enemmän aikaiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Toisaalta työntekijät haluavat hallita omaa ympäristöään. Tämän hallinnan tunteen kautta työntekijät pystyvät kohtaamaan haasteet paremmin sekä saavat aikaan haluamiaan vaikutuksia. Työssä tulee näkyä oman toiminnan myönteiset tulokset ja tunne onnistumisesta. Tällöin työntekijät uskovat selviytyvänsä paremmin tulevista haasteista. (Hakanen, 2011, 32.)

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisen halua olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Samalla hän myös odottaa, että häntä kohdellaan kannustavasti, turvallisesti ja lämminhenkisesti. Tällöin meistä saa parhaan potentiaalin irti. (Martela & Jarenko 2014, 30.) Varsinkin silloin kun työntekijä pääsee osaksi työporukkaa, jossa on luottamusta ja onnistumisen jakamista sekä työntekijöiden ponnistelujen huomaamista ja tunnustamista. Tällöin työntekijä tuntee olevansa yhteisössä, jolla yhteisiä tavoitteita, jossa vallitsee keskinäisen tukemisen ilmapiiri ja jossa arvostetaan toisia. (Hakanen 2011, 31.) Ilmapiirin ollessa hyvä jaksa painaa eteenpäin haastavissakin tilanteissa, kun taas ilmapiirin ollessa huono innostus lopahtaa ja loppuun palamisen riskit kasvavat (Martela & Jarenko 2014, 30–31.)

Frank Martela ja Richard Ryan ovat tuoneet esille vielä neljännen psykologisen perustarpeen, hyväntekemisen (Martela & Jarenko 2015, 56–57). Hyväntekeminen tarkoittaa, että omalla toiminnallamme voimme vaikuttaa meidän ympärillämme olevien ihmisten elämään niin työssä kuin vapaa-aikana. Tällöin syntyy tunne siitä, että omalla tekemisellä on vaikutusta toisten hyvinvointiin, mikä samalla nostaa oman työn arvokkuuden tunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.) Työnteossa tämä voidaan ajatella näkyvän lopputuotteen tai palvelun hyödyllisyytenä asiakkaille (Martela & Jarenko 2014, 31).

Psykologisia perustarpeita voidaan kuvata myös termeillä vapaus, virtaus ja vastuu, jotka ovat Lauri Järvillehdon mukaan kutsumuksen tukipilareita. Vapaus syntyy siitä, että toiminnasta vastaat vain sinä itse. Innostus syntyy vapaudesta sekä omasta itsetuntemuksesta ja intohimosta. Vastuu tarkoittaa, että tekeminen hyödyttää myös muita eikä pelkästään itseään. Kutsumuksellisesti tämä tarkoittaa pyrkimystä tuottaa huippuosaamisellaan toisille aitoa iloa ja hyötyä. Virtaus syntyy siitä, että intohimosi kohteet ja työhön saadut resurssit

kohtaavat, jolloin voit paneutua käsillä olevaan tehtävään täysipainoisesti. Tällöin voi päästä flow –tilaan, missä ikään kuin kaikki tapahtuu itsestään ja työskentely tapahtuu taitojen rajamailla, jolloin myös taidot kasvavat. Kutsumuksen suuntautuessa oikein myös vapauden ja virtauskokemuksen mahdollisuus kasvaa. Intohimosta syntyy vapaus, virtaus mahdollistaa taitojen kasvamisen ja vastuullinen arvokas työ ottaa huomioon muut. ”Kun teet jotain mitä rakastat, hallitset sen sujuvasti ja tuotat sillä hyötyä toisille, ovat muut yleensä valmiit maksamaan ajastasi jonkinlaisen korvauksen.” Syntyy positiivinen kehä, mikä ruokkii intohimosi parissa työskentelyä. (Järvilehto 2013, 27–38.)

3.3 Sisäiset palkkiot

Kenneth W. Thomas kirjassaan *Intrinsic Motivation at Work* kertoo sisäisistä palkkioista, mitkä nostavat työntekijöiden sitoutumista. Sisäiset palkkiot liittyvät työntekijän itsensä johtamiseen. Tällöin työntekijän saadessa uuden tehtävän hän tekee päätelmän työtehtävän merkityksellisyydestä. Jos työtehtävä hänelle on merkityksetön, niin hänellä ei ole mitään syytä jatkaa tehtävää. Seuraavana tulee tavoitteen toteutumistavan valinta. Henkilöllä tulee olla vapaus valita miten pääsee tavoitteeseensa. Jos ei ole vapautta, ei ole myöskään mitään syytä sitoutua tavoitteen saavuttamiseen. Kolmantena tulee itse tekeminen ja siihen liittyvä oman pätevyyden seuraaminen itse työtehtävän vaatimaan suoritukseen. Työtehtävän ollessa kiinnostava henkilö nostaa omaa vaativuustasoaan. Viimeisenä tulee edistymisen seuranta. Tällöin arvioidaan ovatko toteuttamistavat johtaneet haluttuun tulokseen eli onko saatu edistymistä aikaiseksi. Jokaisessa edellä mainitussa kohdassa henkilö antaa itselleen palautetta työn edistymisestä ja voi samalla tehdä korjausliikkeitä työn suorittamiseksi. (Thomas 2009, 29–37, Martela & Jarenko 2014, 43.)

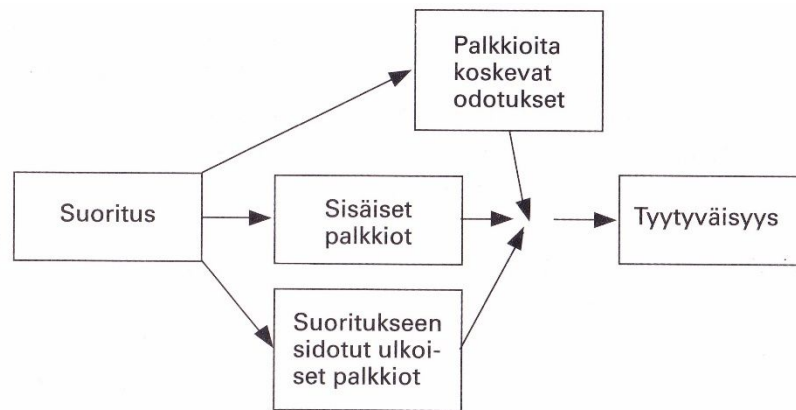
Palkkiot, jotka kasvattavat työhön sitoutumista, tulevat itse työstä ja itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisessa työntekijä tekee arviota työtehtävästä edelle mainitulla tavalla. Arvioiden ollessa positiivisia syntyy tunnepohjainen voimavara, joka vahvistaa sitoutumista. Työntekijät tuntevat olonsa hyväksi ja ovat sitoutuneita työtehtävään. Työtehtävän suorittaminen antaa mielihyvää ja juhlimisen aihetta. (Thomas 2009, 48.)

Sisäisiä palkkioita ovat tarkoituksen mukaisuuden tunne, valinnan vapauden tunne, pätevyyden tunne ja edistymisen tunne. Tarkoituksen mukaisuuden tunteessa työntekijä tuntee tehtävän olevan arvokas hänen ajalleen ja resursseilleen. Tavoite on tavoittelemisen arvoinen ja tavoite liittyy suurempaan kokonaisuuteen. Valinnan vapauden tunteessa työntekijä tuntee voivansa tehdä itsenäisiä päätöksiä päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijä voi käyttää omaa

osaamistaan ja päättelykykyään. Pätevyyden tunteessa työntekijä tuntee olevansa tarpeeksi taitava suoriutuakseen työtehtävistään ja tekee hyvää korkeatasoista työtä. Edistyksen tunteessa työntekijä tuntee pääsevänsä tavoitteisiin. Hän tuntee pääsevänsä työssään eteenpäin ja saavuttavansa jotain. (Thomas 2009, 50.)

Sisäiset palkkiot toimivat toisella tavalla kuin perinteiset rationaaliset – taloudelliset mallit. Perinteisessä mallissa oletetaan, että ihmiset käyttäytyvät sen mukaisesti mikä on heidän mielestään odotetun mukainen seuraus. Taloudellisesti ajateltuna toivotulla käyttäytymisellä on taloudellista vaikutusta. Tällä ajattelulla ei kuitenkaan voida selittää täysin ihmisten käyttäytymistä. Sisäisten palkkioiden ajattelumallissa ihmiset välittävät enemmän itse työstä kuin rahasta. He haluavat sitoutua merkitykselliseen työhön, mikä on vaivan arvoista ja täyttävää. Toisena asiana on, että sisäiseen motivaatioon liittyvät palkkiot tulevat heti. Perinteisessä mallissa palkkiot tulevat joskus tulvaisuudessa. Nyt palkkiot tulevat itse työstä. Kolmantena sisäiset palkkiot ovat positiivisia tunteita, joita pyritään tunnistamaan ja vahvistamaan. Näistä kolmesta asiasta muodostuu sisäisen motivaation ydin. (Thomas 2009, 61–64.)

Toisaalta tyytyväisyys ja motivaatio eivät ole sama asia vaikka ne liittyvätkin toisiinsa läheisesti. Tyytyväisyys riippuu suorituksen palkitsemisesta, kun taas motivaatio riippuu palkkioita koskevista odotuksista. Sisäiset palkkiot ovat läheisemmässä yhteydessä suoritukseen ja tyytyväisyyteen kuin ulkoiset palkkiot. Henkisiä voimavaroja käyttäessään ihminen kokee mielihyvää, minkä takia tehtävät tulisikin muotoilla haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi, jotta tehtävän suorittaminen johtaisi sisäisiin palkkioihin. Pelkät sisäiset palkkiot eivät välttämättä riitä. Ihmiset tarvitsevat myös ulkoisia palkkioita ja suuntavat myös toimintaansa ulkoisten palkkioiden toivossa. Kokonaistyytyväisyyteen vaikuttaa myös palkkioita koskeva oikeudenmukaisuus, eli mitä yksilön mukaan tehtävästä tulisi saada. Palkkioiden ollessa seurausta suorituksesta ja niiden ollessa oikeudenmukaisia, suorituksen ja tyytyväisyyden välillä on positiivinen riippuvuus (kuva 5). (Ruohotie 1998, 46–47.)



Kuva 5. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden välinen suhde (Ruohotie 1998, 47).

3.4 Työhyvinvoinnit eri tilat

Hyvinvoinnin tilat voidaan jakaa nelikenttään vireystilan ja mielihyvän mukaan (kuva 6). Työntekijän aktivaatiotason ollessa korkea hän voi kuitenkin tuntea mielihyvää. Tällöin työntekijä voi olla stressaantunut ja mahdollisesti työuupunut tai alkanut oreilla. Työholismin piirteet myös aiheuttavat kielteistä ylivireystilaa. Toisaalta työssä tylsistyminen, eli boreautin, ja työhön leipääntymisen tunnusmerkkeinä ovat alhainen aktivaatiotaso ja mielihyvä. (Hakanen 2011, 21.)

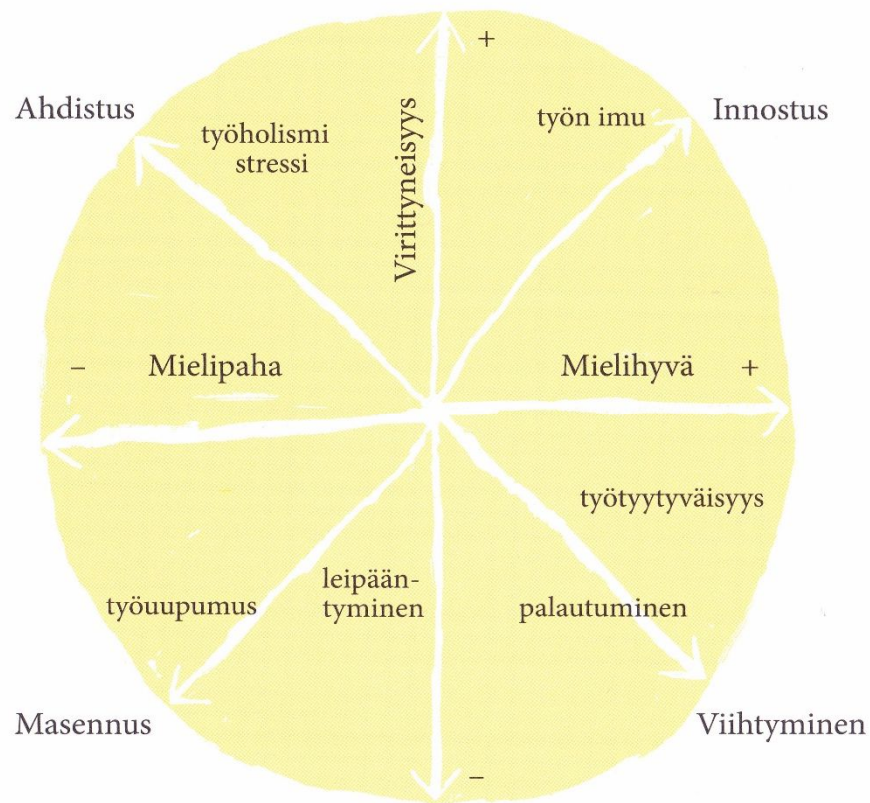
Vaikka työ tuottaa mielihyvää niin aktivaatiotaso voi olla kuitenkin alhainen. Työ on viihtyisää ja mukavaa, mutta se ei kuluta eikä haasta voimavaroja. Tällöin työntekijä voi palautua ennen seuraavia kiireitä. Korkeaa ja positiivista vireystilaa Jari Hakanen kutsuu työniimuksi. (Hakanen 2011, 22.)

Työhyvinvoinnin tilasta voidaan tarkastella työn tuloksellisuutta. Lyhyellä aikavälillä työholisti ja stressaantunut työntekijä voivat saada paljonkin tulosta aikaan. Kuitenkin jatkuva kuormitus syö voimavaroja ja pitkällä aikavälillä tämä johtaa madaltuneeseen suoriutumiseen ja rutinoitumiseen. Leipääntyneelle työntekijällä tämä näkyy tarmottomuutena, vastuuttomuutena ja kaavoihin kangistumisena. (Hakanen 2011, 22.)

Työntekijän ollessa tyytyväinen hän ei halua parantaa toimintaansa kuitenkin suoriutuessa töistään tyydyttävästi. Hän on tyytyväinen tilanteeseensa. Työntekijän kokiessa työn imua hän haluaa tehdä parhaansa ja on innostunut työstään. Tavoitteiden saavuttamiseksi hän on aloitteellinen ja tukee muuta yhteisöä. (Hakanen 2011, 23.)

Tyytyväisyys onkin parempi asia kuin leipääntyminen ja pidemmällä aikavälillä verrattuna stressiin ja työholismiin se on kestävämpi tila. Kuitenkin se on alhainen vireystila. Työn

imussa yhdistyy sekä myönteinen tunnekokemus että korkea vireystila. (Martela & Jarenko 2014, 18–19.)



Kuva 6. Työhyvinvoinnit eri tilat. (Hakanen 2011, 24).

3.4.1 Työn mielekkyys

Työn mielekkyys kuuluu olennaisena osana työhyvinvointiin. Jokaisella meillä on oma suhtautuminen omaan työhön ja miksi juuri sitä työtä on alettu tekemään missä ollaan sillä hetkellä. Näitä asioita miettiessä suhtautuminen omaan työhön voikin tuntua jälleen mielekkäältä. Työn mielekkyudesta puhuttaessa tarkoitetaan mitä työ itselle merkitsee ja mitä odotuksia työltä on. Tämä voidaan jaotella kolmeen kategoriaan, työ työnä, työ urana tai työ kutsumuksena. (Hakanen 2011, 26.)

Työ työnä kategoriaan kuuluvat työntekijät ajattelevat, että työ on toimeentuloa varten. Työ antaa materiaalista palkitsevuutta eikä työn sisällöltä odoteta paljoakaan. Merkitykselliset asiat löytyvät muualta. (Hakanen 2011, 27.)

Työ urana kategoriaan kuuluvat työntekijät käyttävät omia resurssejaan enemmän työhön. Työ ei ole pelkästään toimeentuloa vaan se antaa mahdollisuuden edetä urallaan. Tällöin työntekijä saavuutta paremman sosiaalisen aseman, mikä ruokkii parempia vaikutusmahdollisuuksia ja itseluottamusta. (Hakanen 2011, 27.)

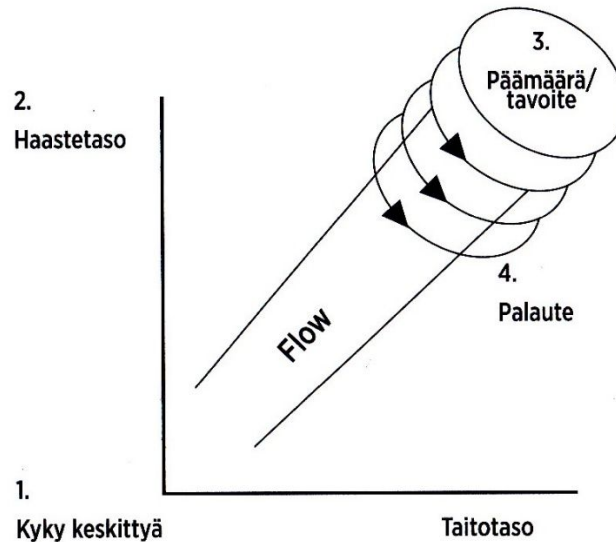
Työ kutsumuksena kategoriaan kuuluvat työntekijät ajattelevat työn olevan kiinteä osa heidän elämäänsä. Työ ei ole pelkästään toimeentuloa tai uraa varten. Työ on näiden lisäksi palkitsevaa ja merkityksellistä. Kutsumustyöstä ei välttämättä saan niin hyvää taloudellista korvausta kuin työn vaativuuden takia kuuluisi, mutta työ kuitenkin on mielekästä. (Hakanen 2011, 27.)

3.5 Flow

Flow käsitteen tuntevat lähes kaikki. Mihaly Csikszentmihaly kehitti kyseisen käsitteen, mikä tarkoittaa täydellistä uppoutumisen tilaa. Tällöin toiminta vie meidät vahvasti mukaansa ja keskitymme niin syvästi, että ajan ja paikan taju katoavat. (Martela & Jarenko, 2015, 100.)

Mihaly Csikszentmihalyn mukaan flow on tunne, missä ”taidot riittävät kohtaamaan haasteet tavoitteisiin suuntautuvassa, sääntöjen rajoittamassa toiminnassa, joka koko ajan antaa selkeää palautetta siitä, miten yksilö onnistuu suorituksessaan. Keskittyminen on niin intensiivistä, ettei tarkkaavaisuus riitä mihinkään epäolennaisen ajatteluun tai ongelmista huolehtimiseen. Tietoisuus itsestä katoaa ja aikakäsitys muuttuu.” Vaikka tällainen toiminta olisikin vaarallista, vaikeaa tai siitä ei saisikaan kunnon korvausta, niin ihmiset ovat valmiita ryhtymään siihen vain itse kyseisen toiminnan takia. (Csikszentmihaly 2005, 113.)

Lauri Järvilehdon mukaan flow liittyy kutsumukseen kahdella tärkeällä tavalla. Ensimmäisenä on täydellisen läsnäolon tunne käsillä olevaan tehtävään ja toisena on optimitila taitojen kehittämiseksi. ”Flow tila syntyy silloin, kun teet jotain määrätietoisesti, saat työstäsi välitöntä palautetta ja pystyt työskentelemään taitojesi rajoilla.” (Järvilehto 2013, 34.) Flow:n pääsemiseksi tarvitaan neljä elementtiä, jotka on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 4. Flow:n edellytykset. (Martela & Jarenko 2015, 101).

Ensimmäisenä on kyky keskittyä. Lyhyet tehtävät vaativat syventymistä vain minuutteja, mutta vaativimmissa voi mennä aikaa 15 – 20 minuuttia. Tärkeää onkin luoda keskeytyksensä ilmapiiri, jotta työstä ja sen virtauksesta voisi nauttia. Aina ei tarvitse olla sähköpostin ääressä tai vastata viesteihin nopeasti. (Martela & Jarenko 2015, 101–102.)

Toisena on taitojen ja tehtävien haastetason kohtaaminen. Tehtävän ollessa helppo siihen turhautuu ja ihminen alkaa tehdä aivan muuta kuin itse työtä. Toisaalta jos tehtävä on liian haastava, ihminen ahdistuu. (Martela & Jarenko 2015, 103.) Silloin kun tehtävä on sopivan haastava, motivaatiomme on parhaimmillaan. Oma osaamisemme määrittelee sopivan haastetason. Taitavuutemme kasvaessa tarvitsemme haastavampia tehtäviä, jotta mielenkiintomme pysyisi yllä. (Martela & Jarenko 2014, 30). Tehtävien ollessa taitotason ylälaidassa kehitymme myös työntekijöinä. (Martela & Jarenko 2015, 103).

Kolmantena tulee edellytys selkeistä päämääristä. Päämäärät ja tavoitteet auttavat meitä keskittymään olennaiseen. ”Kirkas päämäärä ja tavoite vahvistavat tekemisen mielekkyyttä ja luvat edellytyksen draiville.” Tavoitteet voivat olla lyhyen tai pitkän aikataulun tavoitteita, ne voivat olla pieniä tai suuria. Ne liittyvät yksilöstä organisaation rakenteiden läpi koko organisaatioon kehittämiseen ja sen palvelutarjonnan tuottamiseen. Tavoitteet tulee asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta niihin sitoutuminen ja niistä inspiroituminen on taattu (Martela & Jarenko 2015, 103–104.)

Neljäntenä tulee jatkuva palaute. Jos ei anneta palautetta, niin ihminen ei voi tuntea taitavuutta tai edistymisen tunnetta työssään. Palautteen tulee olla vahvistavaa ja korjaavaa. Sen

tulee koskea tekemistä, ei ihmistä. Palautteen tulee olla konkreettista ja selkää jotta ymmärretään, mikä meni hyvin. Lisäksi palautteen antamisella on suuri merkitys ihmisen kehittymiselle. Tänä päivänä oppiminen tapahtuu osaltaan työelämässä tekemällä, jolloin palautteella on suuri merkitys oppimisen tehokkuudessa. (Martela & Jarenko 2015,104–105.)

Palkitsevaan työelämään liittyy vastuun kannon mukaan tietty määrä askelia. Jokaisella askelella vastuu kasvaa niin, että hänen on mahdollista kokea aina vain enemmän flow'ta useiden vuosien ajan. Jos ajatellaan ihannetilannetta, niin taitojen kehittyessä työntekijät ylenetään kasvavaa vastuuta vaativiin tehtäviin tai sopivia haasteita haetaan horisontaalisesti. Kuitenkin monet työntekijät ovat tehtävissä, jotka eivät vastaa heidän taitotasoaan. Tällöin heiltä jää myös kehittymisen mahdollisuudet saavuttamatta. (Csikszentmihaly 2007, 78–79.)

Ilman pääjohdon tukea ja sitoutumista yhteisönsä hyvinvointiin ei voi syntyä organisaatioon flow'n kaltaista ilmapiiriä. Johtajien tulisikin olla vastuussa ensisijaisesti työntekijöiden hyvinvoinnista eikä vain tuotteista, voitoista ja markkinaosuuksista. (Csikszentmihaly 2007, 135.)

3.6 Innostus, työn imu, draivi

Draivi, innostus ja työnimu tarkoittavat kaikki lähes samaa asiaa. Frank Martela ja Karoliina Jarenko käyttävät termiä draivi kirjassaan *Draivi*, voiko sisäitä motivaatiota johtaa ja Jari Hakanen käyttää termiä työnimu kirjassaan *Työnimu*.

Innostus syntyy ilosta, yhteydestä toisiimme ja arvostuksesta. Ilman innostusta ei ole onnellisuutta ja onnellisuuden kokemista. Innostavassa ympäristössä työnteko on hauskaa ja tuloksellista. (Setälä & Saarinen 2014, 13.) Innostuneena syntyy flow-tila, jolloin ajan ja paikan taju katoavat. Innostuksen tunne leviää myös muihin. Ihmiset on luotu kommunikoidaan tunteilla. Tunteet välittyvät sekunnin sadasosissa, kun taas itse tietoisuus tunteista tulee sekunnin kuluttua. Tästä seuraa, että meidän toimintamme perustuu tunteeseen ja itse saamaamme tiedon yhteisvaikutukseen. (Setälä & Saarinen 2014, 17–18.) Kun suuntaamme energian ja huomiomme meille tärkeään asiaan innostumme helposti. Itse innostuminen ei tarvitse muuta (Setälä & Saarinen 2014, 22). Meidän tulee olla uteliaita, jotta innostuisimme. Tämä johtuu siitä, että uteliaisuutemme kohdistuu meille merkityksellisiin ja tärkeisiin asioihin (Tiililä 2016, 18).

Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin mukaan ”työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä”. Työntekijä on sinnikäs ja ylpeä työstään, hän kokee työnsä

mielekkääksi ja nauttii siitä, jaksaa painaa eteenpäin heikkoina hetkinä. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat työnimun positiivisia ominaisuuksia. (Hakanen 2011, 38.)

- Tarmokkuus tarkoittaa työntekijän kokemaa energisyyttä. Hän panostaa työhön ja jaksaa painaa eteenpäin vaikka kohtaa vastoinkäymisiä.
- Omistautuminen tarkoittaa työn merkityksellisyyttä työntekijälle. Työ on haasteellista, jolloin työntekijä kokee inspiraatiota, ylpeyttä ja innokkuutta.
- Uppoutuminen tarkoittaa työn antavaa nautintoa. Työntekijä keskittyy ja paneutuu työhön niin, että aika kuluu huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi olla hankalaa. (Hakanen 2011, 39.)

Jari Hakasen mukaan, ”Työn imu kuvastaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistäminen luo parhaita inhimillisiä mahdollisuuksia lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä” (Hakanen 2011, 41).

Innostusta tarvitaan, jotta voimme suunnata ajatuksemme tulevaisuuteen, energiatasomme nousee ja pyrimme hyödyntämään havaitut mahdollisuudet. Innostuksesta syntyy luovuutta, mitä tarvitsemme taloudelliseen kasvuun niin yksilöinä, organisaatioina ja yhteiskuntana. Onnistuminen tarvitsee innostumista ja päinvastoin. Tästä syntyneessä positiivisessa kehässä ihmiset voivat käyttää omia vahvuuksiaan kokonaisvaltaisesti, jolloin resurssien vähentyessä voidaan jopa saavuttaa enemmän kuitenkin kurjistamatta henkilöstön hyvinvointia. Organisaatiot saavat hyötyä innostuksesta työn laadussa ja tuloksessa, koska innostuksen johdosta työntekijät voivat paremmin, ovat onnellisempia, luovempia, aloitteellisempia, sitoutuneempia ja saavat enemmän aikaan. (Tiililä 2016,13–14.)

Työn imulla on vaikutusta työntekijän hyvään työsuoritukseen ja yritysten taloudelliseen menestykseen työntekijöiden terveyden ja onnellisuuden kautta. Tämä johtuu työn tuottamasta hyvistä tunteista, ilosta, innostuksesta ja ylpeydestä. Nämä tunteet eivät pelkästään vahvista yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja taitoja vaan niillä voi olla vaikutusta ryhmän muihin jäseniin, jolloin koko ryhmä toimii paremmin. Työntekijät voivat myös muokata omia työtehtäviään haastavimmiksi ja hakea tarvittaessa voimavaroja työstä selviämiseen. Työn imulla on myös myönteistä vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn, jolloin he voivat suunnata enemmän resursseja suoraan työntekoon. ”Työn imussa toimii myös vastavuoroisuuden periaate: kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, haluaa työntekijä tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla”. (Hakanen 2011, 42.)

Frank Martela ja Karoliina Jaronko kutsuvat ”sisäisestä motivaatiosta syntyvää tekemisen meininkiä draiviksi.” Työn imu, innostus ja omistautuminen ovatkin heidän mukaan synonyymejä draiville. (Martela & Jaronko 2015, 29.) Draivissa yhdistyy työntekijän korkea aktivaatiotaso ja myönteinen tunnekokemus. Työnantajan ja työntekijän näkökulmasta draivi on optimaalinen tila, työntekijä on tuottavimmillaan ja voi hyvin. Tällöin työntekijä on valmis panostamaan työhön koko tarmonsaa tehokkaana ja omistautuneena työntekijänä. Lisäksi hän tekee vaadittavaa määrää enemmän. Työntekijän mahdollisuus toteuttaa itseään näkyy myös vapaa-ajalla, jolloin hänen hyvinvointinsa ja elämänlaatunsa paranevat. Draivi onkin työntekijälle ja työnantajalle win – win tilanne, jossa molemmat voittavat. (Martela & Jaronko 2015, 31.)

Frank Martela ja Karoliina Jaronko ovat tuoneet kirjassaan Draivi esille kahdeksan syytä miksi työntekijät ovat draivissa tuottavampia (Martela & Jaronko 2015, 42):

1. *Draivissa olevat ihmiset panostavat enemmän energiaa tekemiseensä*
2. *Draivissa olevat ihmiset näkevät tehtävänsä laajemmin*
3. *Draivissa olevat ihmiset oppivat nopeammin ja syvemmin*
4. *Draivissa olevat ihmiset ovat luovempia ja tuottavat enemmän innovaatioita*
5. *Draivissa olevat ihmiset työskentelevät sinnikkäämmin tehtäviensä parissa*
6. *Draivissa olevat ihmiset palvelevat asiakkaita paremmin*
7. *Draivissa olevat ihmiset vaihtavat harvemmin työpaikkaa*
8. *Draivissa olevilla ihmisillä on vähemmän sairaspöissaoloja*

Martelan ja Jaronkon mukaan ”innostunut tehokkuus on kestävää tehokkuutta”. Deadline ja stressi potkivat ja työntävät yksilöä eteenpäin vain lyhyen aikaa. Kuitenkin pitkään jatkunut altistus elimistön hälytystilalle näkyy heikentyneenä jaksamisena ja fyysisenä oireiluna. Sisäisesti motivoituneella työntekijällä on pienempi alttius loppuunpalamiselle, jolloin hän myös tekee parempaa tulosta. Organisaatioon sitoutuneempina ja työpaikan vaihtoa kaihtavina he myös palvelevat organisaation päämääriä pitkälle tulevaisuuteen. Kestävän työn mallia tavoitellessa sisäinen motivaatio on yksi tärkeimmistä tukipilareista. (Martela & Jaronko 2015, 50.)

Maarit Tillilän mukaan ”Innostumisen kerrotaan tehostavan päätöksentekoa, ajatusten nopeutta, ideointikykyä, itseluottamusta, riskinottohalua ja sosiaalisuutta”. Innostuminen ei

pelkästään hyödytä yksilöä itseään vaan kysymykseen tulee koko organisaatio, innostumisesta syntyvät asiat ovat juuri niitä, mitä nykypäivän työelämässä edellytetään. Organisaatiot ovat laadukkaampia, tehokkaampia ja tuottavampia. (Tiililä 2016, 24.)

3.6.1 Innostuksen edellytykset

Mitä sitten tarvitaan innostukseen? Maarit Tiililä kirjassaan *Innosta onnistumaan* yhdessä ottaa esille neljä tekijää, mitkä luovat edellytyksiä innostukselle. Nämä ovat merkityksellinen tavoite, vahvuuksien hyödyntäminen, vastuun jakaminen ja aikaa ideoida ja unelmoida.

Työntekijät tarvitsevat itselleen merkityksellisen tavoitteen, jota kohti ponnistella. Tavoite tulee luoda yksilölle siten, että se tukee organisaation tavoitteita. Tarkoituksena on luoda tilaa perustekemiselle, jossa voi innostua. Kun tavoitteet ovat selkeät, yksilöt ja tiimit voivat itse vaikuttaa siihen miten käyttävät omat resurssinsa osana suurempaa kokonaisuutta. Tavoitteen tulee olla sellainen, että siihen voi vaikuttaa ja sitoutua. Se auttaa suuntaamaan tekemisen oleelliseen ja ohjaa toiminnan kohti yhteistä päämäärää. Jotta tekemisen innostus ei laantuisi, tulisikin suuremmat tavoitteet pilkkoa osatavoitteiksi, joista annetaan jatkuvaa palautetta. Lisäksi tavoitteita tulisi kirkastaa aika ajoin, jotta työnteon fokus ei hämärtyisi. Tulisikin kuitenkin muistaa iloita työn aikaansaannoksista eikä aina vain suunnata toimintaa tulevaisuuteen. Näin voimme nauttia työmme hedelmistä ja pitää innostusta yllä. (Tiililä 2016, 53–56.)

Työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisellä on suuri vaikutus heidän innostukseen. Tällöin he voivat käyttää kaikkea sitä osaamista mitä heillä on. Arvostuksen ja kehittymisen tuon myötä he myös oppivat käyttämällä omia vahvuuksiaan. Innostusta on hyvä rakentaa hallinnan tunteen pohjalta. Tällöin työntekijällä on tunne siitä, että osaa tehtävänsä voi vaikuttaa siihen. Jotta vahvuuksia voisi vahvistaa, tulisi ensisijaisesti keskittyä vahvuuksiin ja onnistumisiin eikä virheisiin ja puutteisiin. Myönteisellä palautteella saadaan työntekijöistä enemmän irti kuin kielteisellä palautteella. (Tiililä 2016, 56 – 59.)

Vastuun jakamisella on innostusta herättävä vaikutus. Tällöin työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä, hänen osaamiseensa luotetaan sekä hänelle annetaan mahdollisuus näyttää mihin hän pystyy. Kaikki perustuu siihen, että esimies luottaa alaisiinsa ja antaa heille vastuullisia tehtäviä samalla kun hän luo edellytykset tavoitteelliselle toiminnalle. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että työntekijälle ei tule kuitenkaan antaa liian suurta taakkaa kannetta-

vaksi. Vain sen verran minkä hän pystyy tekemään voimavarojensa mukaan. Esimiehen tehtävänä onkin tukea alaistaan, kulkea hänen rinnallaan, ohjeistaa ja neuvoa, jotta hän saavuttaisi tavoitteensa (Tiililä 2016, 60–61.)

Unelmoinnille ja ideoinnille pitää uskaltaa antaa tilaa. Tällöin innostus ja yhteenkuuluvuus kasvavat, jolloin myös työntekijät palautuvat kovista koitoksista ja ovat jälleen kerran valmiita tuleviin haasteisiin. Yhdessä ideointi nostaa tunnelmaa ja synnyttää uusia ideoita. Aikanaan niistä voi syntyäkin jotain merkittävää. Tämä voimavara kannattaa käyttää hyväksi ja ottaa työntekijät, alansa asiantuntijat, mukaan arjen ongelmien ja liiketoiminnallisten haasteiden ratkaisuihin. Tällöin he myös sitoutuvat tuleviin muutoksiin koska ovat olleet mukana suunnittelussa. Toisaalta myönteisessä ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä vaikeistakin asioista päästään selvyyteen, ihmiset ajattelevat asioita laajemmin ja monipuolisemmin hakien erilaisia ratkaisumalleja pelkäämättä tulleeensa nolatuksi. Ideoita tulee myös kuunnella ja antaa niille mahdollisuus kehittyä. Tällöin työntekijät kokevat tulleeensa kuulukseksi, mikä kasvattaa innostusta. (Tiililä 2016, 63–64.)

Organisaation sisäistä motivaatiota tukeva kulttuuri houkuttelee myös tuottavampia työntekijöitä. Alansa parhaat työntekijät eivät pelkäästään katso palkkaa valitakseen työpaikkaa. Palkan lisäksi he tarkastelevat myös organisaation kulttuuria. Organisaation onnistuessa luomaan draivia puoltavan kulttuurin siitä tulee myös haluttu työnantaja, maine leviää ja muutkin osaajat haluavat mukaan. (Martela & Jarenko 2015, 51.)

3.7 Työn mielekkyys ja tuottavuus

Työn mielekkyyden ja tuottavuuden kohdatessa puhutaan henkilöstötuottavuudesta. Henkilöstötuottavuudessa työhyvinvoinnin tuotot nostetaan ylös, jolloin työpahoinvoinnista aiheutuneet kustannukset vähenevät. Näillä asioilla on vahva yhteys. Jos työ ei maistu tai suju se heijastuu usein pahoinvointina. Kun puhutaan työn mielekkyydestä, niin silloin tarkoitetaan työn sisällöstä syntyneen sisäisen motivaation ja kitkattoman ja sujuvan työympäristön yhdistelmästä. Työntekijän omien tavoitteiden ja arvojen kohtaaminen työnteossa sekä oman työn kytkeytyminen osaksi laajempaa kokonaisuutta edesauttaa työn tehokasta suorittamista. Työ on mielekästä ja huipussaan, kun tähän yhtälöön lisätään vielä henkinen ja fyysinen työympäristö takaamaan sujuva työnteko. (Järvinen 2014, 64–65.)

Puhuttaessa työn täystuottavuudesta, niin silloin kaikki työntekijät kokevat tekevänsä mielekästä työtä joka päivä. Tällöin työpanoksen yksikkökustannus on edullisempi, koska työstä

poissaolot vähenevät vähentyneiden sairauspoissaolojen ja pienemmän eläköitymisriskin takia. Lisäksi kokonaistuotto kasvaa mielekkyydestä johtuvan paremman työtehon, ratkaisukyvykkyyden ja paremman laadun ansiosta. Henkilöstötuottavuutta ei voida parantaa merkittävästi ja pysyvästi muuten kuin panostamalla inhimillisiin tekijöihin. Motivaatio asiantuntija Dan Pink onkin sanonut, että ”Kepit ja porkkanat kuuluvat viime tuotantokaudelle. Meidän täytyy nousta uudenlaisen työn tuottavuuden tasolle, jonka elementteinä ovat itsenäinen päätösvalta, työn hallinnan tunne ja mielekkyys.” Mitä vaativammasta työstä on kyse, sitä tärkeämmäksi edellä mainittu asia tulee. (Järvinen 2014, 65.)

Valmistavan yrityksen tuottavuus voidaan yksinkertaistettuna kuvata seuraavalla yhtälöllä (Järvinen 2014, 69).:

$$\begin{aligned} \text{Tuottavuus} &= \frac{\text{tuotos (myynti ja arvonnousu)}}{\text{panos (kustannukset)}} \\ &= \frac{\text{raaka-aineet} + \text{koneiden tekemä lisäarvo} + \text{työn lisäarvo}}{\text{raaka-aineet} + \text{pääomakustannukset} + \text{koneiden käyttökustannukset} + \text{työn kustannukset}} \end{aligned}$$

Tuottavuutta voidaan parantaa nykyisellä henkilöstöllä lisäämällä työn arvoa ja vähentämällä työn kustannuksia. Työn lisäarvoa voidaan kasvattaa seuraavan yhtälön mukaisesti. (Järvinen 2014, 69.):

$$\text{Työn lisäarvo} = \text{työn määrä} \times \text{kyky} \times \text{osaaminen} \times \text{motivaatio}$$

Työn määrän lisäämisellä yksilötasolla on tietty maksimitaso, jota ei voida ylittää eikä työmäärää voi lisätä paljoakaan. Tuntimäärää kannattaakin usein laskea, koska menetetyn työajan korvaa parantunut työkyky. Kaikki muut tekijät voivat sitten kasvaa suuresti. Työn kustannuksia tarkastellaan seuraavassa yhtälössä. (Järvinen 2014, 70.):

$$\text{Työn yksikkökustannus} = \frac{\text{bruttopalkka sivukuluineen} + \text{poissaoloista aiheutuvat kulut} + \text{muut kiinteät kulut}}{\text{henkilöstön tuottavuus} + \text{työstä aiheutuvat muut kulut}}$$

Mielekästä työtä tekevän henkilöstö tuottavuus paranee ja samalla poissaolevan henkilöstön kulurasitus yhtä suoritetta kohden laskee. Tuottavasti työtään tekevät ovat myös vähemmän poissa töistä. Mielekäs työ vaikuttaakin osamäärän molempiin puoliin suotuisasti. (Järvinen 2014, 69).

Organisaation kannattaakin panostaa yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaiseen motivaatioon, koska organisaation menestyksen kulmakiviä ovat tekemisen laatu, teho ja määrä. Pitkällä tähtäimellä menestys vaatii henkilöstön potentiaalın hyödyntämistä esimerkiksi tuemalla ammatillista kehittymistä. (Järvinen 2014, 69).

Tehtävistä, joissa on mahdollisuus onnistua ja kehittää omaa ammattitaitoaan erinomaisuutta kohti tulee mieluisia. Tällöin yksittäisen henkilön työteho saattaa kasvaa kymmeniä prosentteja. Tiimitasolla kerrannaisvaikutuksen ansiosta työtehon kasvu on moninkertainen. Tarkoituksena onkin saada ihmiset tekemään työtään antaumuksella ilman turhia esteitä. Oikeiden ihmisten ollessa oikeilla paikoillaan puhutaan organisaation näkökulmasta työn mielekkyydestä, kun taas annettaessa samaisten ihmisten tehdä työnsä niin hyvin kuin pystyvät, puhutaan henkilöstötuottavuudesta. (Järvinen 2014, 75.)

Työn sisällöllä, sen itsenäisyydellä ja haastavuudella on suuri merkitys, kun kehitetään työprosesseja ja työtapoja tuottaviksi ja motivoiviksi samalla turvaten jatkuva oppiminen. Työn tuottavuus saadaan nousuun ainoastaan silloin kun työn vaativuutta lisätessä otetaan huomioon myös korkea päätöksentekovapaus. Itsemääräämisen ollessa vähäinen haastavissa töissä aiheuttaa se matalaa tuottavuutta, sairauspoissaoloja ja toimintaan haitallisesti liittyvää lähtövaihtuvuutta. Lisäksi pitkistä sairauspoissaoloista seuraa riski päätyä työkyvyttömyyseläkkeelle. (Valtiovarainministeriö 2010, 12.)

Halvat palkkakustannukset ja suomalainen tuote- ja palvelutuotanto eivät kuulu samaan yhtälöön. Suomi on kallis maa. Vanhat keino on käytetty ja on osattava ottaa käyttöön toimintaa, jossa yhdistyvät tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi. Kriittisin kilpailuetu monella työpaikalla on korkeasti motivoitunut työvoima, joka vastaa niin asiakkaan kuin työtoverin jokaiseen tarpeeseen. Ylimmän johdon pitäessä huolen henkilöstön työkyvystä ja työnteon

mielekkyydestä työntekijät pitävät huolen asiakkaista ja yrityksen taloudesta parhaalla mahdollisella tavalla. (Tanskanen ym. 2013, 8.)

Henkilöstövoimavarat ovat keskeiset tekijät, joilla valtionhallinto saat tulokset aikaan. Valtion virastojen ja laitosten toimintamenoista henkilöstömenoja on noin kolme neljänestä. Tämän takia onkin ensisijaisen tärkeää huolehtia valtion organisaatioissa henkilöstön hyvästä johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Organisaation aikaansaannos perustuu henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä, sekä siitä miten henkilöstövoimavarat yhdistyvät muihin tuotantotekijöihin. (Valtiovarainministeriö 2010, 12.)

Organisaation työkuultuurilla eli henkilöstön motivaatiolla, terveydellä, työyhteisöön ja sen tavoitteisiin sitoutumisella on kyse myös työelämän laadusta. Henkilön valmiuksia selviytyä työstään voidaan verrata hänen motivaationsa ja työtyytyväisyytensä tasoon. Voidaan puhua osaamisesta ja henkilön valmiuksista antaa panoksensa työnantajalle. Laadukkaalla johtamisella ja tehtävien oikealla organisoinnilla voidaan vaikuttaa motivaatiotasoon antamalla henkilölle haastavia ja monipuolisia tehtäviä samalla palkiten häntä oikeudenmukaisesti ja kannustavasti. (Valtiovarainministeriö 2010, 12.)

4 TOTEUTTAMINEN

4.1 Itä-Suomen poliisilaitos

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöä. Itä-Suomen poliisilaitos toimii Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan alueella. Isoimpia poliisiasemia ovat pääpoliisiasema Kuopiossa ja maakuntakeskusten poliisiasemat Joensuussa ja Mikkelissä. Lisäksi pienempiä poliisiasemia on ympäri poliisilaitoksen aluetta. Seuraavassa kuvassa on esitetty Itä-Suomen poliisilaitoksen alue ja poliisiasemat.



Kuva 5. Itä-Suomen poliisilaitoksen alue ja poliisi-asemat (Poliisi.fi).

Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstö on pääosin jakautunut hallinto- ja esikuntapalvelut-, poliisipalvelut- ja lupapalvelulinjaan. Tässä tutkimuksessa on keskitytty poliisipalvelulinjan henkilöstöön, mikä on linjoista suurin. Lisäksi poliisipalvelut -linjalla työskentelee valtaosa poliiseista. Poliisipalvelut -linja on jakaantunut liikennepoliisisektoriin, valvonta- ja hälytystoimintasektoriin ja rikostorjuntasektoriin.

Vuonna 2017 henkilöstöä poliisilaitoksessa oli yhteensä 829 henkilöä, joista toimistotyöntekijöitä oli 79 henkilöä, vartijoita 48 henkilöä, miehistöä 454 henkilöä, alipäällystä 146 henkilöä, päällystä 52 henkilöä, päälliköitä 4 henkilöä ja muita henkilöitä 46. (Poliisi.fi.)

4.2 Toteutus

Määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus eivät ole poissulkevia motivaatiota tutkittaessa. Yleensä on tarkoituksenmukaista käyttää molempia menetelmiä. Tutkittaessa ja kehittäessä motivaatiota voidaan nykyisen motivaation kartoittamiseksi tehdä kvalitatiivinen tutkimus koko työpaikan motivaatiotekijöistä. Tämän jälkeen voidaan motivaation parantamisen yhteydessä käyttää kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä parhaan lopputuloksen saamiseksi. (Liukkonen, ym. 2002, 307.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusedellytyksenä on tarpeeksi suuri ja edustava otos, millä pyritään selvittämään kysymyksiä lukumäärillä ja prosenttiosuuksilla (Heikkilä, 2014, 15). ”Otoksessa on oltava vähintään 50 tilastoyksikköä” (Heikkilä, 2014, 42). Kokonaistutkimus tulisikin tehdä, jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. Jos verrataan perusjoukon eri ryhmiä, tulee otoskoon olla 200 – 300 yksilöä sillä edellytyksellä, että ryhmän vähimmäiskoko on 30 yksilöä. Lisäksi tulee ottaa huomioon kadon vaikutus. (Heikkilä 2014, 42–43.)

Tarkoituksena oli vertailla eri ryhmiä, eli eri sektoreita keskenään. Tämä tulisi aiheuttamaan ongelmia mahdollisen otannan suhteen. Liikennepoliisisektori on liian pieni, jotta siitä otettaisiin otanta. Otannan suhteeksi tulisi yli 50 %, jotta otantaan saataisiin yli 30 yksilöä. Lisäksi otettaessa huomioon noin 50 % kato, mikä on ollut henkilöstöbarometrikselyissä, kannattaa tehdä kokonaistutkimus.

Kokonaistutkimusta puoltaa myös se, että Itä-Suomen poliisilaitoksen alue on hyvin laaja ja henkilöstö on jakautunut erisuuruisille poliisiasemille. Suurilla poliisiasemilla on mahdollisuuksia valita kehityssuuntansa kuin pienemmillä mahdollisuudet ovat rajalliset. Lisäksi työnkuva voi olla eri asemilla erilainen. Näin ollen kyseiset sektorit eivät ole homogeenisia ryhmiä, jotta otannan tulokset voitaisiin yleistää koko ryhmään.

4.3 Aineiston keräys

Tämä opinnäytetyö on empiirinen kvantitatiivinen tutkimus. Tiedot kerättiin Webropol -kyselynä poliisipalvelut -linjan poliisi henkilöstöltä. Kysely lähetettiin 638 poliisille, joista 318 kuului valvonta- ja hälytystoimintasektorille, 265 rikostorjuntasektorille ja 55 liikennepoliisisektorille. Henkilöt jaettiin eri sektoreille sähköpostijärjestelmässä olevien tietojen perusteella. Sähköpostijärjestelmä ei ole aivan ajantasalla siitä, mihin sektoriin henkilö kuuluu. Henkilöiden siirtyminen toiselta sektorilta toiselle on jäänyt muuttamatta. Sähköpostijärjestelmästä valittiin sektorit ja niistä vanhemmat konstaapelit, vanhemmat rikoskonstaapelit,

ylikonstaapelit, rikosylikonstaapelit, komisariot, rikoskomisariorit, ylikomisariot ja rikosylikomisariot. Näillä valintakriteereillä saatiin valittua vain poliisipalvelut -linjalla toimivat poliisit kyselyyn mukaan.

Kysely tehtiin anonymisti ja kysely laadittiin siten, ettei vastauksia voida yhdistää tiettyyn henkilöön. Ulkoisen ja sisäisen motivaation sekä itsemääräytymismotivaation ja innostuksen kysymykset laitettiin satunnaisjärjestykseen Webropol -ohjelmalla. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja eikä salassa pidettävää tietoa. Kyselylomakkeen (Liite 2) kysymykset on laadittu tässä opinnäytetyössä esitetyn teorian pohjalta. Ensimmäistä kyselylomaketta testattiin kuudella henkilöllä, jotka antoivat lomakkeesta palautetta. Annetun palautteen pohjalta lomaketta korjattiin, minkä jälkeen sitä testattiin kahdella henkilöllä. Kysely julkaistiin 11.4.2020 ja vastausaika annettiin 3.5.2020 asti. Määräaikaan mennessä oli tullut 149 vastausta. Tämän jälkeen julkaistiin vielä muistutusviesti kyselystä, jolloin vastauksien kokonaismääräksi tuli 10.5.2020 mennessä 225 (n 225) kappaletta. Vastausprosentti oli 35,3 %.

4.4 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoitiin Webropol:n peruseräilytökalulla kuin myös Webropol Professional Statistics -ohjelmalla. Vastajien taustatietojen tulokset vietiin Exceliin, jossa kuvat on luotu. Tuloksia vertailtiin sektoreiden ja virkaiän mukaan keskiarvojen avulla Professional Statistics -ohjelmalla, missä myös näitä koskevat kuvat on luotu. Lisäksi Professional Statistics -ohjelmalla testattiin keskiarvojen tilastollista merkitsevyyttä ei-parametrisillä Mann-Whitneyn U-testillä ja Kruskal-Wallis H -testillä. Eri psykologisista perustarpeista, flow:sta sekä innostuksesta tehtiin summamuuttujat, joiden reliabiliteettia (miten hyvin mitataan samaa asiaa) analysoitiin Cronbach's Alpha -testillä.

Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin käyttämällä teemoittelua. Teemoittelussa painottuu se, mitä mistäkin teemasta on sanottu. Tällöin laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisiin aihepiireihin, jolloin on mahdollista vertailla erilaisten teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi, 93.)

Tilastolliset testit ovat tarkoitettu otoksella tehtyihin tutkimuksiin, jolloin testataan voiko otoksella saatuja tuloksia yleistää perusjoukkoon. Testit perustuvat otannasta aiheutuneiden satunnaisvirheiden todennäköisyyteen eivätkä kyselyn vastauksien kadon (vastaamatta jättäneet) vaikutuksien huomioimiseen. (Tarja Heikkilä.)

” Kuitenkin voidaan ajatella, että perusjoukossa esiintyvistä eroista voidaan testaamalla selvittää, ovatko ne satunnaisia vai systemaattisia. kokonaistutkimuksessa voidaan käyttää

myös havaittujen erojen suuruusluokan arviointiin. Testin avulla voidaan päätellä, onko havaittu ero niin suuri, että sen syntyminen jakamalla aineisto satunnaisesti osaryhmiin olisi epätodennäköistä.” Kokonaistutkimuksessa voidaan käyttää testejä, jos halutaan selvittää ”ovatko erot niin suuria, että sellaisten syntyminen sattumalta on hyvin epätodennäköistä (riski alle 5 %).” (Heikkilä.)

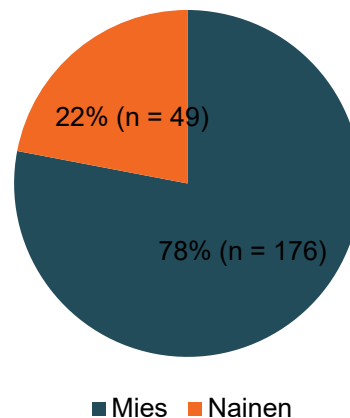
Tilastollista merkitsevyyttä kuvataan p -arvolla. Mitä pienempi p -arvo on, sitä vähemmän sattumalla on merkitystä erojen selittäjänä. Alle 5 % ero eli kun p -arvo on alle 0,05 on se tilastollisesti merkitsevä. Tilastolliset merkitsevät ero merkitään seuraavasti. (Heikkilä.):

- *** tilastollisesti erittäin merkitsevä, $p \leq 0,001$
- ** tilastollisesti merkitsevä, $0,001 < p \leq 0,01$
- * tilastollisesti melkein merkitsevä, $0,01 < p \leq 0,05$

5 TULOKSET

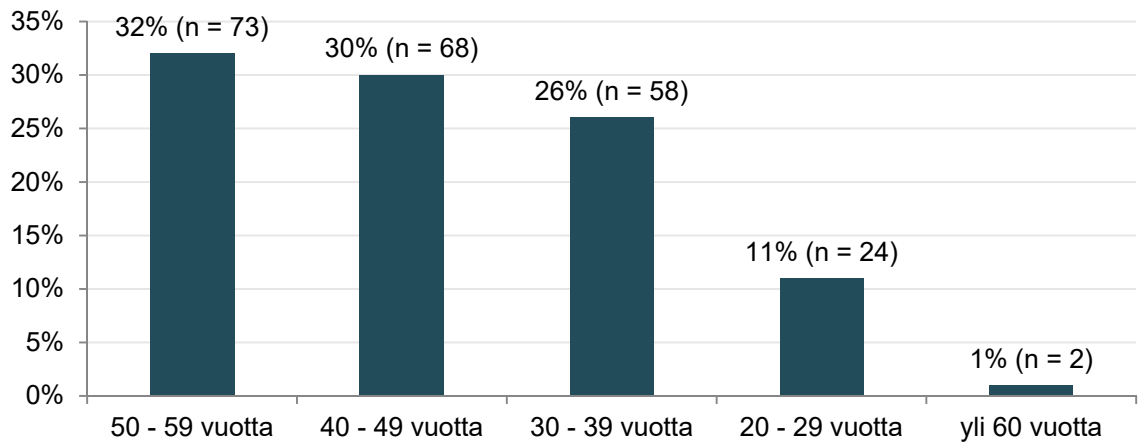
5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista 22 % oli naisia ja 78 % eli oli miehiä (kuva 6).



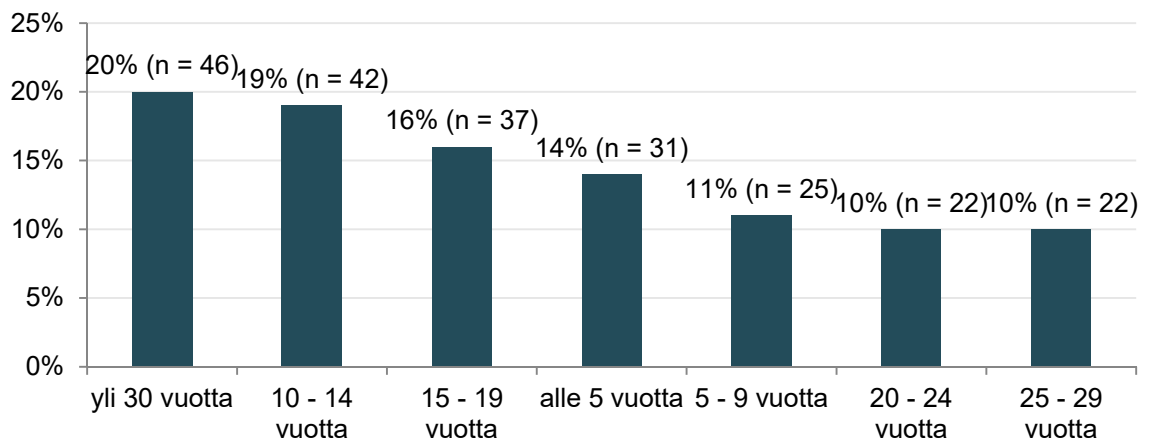
Kuva 6. Miesten ja naisten osuus vastanneista prosenttiosuuksilla ja vastanneiden määrillä.

Vastaajista eniten eli 32 % kuului 50–59 -vuotiaisiin. Seuraavaksi eniten eli 30 % oli 40–49 -vuotiaita, joiden jälkeen tulivat 30–39 -vuotiaat 26 % osuudella. Toiseksi vähiten oli 20–29 -vuotiaita 11 % osuudella ja vähiten eli 1 % osuudella olivat yli 60 -vuotiaat (Kuva 7).



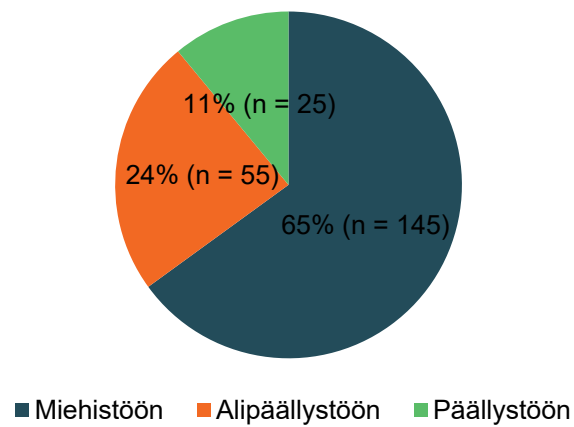
Kuva 7. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma prosenttiosuuksilla ja vastanneiden määrillä suurimmasta pienimpään.

Eniten eli 20 % vastanneilla virkaikää oli yli 30 -vuotta. Seuraavaksi järjestyksessä 19 % osuudella tulivat virkaiältään 10–14 -vuotiaat, joiden jälkeen 16 % -osuudella 15–19 -vuotiaat. Neljänneksi eniten eli 14 % oli virkaiältään alle 5 -vuotiaita ja viidenneksi eniten 11 % osuudella 5–9 -vuotiaat. Toiseksi vähiten 10 % osuudella olivat virkaiältään 20–24 -vuotiaat ja vähiten 10 % osuudella olivat 25–29 -vuotiaat (Kuva 8).

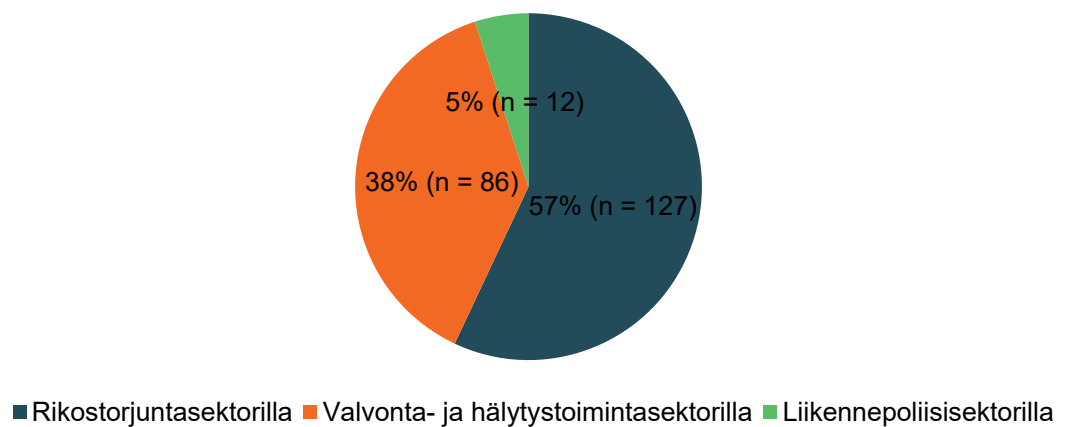


Kuva 8. Kyselyyn vastanneiden virkaiän jakauma prosenttiosuuksilla ja vastanneiden määrillä suurimmasta pienimpään.

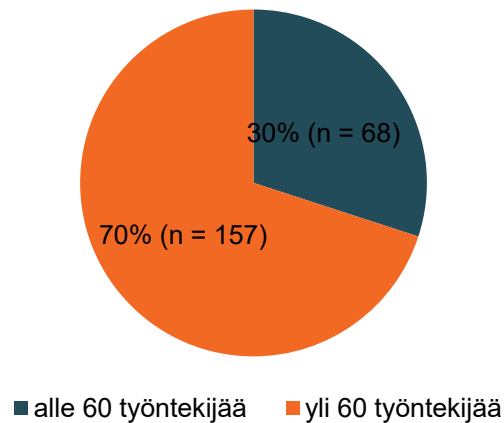
Vastaajista 11 % kuului päällystöön, 24 % alipäällystään ja 65 % miehistöön (Kuva 9). Rikostorjuntasektorilla työskenteli 57 %, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla 38 % ja liikennepoliisisektorilla 5 % vastanneista (Kuva 10). Alle 60 työntekijä poliisiasemalla työskenteli 30 % ja yli 60 työntekijän poliisiasemalla 70 % vastanneista (Kuva 11).



Kuva 9. Vastaajien jakautuminen miehistöön, alipäällystöön ja päällystöön prosenttiosuuk-
silla ja määrillä.



Kuva 10. Vastanneiden jakautuminen rikostorjuntasektoriin, valvonta- ja hälytystoiminta-
sektoriin sekä liikennepoliisisektoriin prosenttiosuuksilla ja määrillä.

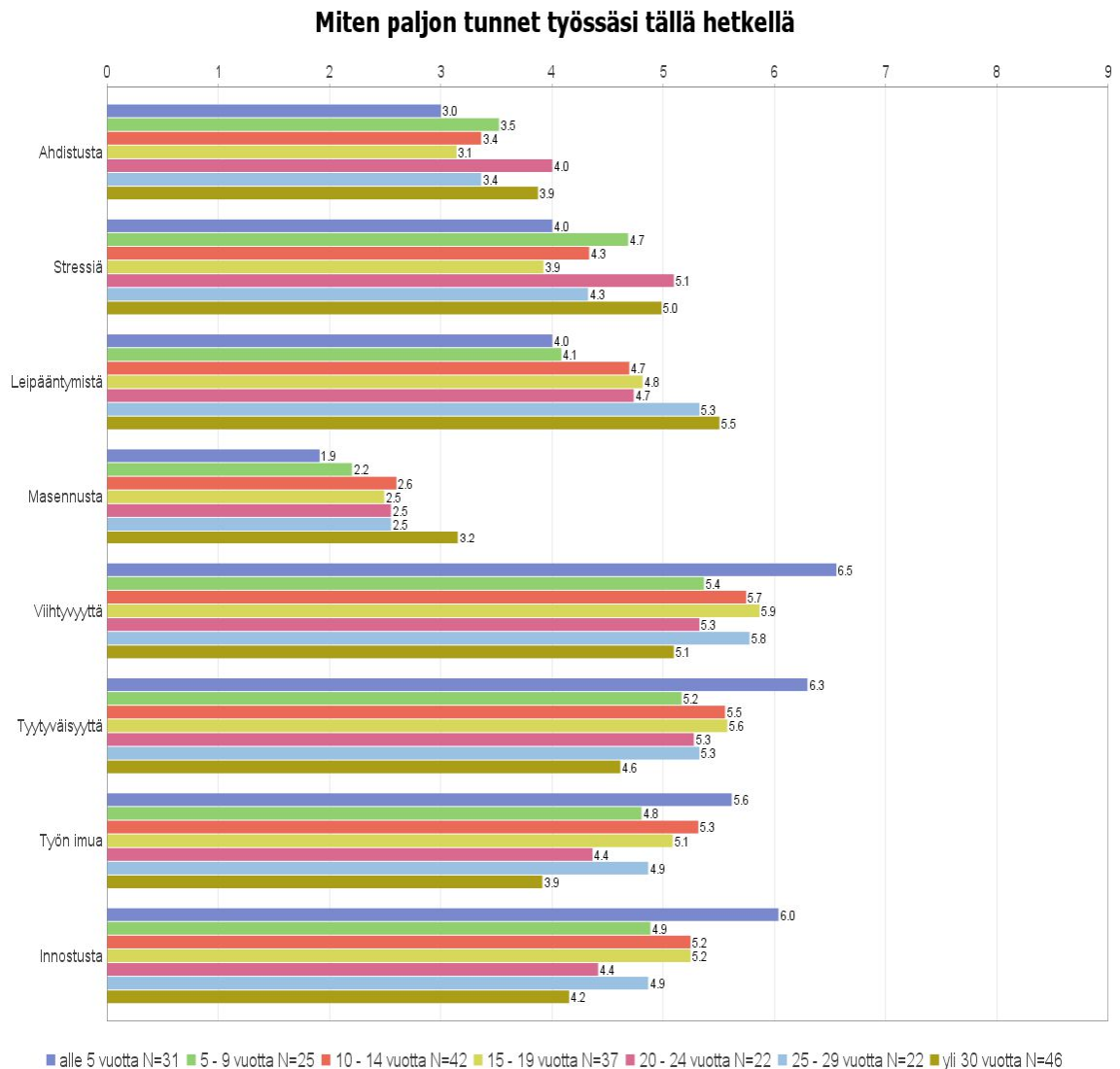


Kuva 11. Vastanneiden jakautuminen alle 60 työntekijän poliisiasemalle ja yli 60 työntekijän poliisiasemalle prosenttiosuuksilla ja määrillä.

5.2 Työhyvinvoinnin eri tilat

Työhyvinvointia mitattiin kahdeksalla kysymyksellä Jari Hakasen työhyvinvointi kuvion (kuva 3) mukaisesti. Seuraavassa kuvassa (kuva 12) työhyvinvoinnin tilat on esitetty virkaiän mukaisesti vastausten keskiarvoilla. Ahdistusta ja masennusta kokivat eniten virkaiältään 20–24 -vuotiaat, kun taas vähiten kokivat virkaiältään alle 5 vuotta töissä olleet. Stressiä kokivat eniten virkaiältään 20–24 vuotta töissä olleet ja vähiten 15–19 vuotta töissä olleet. Leipääntymistä kokivat eniten virkaiältään yli 30 -vuotiaat ja vähiten alle 5 -vuotiaat. Vaikka tuloksien keskiarvot vaihtelevat eri ikäryhmien mukaan selvänä trendinä voidaan havaita että edellä mainitut negatiiviset työhyvinvoinnit tilat kasvavat virkaiän kasvaessa.

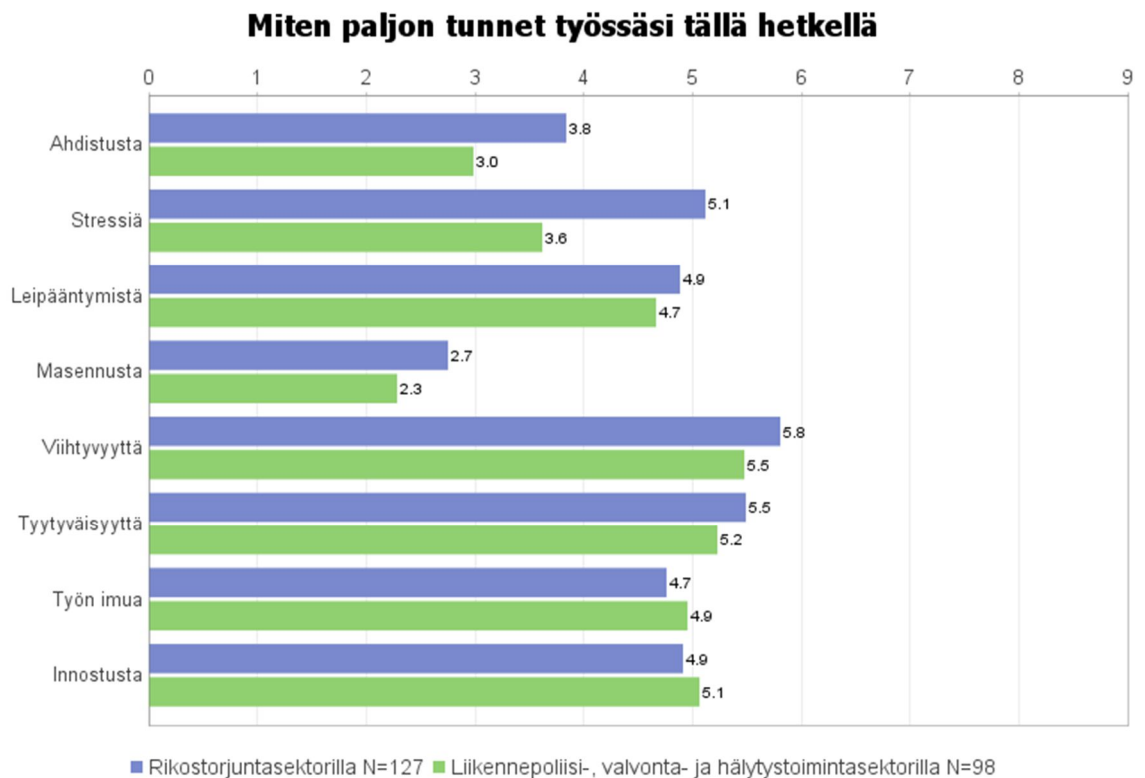
Viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä kokivat eniten alle 5 vuotta töissä olleet ja vähiten yli 30 vuotta töissä olleet. Työn imua ja innostusta kokivat jälleen eniten virkaiältään alle 5 -vuotiaat ja vähiten yli 30 -vuotiaat. Tuloksista on nähtävissä myös, että positiivisten työhyvinvoinnin tiloja trendi on laskeva virkaiän kasvaessa. Tuloksista voidaan myös nähdä, että ihmiset ovat tyytyväisiä ja viihtyvät töissä ennemminkin kuin kokevat työnimua tai ovat innostuneita. Ero ei kuitenkaan ole iso. Virkaiän yhteys viihtyvyyteen (p 0,041), tyytyväisyyteen (p 0,038), työn imuun (p 0,033) ja innostukseen (p 0,03) olivat tilastollisesti merkitseviä (liite 3).



Kuva 12. Työhyvinvoinnin eri tilat virkaiän mukaan.

Verrattaessa työhyvinvoinnin tiloja eri sektoreiden välillä. Liikennepoliisisektorin vastanneiden osuus oli niin vähäinen, ettei tilastollista analyysiä ollut järkevää tehdä. Analyysit eivät olisi olleet valideja. Niinpä liikennepoliisisektorin sekä valvonta- ja hälytystoiminnan sektorin tulokset yhdistettiin tulosten analyysiä varten.

Kuvassa 13 on esitetty tulokset sektoreitten mukaan. Ahdistusta ja stressiä on havaittavissa selvästi enemmän rikostorjuntasektorilla kuin yhdistetyssä liikennepoliisi-, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla, kuten myös hiukan enemmän leipääntymistä ja masennusta. Rikostorjuntasektorilla viihdyttiin ja oltiin tyytyväisempiä hiukan enemmän. Toisaalta liikennepoliisi-, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla koettiin hiukan enemmän työn imua ja innostusta. Ahdistus ($p < 0,01$) ja stressi ($p < 0$) olivat tilastollisesti merkitseviä verrattaessa niiden yhteyttä sektoreiden välillä (liite 3).



Kuva 13. Työhyvinvoinnin eri tilat sektoreittain.

5.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

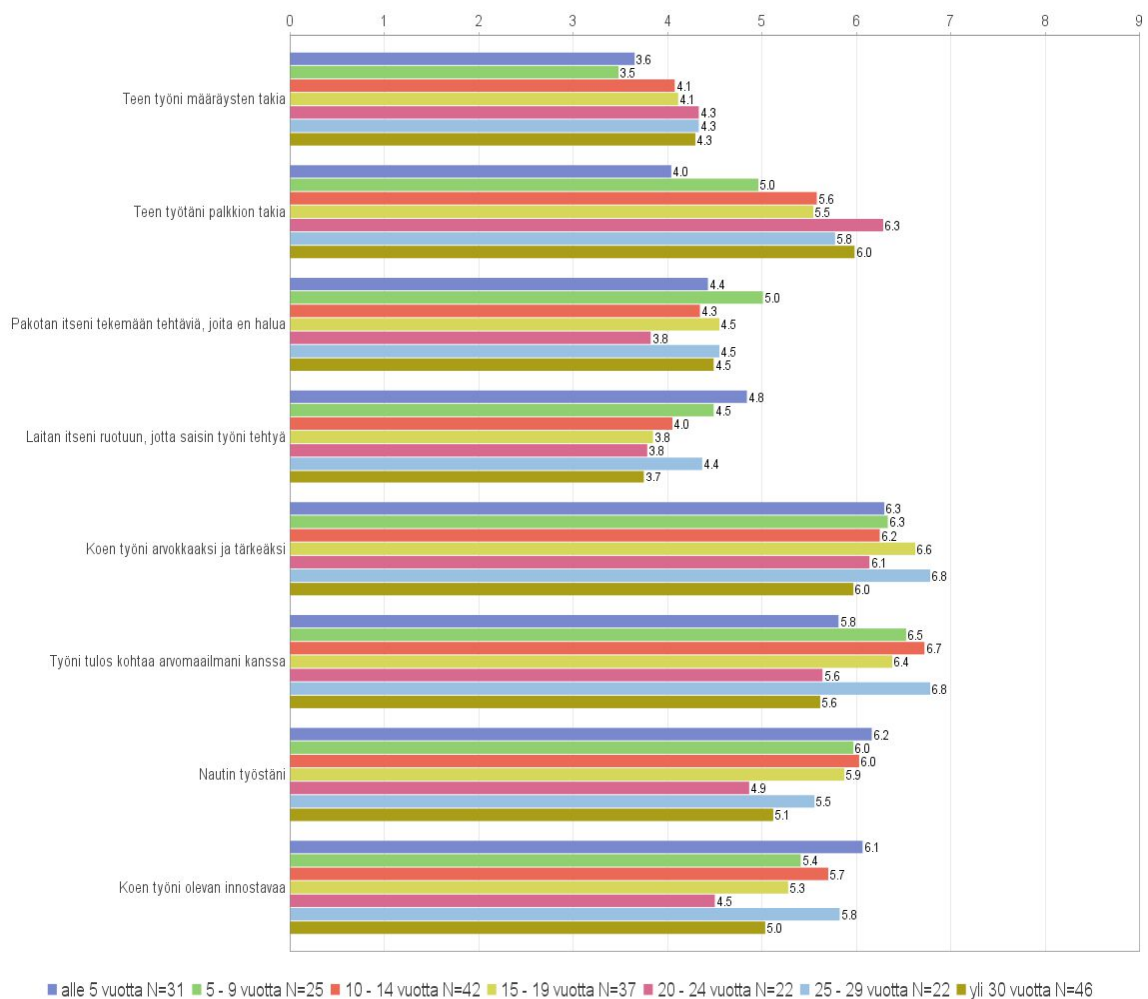
Ulkoista ja sisäistä motivaatiota mitattiin kahdeksalla kysymyksellä. Kysymykset ”Teen työni määräysten takia” ja ”Teen työtäni palkkion takia”, mittasivat ulkoisen motivaation ulkoista kontrollia ja kysymykset ”Pakotan itseni tekemään tehtäviä, joita en halua” ja ”Laittan itseni ruotuun, jotta saisin työni tehtyä”, mittasivat ulkoisen motivaation sisäännotettua kontrollia. Kysymykset ”Koen työn arvokkaaksi ja tärkeäksi” sekä ”Työni tulos kohtaa arvomaailmani kanssa”, mittasivat sisäisen motivaation sisäistettyä motivaatiota ja kysymykset ”Nautin työstäni” sekä ”Koen työn olevan innostavaa”, mittasivat sisäisen motivaation sisäsyntyistä motivaatiota.

Kuvassa 14 on esitetty ulkoisen ja sisäisen motivaation tulokset virkaiän mukaan. Eniten määräysten takia työtä tekivät virkaiältään 20–24, 25–29 ja yli 30 -vuotiaat ja vähiten 5–9 työssä olleet. Palkkion takia töitä tekivät eniten virkaiältään 20–24 -vuotiaat ja vähiten alle 5 vuotta töissä olleet. Itsensä tehtävien tekemiseen pakottavia oli eniten virkaiältään 5–9 -vuotiaissa ja vähiten virkaiältään 20–24 -vuotiaissa. Eniten itsensä ruotuun laittajia oli alla 5 -vuotiaissa ja vähiten yli 30 -vuotiaissa. Työnsä arvokkaaksi kokivat eniten 25–29 -vuotiaat ja vähiten yli 30 -vuotiaat. Arvomaailma kohtasi työn tuloksen kanssa eniten 25–29 -

vuotiailla ja vähiten 20–24 sekä yli 30 -vuotiailla. Työstä eniten nauttivat virkaiältään alle 5 -vuotiaat ja vähiten alle 25–29 -vuotiaat. Työ oli innostavinta virkaiältään alle 5 -vuotiailla ja vähiten innostavinta 20–24 -vuotiailla.

Tuloksista voidaan nähdä, että palkkion merkitys kasvaa virkaiän kasvaessa. Lisäksi sisäis-tetty motivaatio on hiukan korkeampi kuin sisäsyntyinen motivaatio. Sisäsyntyisen motivaat-ion trendi on laskeva virkaiän kasvaessa. Väittämä ”teen työni palkkion takia” (p 0,02) oli tilastollisesti merkitsevä virkaiän suhteen (liite 3).

Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä

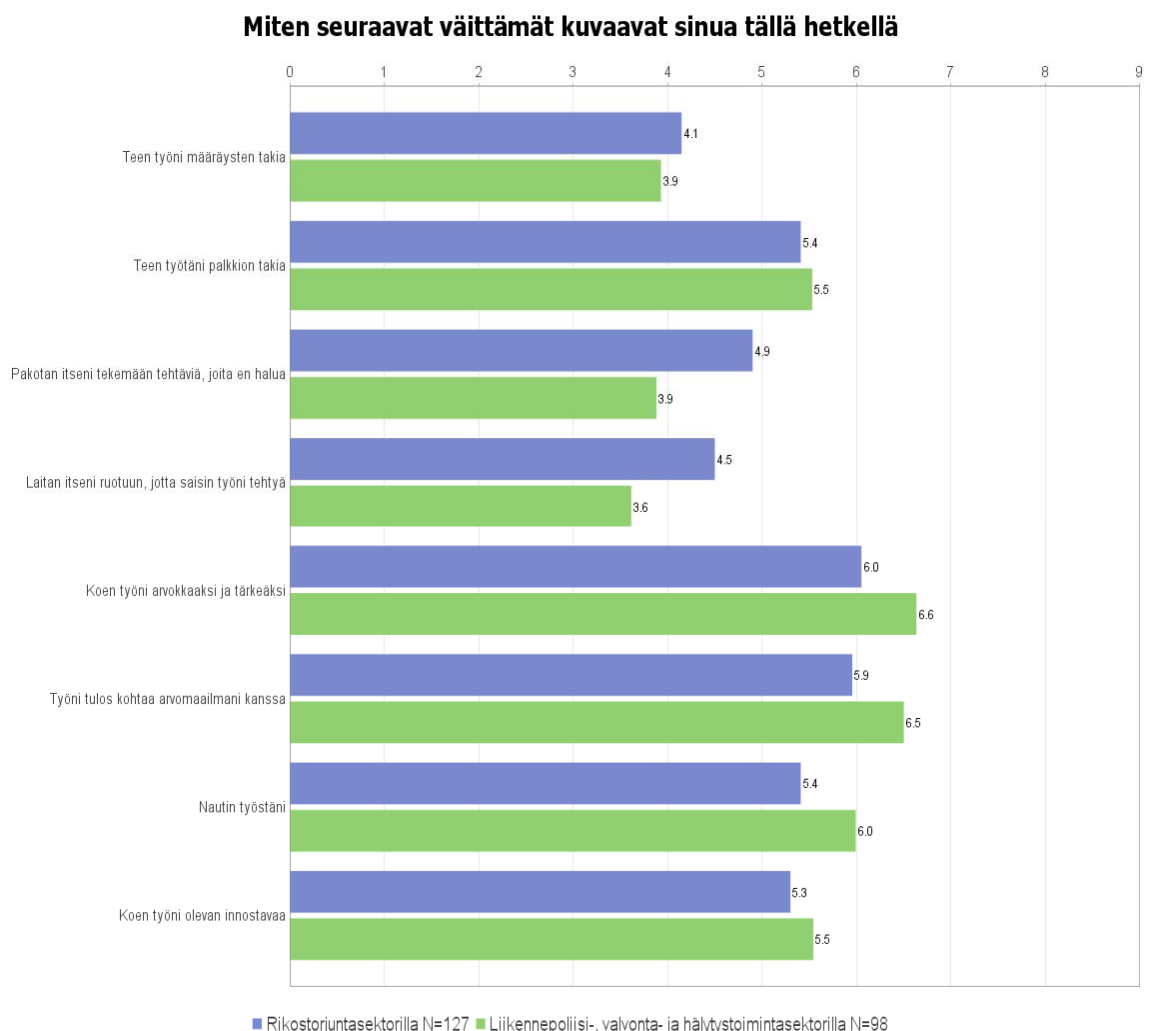


Kuva 14. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio virkaiän mukaan.

Kuvassa 15 on esitetty ulkoisen ja sisäisen motivaation tulokset sektoreittain. Määräysten ja palkkion takia työn tekoa koettiin eri sektoreilla lähes yhtä paljon. Itsensä tehtävien tekemiseen pakottamista ja itsensä ruotuun laittamista koettiin rikostorjuntasektorilla enemmän.

Työnsä arvokkaaksi ja tärkeäksi, työn tuloksen kohtaaminen arvomaailman kanssa, työssä nauttiminen ja työn innostavuuden kokivat liikennepoliisi, valvonta- ja hälytystoiminta sektorin työntekijät suuremmaksi kuin rikostorjuntasektorin työntekijät. Tuloksista kuitenkin voidaan nähdä, että sisäinen motivaatio on suurempi kuin ulkoinen motivaatio molemmilla sektoreilla.

Väittämät ”Pakotan itseni tekemään tehtäviä, joita en halua” (p 0,001); ”Laitan itseni ruutuun, jotta saisin työni tehtyä” (p 0,005); ”Koen työni arvokkaaksi ja tärkeäksi” (p 0,021); ”Työni tulos kohtaa arvomaailmani kanssa” (p 0,049) ja ”Nautin työstäni” (p 0,035), olivat tilastollisesti merkitseviä, verrattuna niitä eri sektoreihin (liite 3).



Kuva 15. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio sektoreittain.

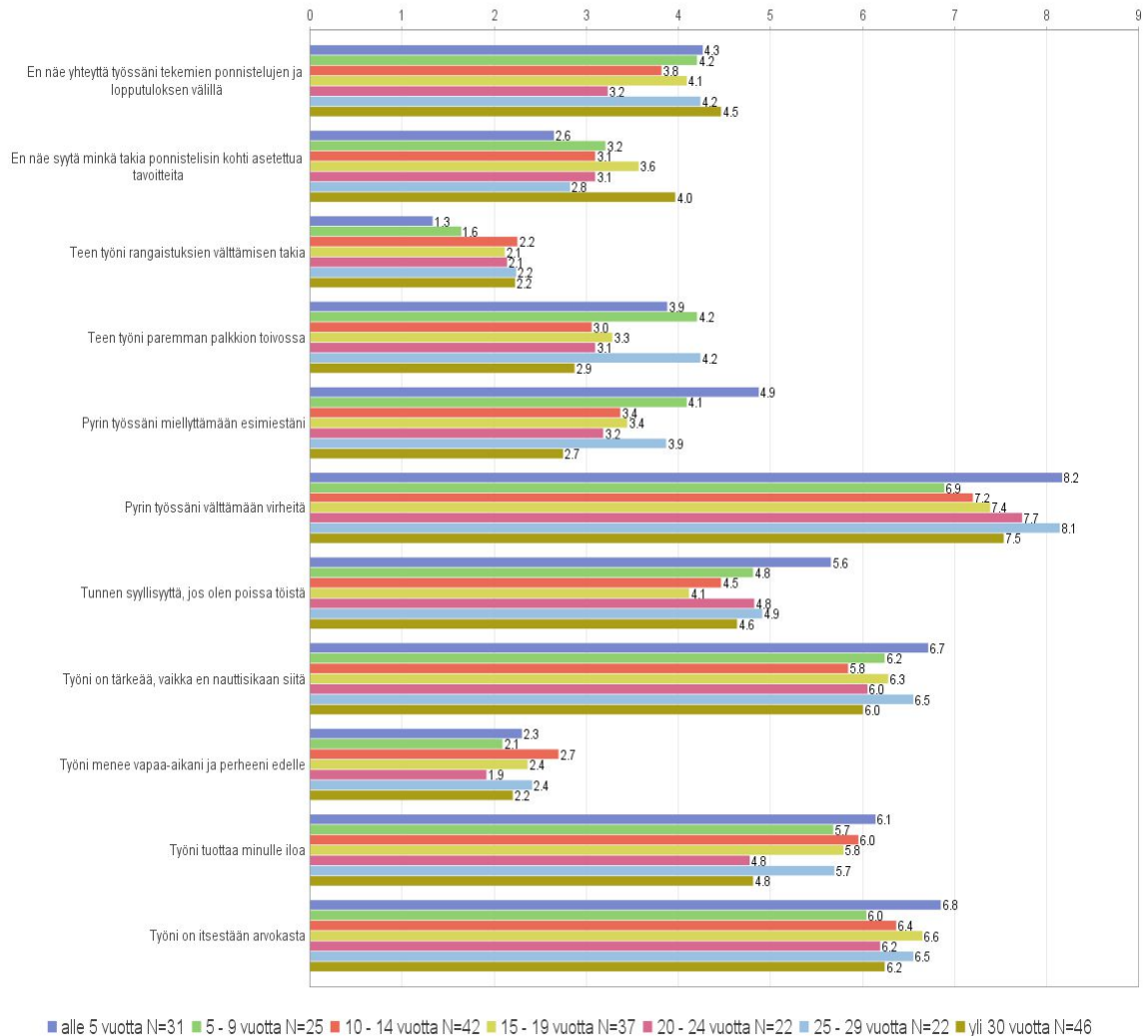
5.4 Itsemääräytymismotivaatio

Itsemääräytymismotivaatiota mitattiin 11 väittämällä. Väittämät ”En näe yhteyttä työssäni tekemien ponnistelujen ja lopputuloksen välillä” sekä ”En näe syytä minkä takia ponnistelin kohti asetettuja tavoitteita”, mittasivat amotivaatiota. Väittämät ”Teen työn rangaistuksien välttämisen takia” ja ”Teen työni paremman palkkion toivossa” mittasivat ulkoista motivaatiota. Väittämät ”Pyrin työssäni miellyttämään esimiestäni” ja ”Pyrin työssäni välttämään virheitä”, mittasivat pakotettua säätelyä. Väittämä ”Tunnen syyllisyyttä, jos olen poissa töistä”, mittaisi identifioitunutta säätelyä. Väittämät ”Työni on tärkeää vaikka en nauttisikaan siitä” sekä ”Työni menee vapaa-aikani ja perheeni edelle”, mittasivat integroitunutta säätelyä. Lopuksi ”Työni tuottaa minulle iloa” ja ”Työni on itsestään arvokasta”, mittasivat sisäistä motivaatiota.

Itsemääräytymismotivaation tulokset verrattuna virkaikään on esitetty kuvassa 16. Virkaiältään yli 30 -vuotiaat kokivat eniten, etteivät he näe yhteyttä työssä tekemiensä ponnistelujen ja lopputuloksen välillä, kun taas vähiten tätä kokivat 20–24 vuotiaat. Virkaiältään yli 30 -vuotiaat kokivat eniten, etteivät he nähneet syytä minkä takia ponnistella kohti asetettua tavoitteita, ja vähiten virkaiältään alle 5 vuotta töissä olleet. Virkaiältään yli 30 vuotta töissä olleet kokivat tekevänsä töitä vähiten paremman palkan toivossa, kun taas virkaiältään 5–9 ja 25–29 vuotta töissä olleet kokivat eniten. Alle 5 vuotta töissä olleet kokivat eniten pyrkivänsä miellyttämään esimiestään, kun taas vähiten olivat yli 30 vuotta töissä olleiden ryhmässä. Pyrin työssäni välttämään virheitä, kokivat eniten alle 5 vuotta töissä olleet ja vähiten 5–9 vuotta töissä olleet. Syyllisyyttä töistä poissaolosta kokivat eniten alle 5 vuotta töissä olleet ja vähiten 15–19 vuotta töissä olleet. Eniten työ oli tärkeää, vaikka ei siitä nauttisikaan, oli virkaiältään alle 5 -vuotiailla ja vähiten 10–14 -vuotiaille. Eniten työ meni vapaa-ajan edelle virkaiältään 10–14 -vuotiaille ja vähiten 20–24 -vuotiaille. Työ tuotti eniten iloa alle 5 vuotta töissä olleille ja vähiten 20–24 sekä yli 30 vuotta töissä olleille. Samoin oli myös työn arvokkuuden kokemisessa.

Tuloksista voidaan nähdä, että amotivaatio eri ikäryhmissä on saanut yllättävän isot keskiarvot. Amotivaatiohan tarkoittaa motivaation puuttumista. Lisäksi virheiden töissä välttämisenkin on saanut suuret keskiarvot eri ikäryhmissä. Ainoastaan väittämällä ”Pyrin työssäni miellyttämään esimiestäni” ($p < 0,001$), oli tilastollisen merkitsevyyttä (liite 3).

Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä

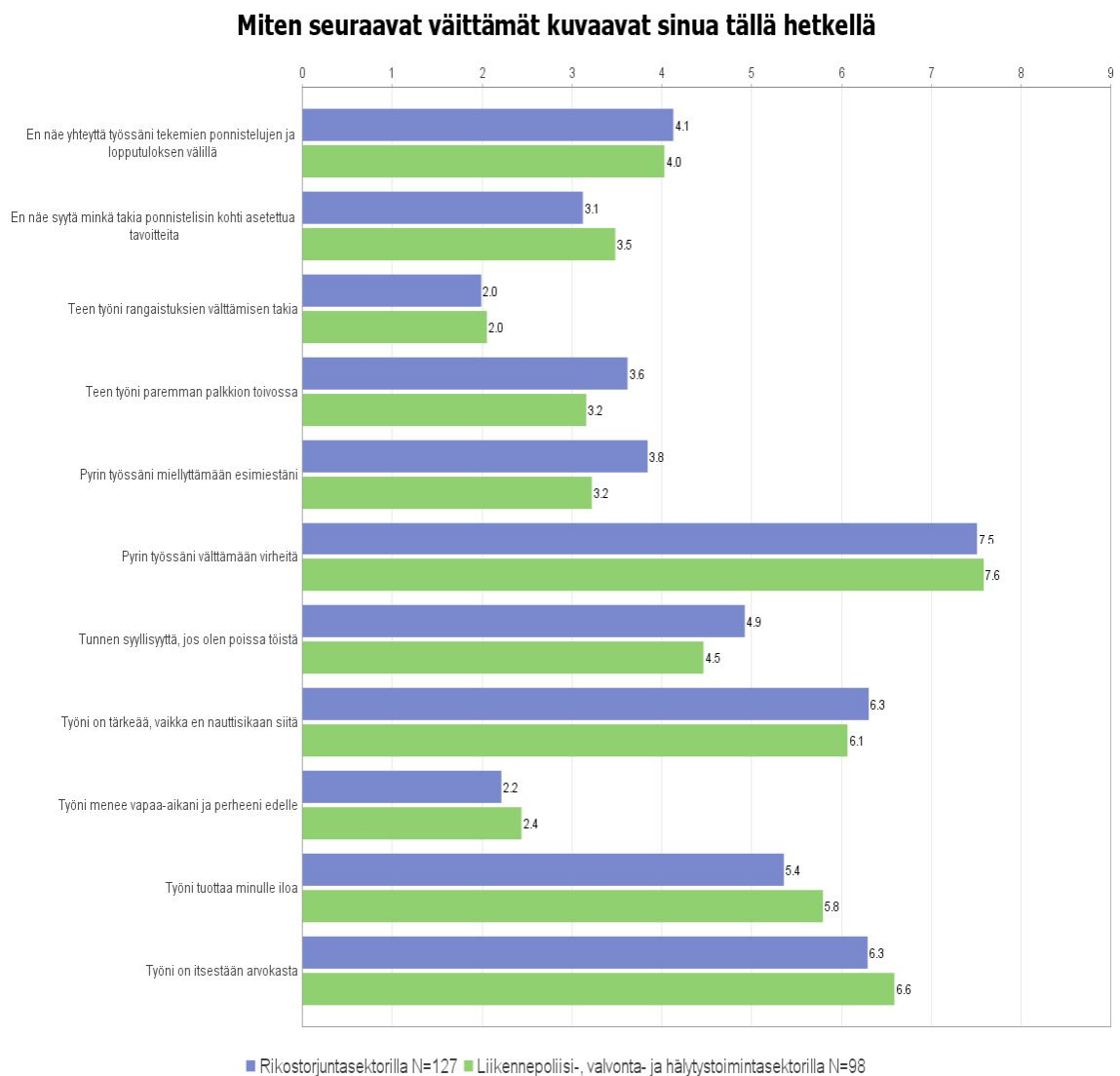


Kuva 16. Itsemääräytymismotivaatio virkaiän mukaan.

Kuvassa 17 on esitetty itsemääräytymismotivaation tuloksen sektoreittain. ”En näe yhteyttä työssäni tekemien ponnistelujen ja lopputuloksen välillä” väittämän kokivat sektorit lähes yhtä suuriksi. ”En näe syytä minkä takia ponnistelin kohti asetettuja tavoitteita” väittämän, kokivat liikennepoliisi-, valvonta- ja hälytystoimintasektorin työntekijä suuremmaksi. Työn tekeminen rangaistuksen välttämisen takia oli molemmilla sektoreilla yhtä suuret. Paremman palkkion toivossa oli rikostorjuntasektorin työntekijät suuremmalla keskiarvolla, kuten myös heidän pyrkimys miellyttää esimiestään. Molemmat sektorit lähes samalla keskiarvolla pyrkivät välttämään virheitä työssään. Rikostorjuntasektorin työntekijät kokivat enemmän syyllisyyttä, kun olivat poissa töistä. Työ oli rikostorjuntasektorin työntekijöille enemmän tärkeää vaikka siitä ei nauttisikaan, toisaalta vapaa-aika meni hiukan edelle liikennepoliisi-, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla. Työ tuotti enemmän iloa liikennepoliisi-,

valvonta- ja hälytystoimintasektorilla. Kuten he tunsivat työn olevan myös enemmän itseltään arvokasta.

Tuloksista voidaan nähdä, että amotivaatio on saanut yllättävän suuret keskiarvot, kuten myös virheiden välttäminen, mikä mittasi pakotettua säätelyä. Lisäksi työn tärkeys, vaikka siitä ei nauttisi, nousi korkealle. Kyseinen kysymys mittasi integroitua säätelyä, kuten myös työn meneminen vapaa-ajan edelle, mikä saikin suhteellisen pienet keskiarvot. Sisäisen motivaation kysymysten keskiarvot työn ilossa ja työn arvokkuudessa ovat kuitenkin samansuuntaiset. Väittämällä ”Pyrin työssäni miellyttämään esimiestäni” ($p < 0,025$), oli tilastollista merkitsevyyttä (liite 3).



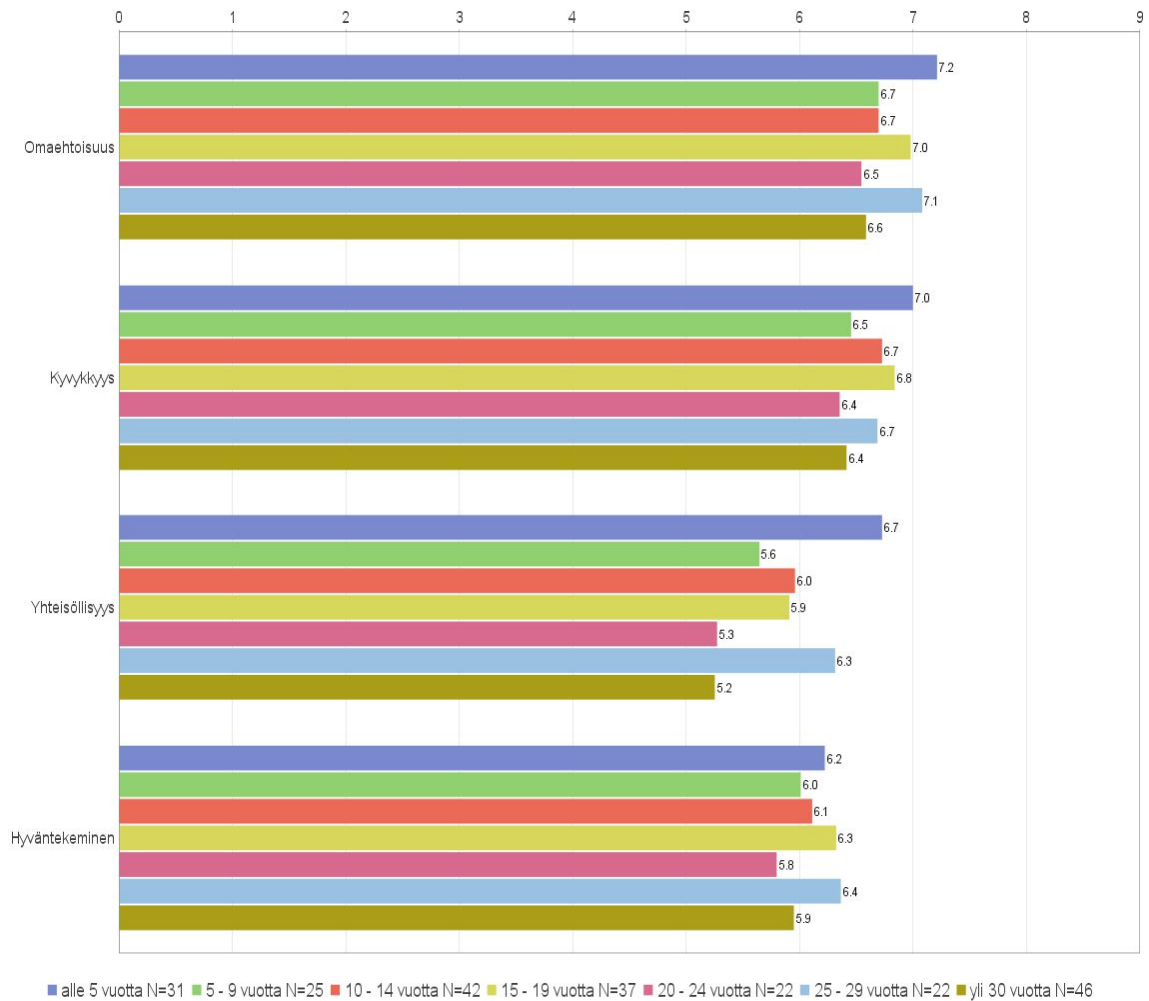
Kuva 17. Itsemääräytymismotivaatio sektoreittain.

5.5 Psykologiset perustarpeet

Jokaista psykologista perustarvetta mitattiin neljällä väittämällä (liite 2). Omaehtoisuutta mitattiin väittämillä: ”Minulla on mahdollisuus tehdä omia ratkaisuja työssäni”, ”Minulla on mahdollisuus käyttää omaa osaamista työssäni”, ”Minulla on mahdollisuus käyttää omaa harkintaa työssäni” ja ”Motivaatio työni tekoon lähtee minusta itsestäni”. Kyvykkyyttä mitattiin väittämillä: ”Uskon omaan osaamiseeni työtehtävissäni”, ”Uskon saavani työtehtävät suoritettua menestyksekkäästi”, ”Näen työssäni onnistumisen tulokset” ja ”Uskon selviytyväni tulevista haasteista”. Yhteisöllisyyttä mitattiin väittämillä: ”Tunnen työyhteisöni kannustavan minua”, ”Työyhteisö huomaa minun ponnisteluni”, ”Työyhteisössäni on luottamusta ja onnistumisen jakamista” sekä ”Jaksan painaa työtehtävissäni haastavissakin tilanteissa”. Hyväntekemistä mitattiin väittämillä: ”Tunnen, että työntekoni tuottaa hyvää toisille ihmisille”, ”Tunnen työni olevan arvokasta”, ”Tunnen, että tekemäni työ tuottaa myönteistä vaikutusta työkavereilleni” ja ”Tunnen, että tekemäni työn tulokset ovat hyödyllisiä yhteiskunnalle”.

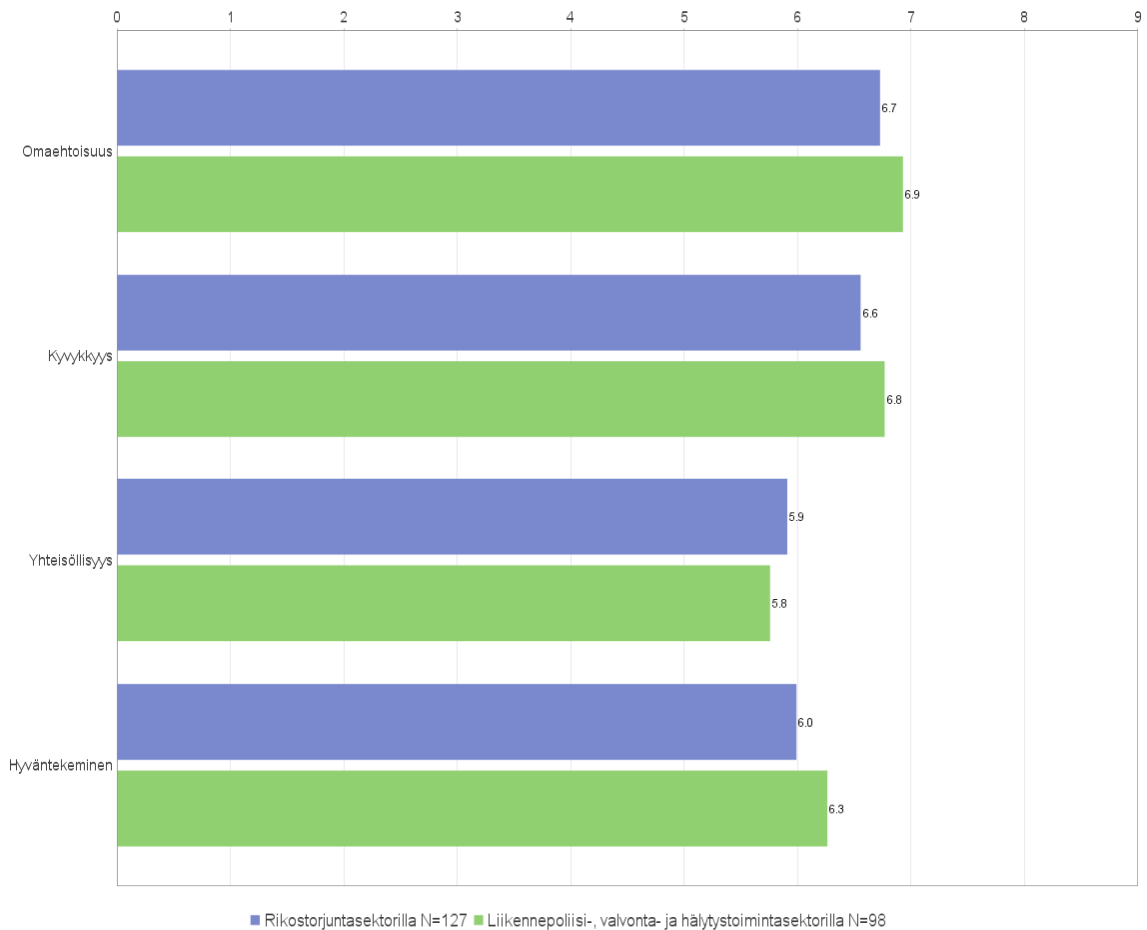
Eri psykologisten perustarpeiden kysymyksistä tehtiin omat summamuuttajat perustarpeen nimellä. Summamuuttajan reliabiliteettia, eli sitä miten hyvin ne mittaavat samaa asiaa, analysoitiin Cronbach’s Alpha testillä (liite 3). Jos Cronbach’s Alpha testin tulos on yli 0,7 niin tulos on hyväksyttävä. Arvon ollessa yli 0,8 tulos on hyvä ja arvon ollessa yli 0,9 tulos on erinomainen. Omaehtoisuuden kysymysten Cronbach’s Alpha oli 0,8476, kyvykkyyden 0,8053, yhteisöllisyyden 0,8383 ja hyväntekemisen 0,8814. Eli voidaan sanoa, että perustarpeiden kysymykset mittasivat samaa asiaa hyvin.

Kuvassa 18 on esitetty psykologisten perustarpeiden tulokset verrattuna virkaikään. Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat suurimmillaan alle 5 vuotta töissä olleilla. Ensimmäisten työssäolovuosien jälkeen tulokset laskevat jonkin verran omaehtoisuudessa ja kyvykkyydessä. Yhteisöllisyydessä lasku on suurempi ja pienimmät arvot saivat 20–24 vuotta ja yli 30 vuotta töissä olleet. Hyväntekemisessä suurimmat arvot saivat 25–29 vuotta töissä olleet. Tulosten hajonta eri ikäryhmissä ei ollut kuitenkaan suurta. Tuloksista voidaan nähdä, että psykologiset perustarpeet täyttyvät melko hyvin eri ikäryhmissä. Vain yhteisöllisyydessä ($p < 0,003$), oli tilastollista merkitsevyyttä (liite 3).



Kuva 18. Psykologiset perustarpeet virkaiän mukaan.

Kuvassa 19 on esitetty psykologisten perustarpeiden tulokset sektoreittain. Omaehtoisuus, kyvykkyys ja hyväntekeminen saivat hiukan paremmat tulokset liikennepoliisi, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla kuin rikostorjuntasektorilla. Toisaalta yhteisöllisyys oli rikostorjuntasektorilla hiukan parempi. Kuitenkin tuloksista voidaan nähdä, että psykologiset perustarpeet täyttyvät melko hyvin molemmilla sektoreilla. Tilastollista merkitsevyyttä psykologisten perustarpeiden ja sektoreiden välillä ei ollut.

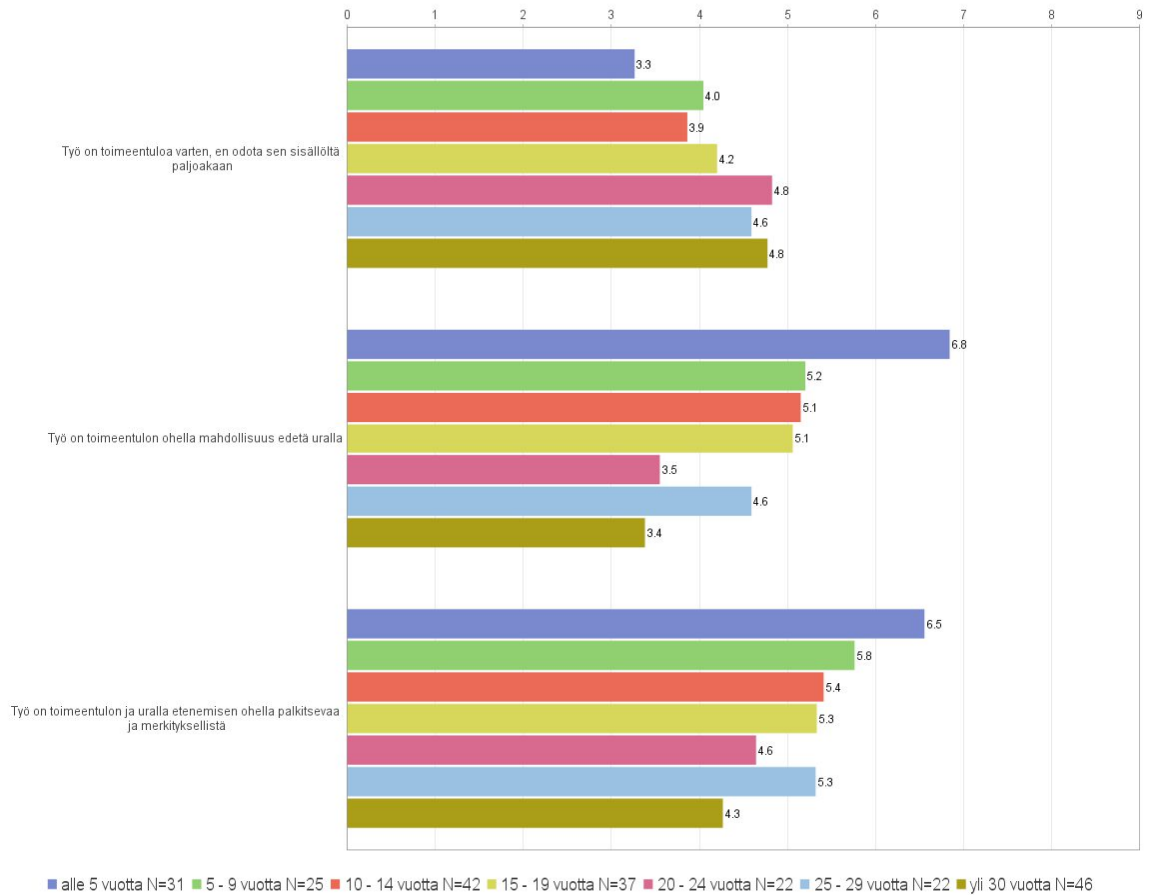


Kuva 19. Psykologiset perustarpeet sektoreittain.

5.6 Työn mielekkyys

Kuvassa 20 on esitetty työn mielekkyyden tulokset virkaiän mukaan. Tuloksista voidaan havaita, että työn merkitys pelkkänä toimeentulona on alhaisimmillaan alle 5 vuotta töissä olleilla ja se kasvaa virkaiän mukaan. Uralla etenemisen mahdollisuus on suurimmillaan alle 5 vuotta töissä olleilla, minkä jälkeen virkaiän kasvaessa trendi on laskeva, kuten myös työn palkitsevuuden ja merkityksellisyyden kohdalla. Väittämissä, ”Työ on toimeentulon ohella mahdollisuus edetä uralla” ($p < 0$) sekä ”Työ on toimeentulon ja uralla etenemisen ohella palkitsevaa ja merkityksellistä” ($p < 0,005$), oli tilastollista merkitsevyyttä (liite 3).

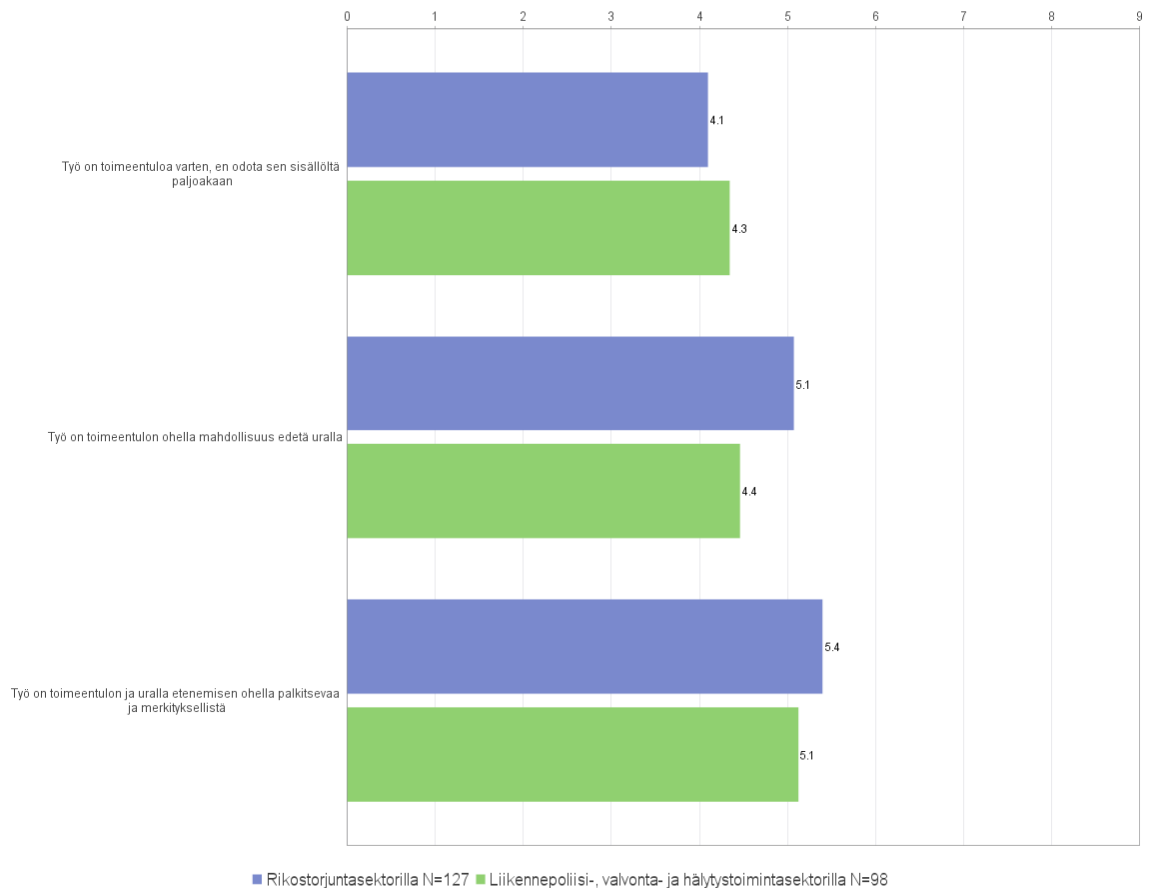
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä



Kuva 20. Työn mielekkyys virkaiän mukaan.

Kuvassa 21 on esitetty työn mielekkyuden tulokset sektoreittain. Toimeentulo sai korkeamman keskiarvon liikennepoliisi, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla kuin rikostorjuntasektorilla. Kun taas ura sekä palkitsevuus ja merkityksellisyys saivat korkeammat keskiarvot rikostorjuntasektorilla. Tilastollista merkitsevyyttä työn mielekkyuden ja sektoreiden välillä ei ollut (liite3).

Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä

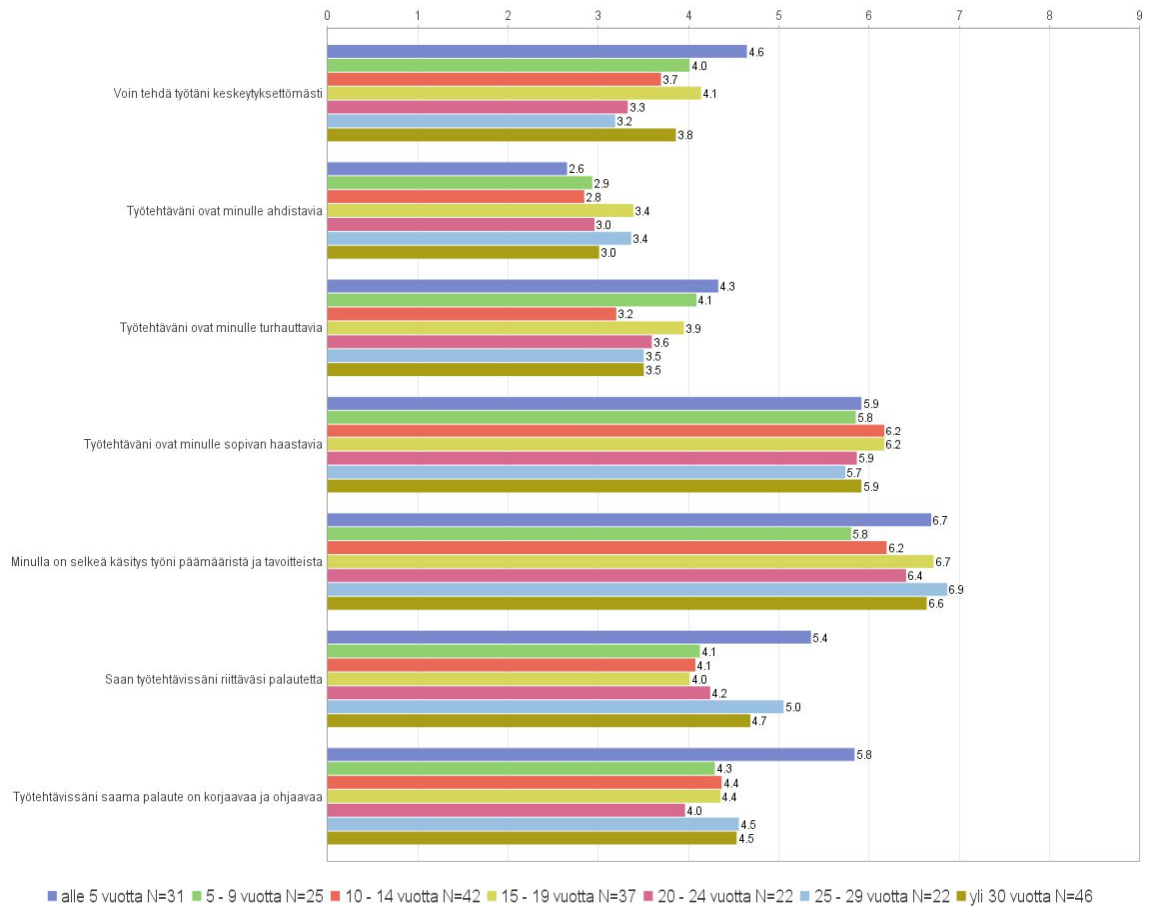


Kuva 21. Työn mielekkyys sektoreittain.

5.7 Flow

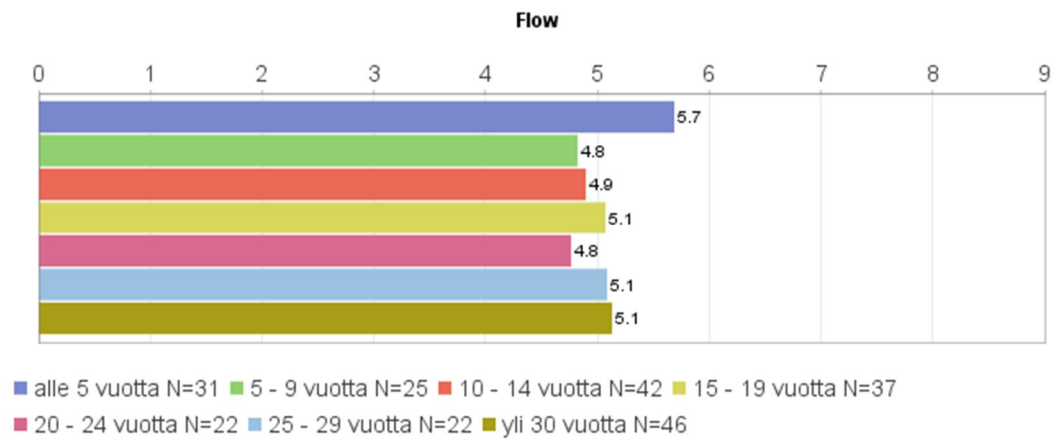
Kuvassa 22 on esitetty flow:n edellytyksen tulokset virkaiän mukaan. Tuloksista voidaan havaita, että keskeytymätöntä työtä voivat tehdä eniten alle 5 vuotta töissä olleet, minkä jälkeen trendi on laskeva. Myöskin vähiten ahdistavia töitä oli virkaiältään alle 5 -vuotiailla, minä jälkeen trendi oli nouseva. Toisaalta työt olivat turhauttavimpia myös alle 5 -vuotiailla, minkä jälkeen trendi oli laskeva. Kaikilla ikäryhmillä oli lähes yhtä sopivan haastavia töitä. Työn päämäärien käsitys notkahtaa 5–9 vuotta töissä olleilla, minkä jälkeen trendi on nouseva. Eniten töistään palautetta saavat virkaiältään alle 5 -vuotiaat ja 25–29 -vuotiaat. Korjaavaa ja ohjaavaa palautetta saavat jälleen alle 5 vuotta töissä olleet. Vain korjaavan ja ohjaavan palautteen saamisessa verrattuna virkaikään (p 0,038), oli tilastollista merkitsevyyttä (liite 3).

Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä



Kuva 22. Flow:n edellytykset virkaiän mukaan.

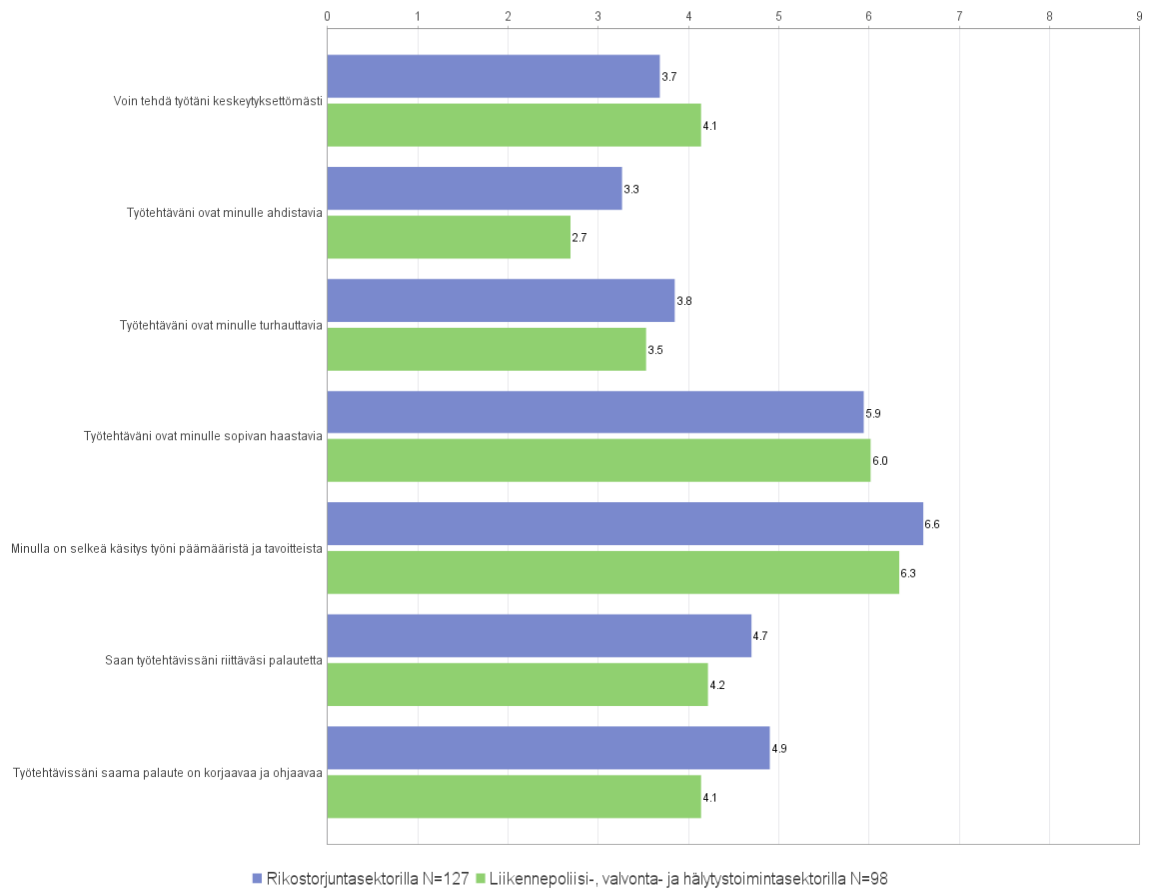
Flow:n edellytyksistä tehtiin summamuuttuja jättämällä väittämät ”Työtehtäväni ovat minulle ahdistavia” ja ”Työtehtäväni ovat minulle turhauttavia” pois. Tällöin loppujen väittämien reliabiliteetti mittari Cronbach’s Alphan lukemaksi tuli hyväksyttävä 0,7121. Kuvasta 23 nähdään, että flow:n summamuuttuja on suurimmillaan virkaiältään nuorimmilla. Siitä se sitten tippuu, mutta on sitten lähes samalla tasolla virkaiän kasvaessa keskinkertaisella tasolla. Tilastollista merkitsevyyttä ei löytynyt (liite 3).



Kuva 23. Kokonaisflow virkaiän mukaan.

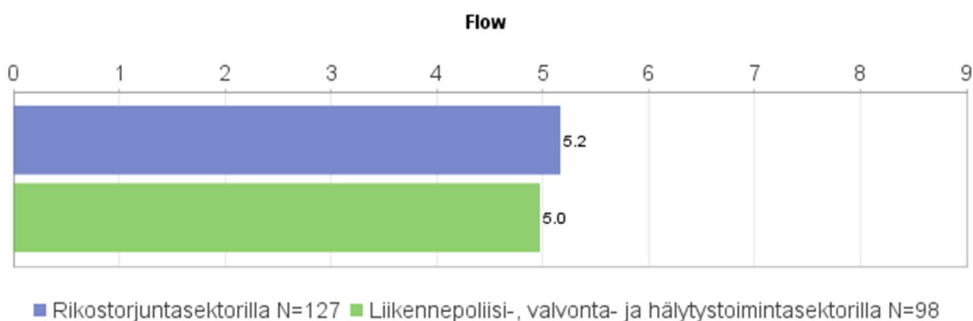
Kuvassa 23 on esitetty flow:n edellytyksien tulokset sektoreittain. Rikostorjuntasektorilla oli pienemmät edellytykset keskeytymättömään työhön ja tehtävien haastavuuteen. Muissa edellytyksissä rikostorjuntasektorilla oli paremmat edellytykset. Tulosten perusteella flow:n edellytyksistä parannettavaa keskeytyksettömän työn edellytyksistä ja palautteen antamisesta. Työtehtävien ahdistavuudessa (p 0,032) sekä korjaavassa ja ohjaavassa palautteessa (p 0,009), oli tilastollista merkitsevyyttä. (liite 3).

Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä



Kuva 24. Flow:n edellytykset sektoreittain.

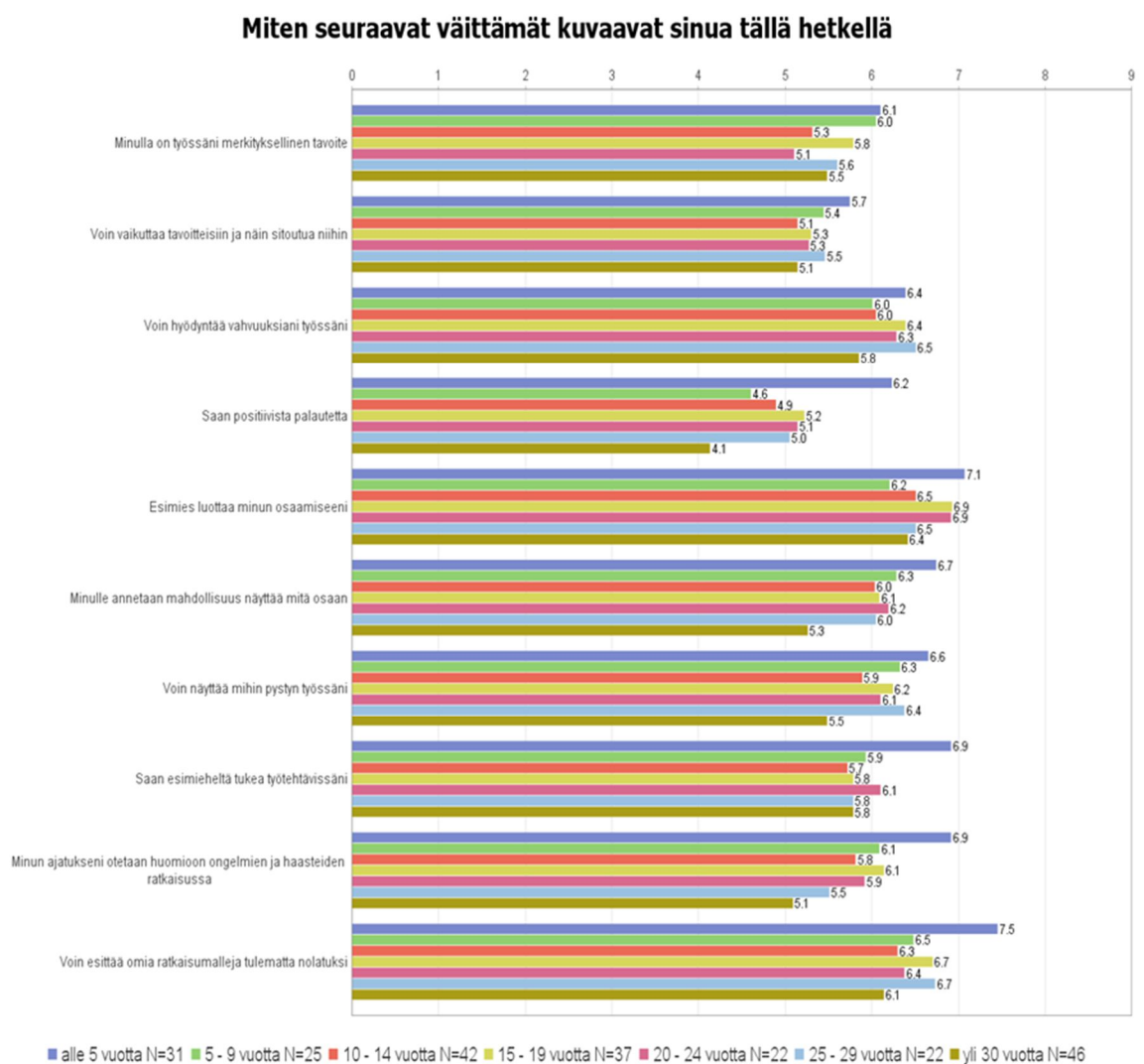
Kuvassa 25 on esitetty flow:n summamuuttujan tulokset sektoreittain. Tuloksista voidaan nähdä, että rikostorjunta sektorilla flow:n edellytyksen ovat hieman paremmat kuin liikennepoliisi-, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla. Tilastollista merkitsevyyttä ei ollut (liite 3).



Kuva 25. Kokonaisflow sektoreittain.

5.8 Innostus

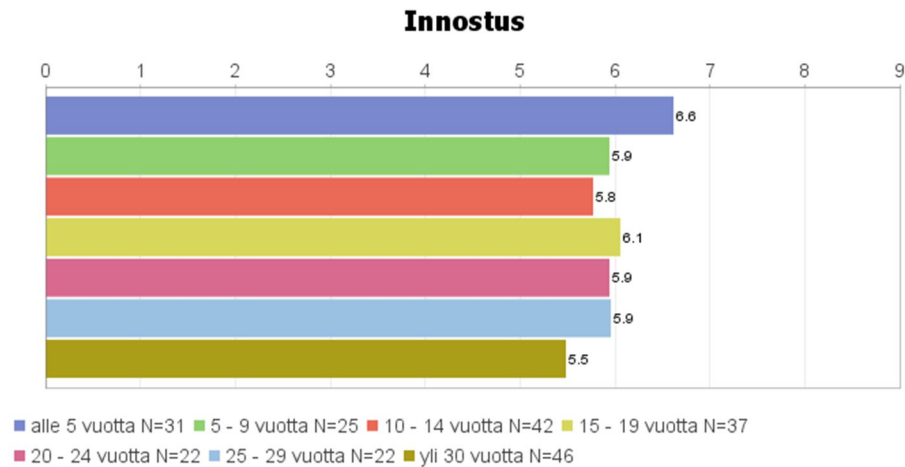
Kuvassa 24 on esitetty innostuksen edellytyksien tulokset virkaiän mukaan. Tuloksista voidaan nähdä, että lähes jokaisella osa-alueella virkaiältään nuorimmat, eli alle 5 vuotta töissä olleet, saivat keskiarvoltaan parhaimmat tulokset. Ainoastaan vahvuuksien hyödyntämisessä oli tasaväkisempää, missä parhaimman keskiarvon saivat 25–29 vuotta töissä olleet. Samassa väittämässä myös tulosten hajonta oli pienintä eikä selvää trendiä ole nähtävissä. Kaikissa muissa väittämässä trendinä on keskiarvojen pientymistä virkaiän kasvaessa. Suurin pudotus on positiivisen palautteen saamisessa. Positiivisen palautteen saamisessa ($p < 0,01$) ja haasteiden ratkaisussa ($p < 0,03$), oli tilastollista merkitsevyyttä (liite 3).



Kuva 26. Innostuksen edellytykset virkaiän mukaan.

Kuvissa 27 ja 29 on esitetty innostusta mittaavien väittämien summamuuttuja, minkä reliabiliteettia mittaava Cronbach's Alpha lukema on 0,937 (liite 3). Eli kaikki kysymykset mittaavat innostusta erinomaisesti. Kyseisellä summamuuttujalla voidaan verrata innostuksen

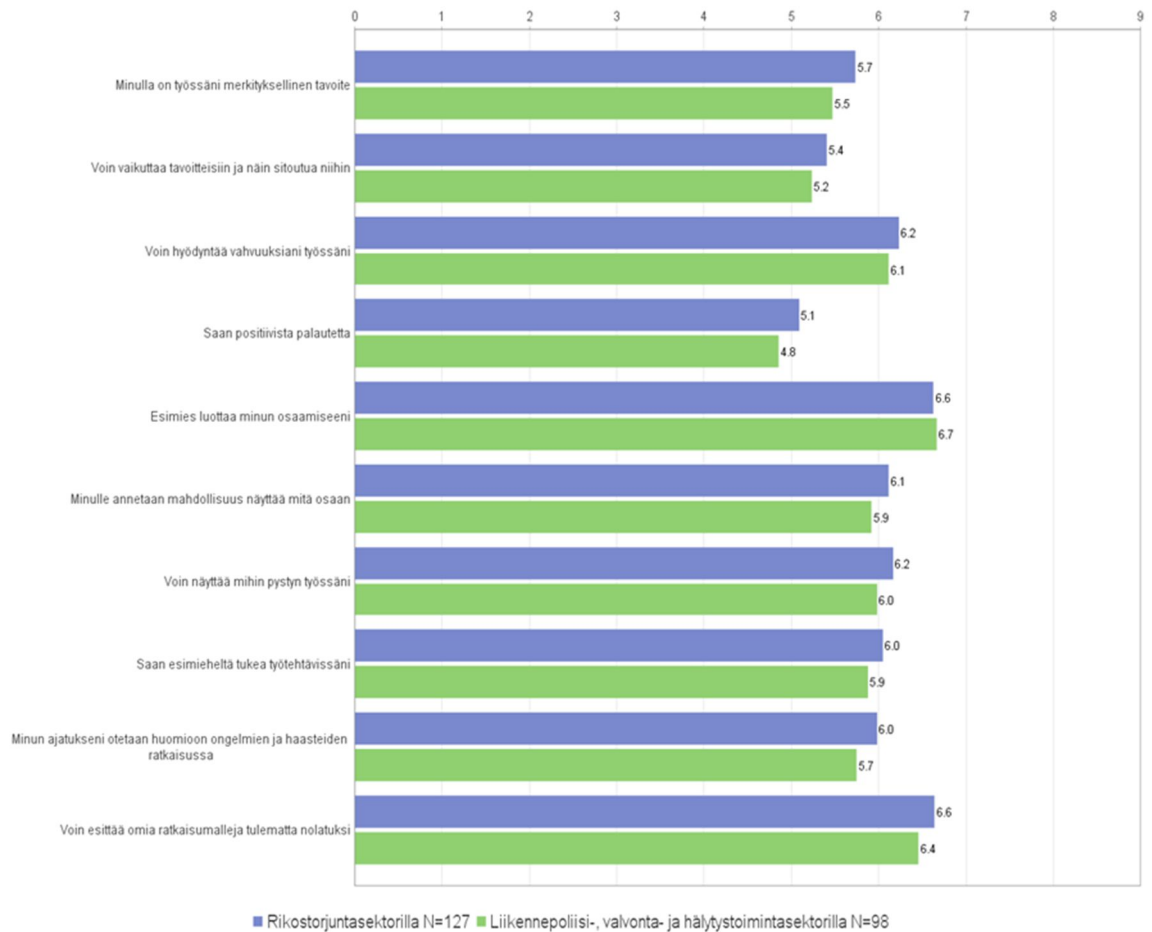
edellytyksiä kokonaisuutena. Kuvasta 27 voidaan nähdä, että innostuksen edellytykset laskevat ensimmäisten virkavuosien jälkeen. Tilastollista merkitsevyyttä ei ollut (liite 3).



Kuva 27. Kokonaisinnostuksen edellytykset virkaiän mukaan.

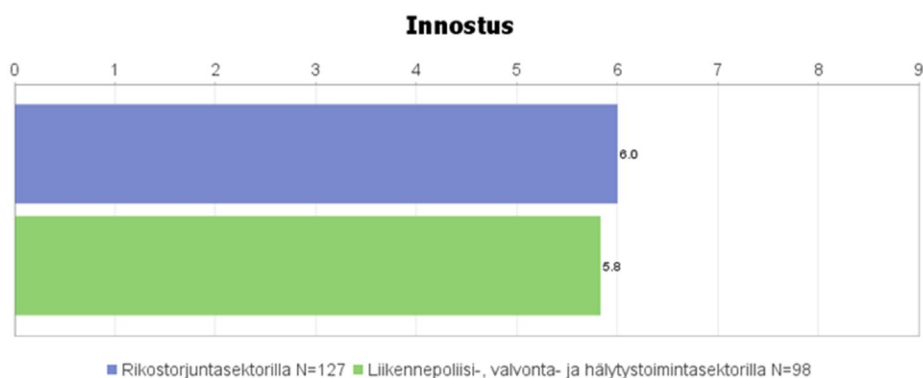
Kuvassa 26 on esitetty innostuksen edellytykset sektoreittain. Tuloksista voidaan havaita, että eri sektorit ovat todella lähellä toisiaan. Rikostorjuntasektori oli saanut paremmat keskiarvot kaikista muista väittämistä paitsi esimiehen luottamisessa. Tässäkin tulosten ero oli pieni. Positiivisen palautteen saaminen molemmilla sektoreilla oli saanut pienimmän keskiarvon. Kuitenkaan tuloksena se ei ole huono. Tilastollista merkitsevyyttä innostuksen edellytyksillä ja sektoreilla ei ollut (liite 3).

Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä



Kuva 28. Innostuksen edellytykset sektoreittain.

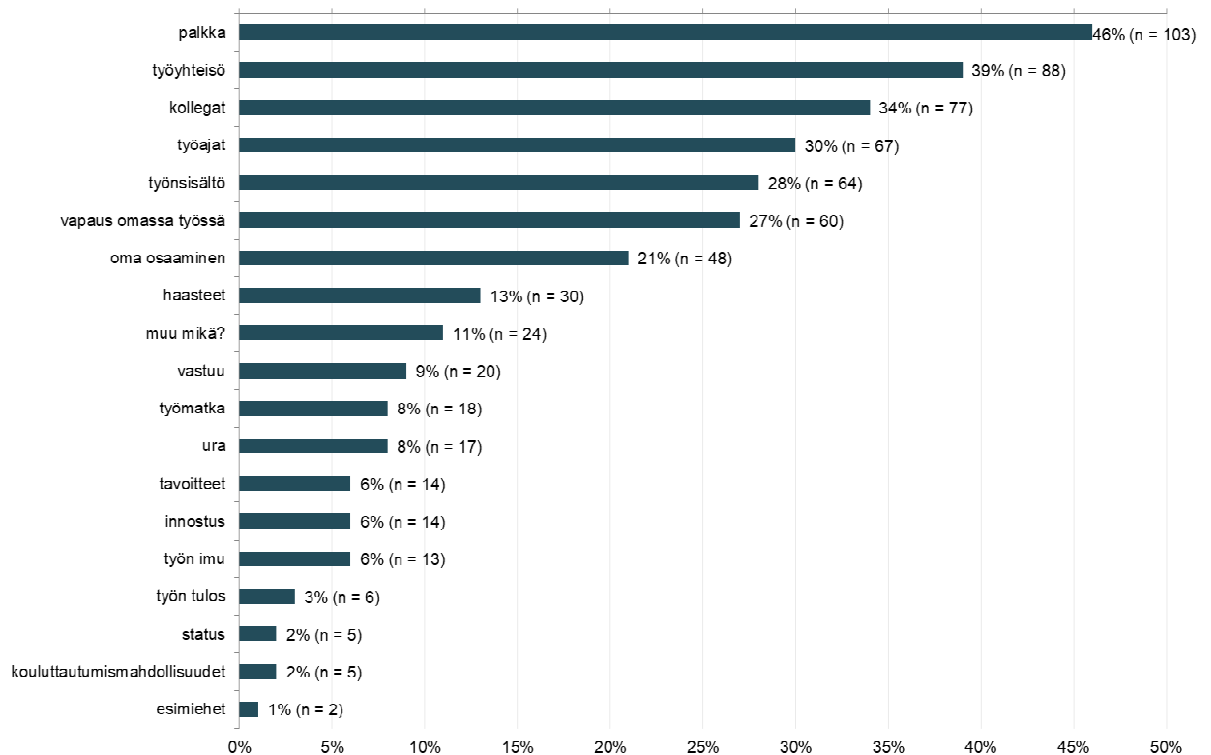
Kuvassa 27 on esitetty kokonaisinnostuksen edellytykset sektoreittain. Tuloksista voidaan havaita, että innostuksen edellytykset rikostorjuntasektorilla sekä liikennepoliisi-, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla ovat lähes samat kuitenkin rikostorjuntasektorilla hiukan paremmat. Tilastollista merkitsevyyttä ei löytynyt (liite 3).



Kuva 29. Kokonaisinnostuksen edellytykset sektoreittain.

5.9 Työtehtävien motivoivat tekijät

Kuvassa 27 on esitetty vastaajien nykyisten työtehtävien kolme tärkeintä motivoivaa tekijää. Palkka motivoi 46 %, työyhteisö 39 % ja kollegat 34 % vastaajista. Avoimen vastauksen vaihtoehdosta ”muu, mikä?” esille nousi neljällä henkilöllä, ettei osaa muutamaakaan/muutakaan tällä hetkellä ei ole ja kahdella henkilöllä työterveyshuolto ja kahdella eläke.



Kuva 27. Kolmen tällä hetkellä motivoivan tekijän vastaukset suuruusjärjestyksessä prosenttiosuuksin ja vastanneiden määrillä.

Avoimista vastauksista kysymykseen ” Kerro miten valitsemiesi asioiden tärkeys on muuttunut virkaikäsi mukana?” esille nousi selvästi neljä teemaa, työyhteisö, palkka, työn sisältö ja kyynistyminen.

Työyhteisö koettiin positiiviseksi motivaattoriksi ja se on noussut ylöspäin motivoivana tekijänä. Työyhteisöä ja kollegoita arvostetaan sekä heidän työpanostaan. Samalla työyhteisö voi nostaa työnsisällön arvostusta. Kuitenkin oli huomattavaa, että työyhteisön tuki auttaa vaativissa tilanteissa ja se, että työyhteisö on myös tärkeää vaikka työtehtävät ovatkin mieluisia. Lisäksi työyhteisön hyvinvointi koettiin tärkeämmäksi kuin tulostavoitteet. Toisaalta ilman työyhteisön tukea ei saavuteta myöskään tavoitteita.

”Arvostan kollegoita ja heidän työpanostaan sekä osaamista välillä haastavissa olosuhteissa.”

”Huomaa miten tärkeää hyvä työyhteisö on ja osaa tehdä työnsisällön itselle mieluiseksi.”

”Läheisillä työkavereilla on suuri merkitys työssä viihtyvyyteen ja siihen, että näitä poliisin hommia jaksaa tehdä.”

” Olen aina saanut tehdä töitä hyvässä porukassa ja töihin on sen takia myös mukava tulla. Asioiden tärkeys ei ole juurikaan muuttunut työuran aikana. Hyvällä porukalla mieltä rasittavat keikat jaksaa hoitaa hyvällä mielellä ja kiire ei tunnu rasittavalta.”

” Työyhteisön (kollegat, esimiehet) tärkeys on korostunut entisestään. Vaikka työ olisi kuinka mieleistä, ei kukaan jaksaa sitä loputtomiin jos työyhteisö ei toimi.”

” Oma ja kollegoiden hyvinvointi on tullut tärkeämmäksi kuin se saavutetaan kaikki meille asetetut tavoitteet. Rosvoja kyllä riittää mutta riittääkö hyviä tutkijoita..”

Myös palkan merkitys on kasvanut virkaiän kasvaessa. Palkan merkitys on lähinnä silloin korostunut, kun muut motivoivat tekijät ovat laskeneet. Työstä ei saada kunnon palautetta, jolloin palkan merkitys kasvaa. Myös oman toimeentulon turvaaminen ja vapaa-ajan rahoittaminen nosti palkan arvostusta. Kuitenkin oli huomattavaa, että työn laatu ja palkka eivät kohtaa keskenään. Työstä saatua palkkaa ei välttämättä pidetty riittävänä. Toisaalta palkkaa arvostettiin myös oman ammattitaidon mittarina.

”Olen huomannut, että työstä ei saa palautetta kuin kerran vuodessa ryhmäkeskustelun yhteydessä. Siksi palkka on tärkein palaute ja motivaatio työn tekemiseen. Työn tekemisen laatu ja määrä ei vaikuta palkkaan millään tavalla. Jos teet paljon töitä, niin se palkitaan ainoastaan siten että sinulle annetaan entistä enemmän työtä. Työn määrä ei jakaudu tasaisesti työntekijöiden kesken.”

”Olen oppinut tunnistamaan itsessäni tarpeen työskennellä sellaisessa työyhteisössä, joka jakaa saman innostuneisuuden ja motivaation suoritettaviin työtehtäviin ja työn sisältöön. Lisäksi olen oppinut tunnistamaan ja arvostamaan omaa osaamistani työssäni ja sitä kautta palkkaus on tullut aikaisempaa merkityksellisemmäksi minulle. Mielestäni palkkaus on tätä nykyä varsin suuri motivaation lähde työskentelyyn ja työnantajan pitäisi palkkauksen oikeudenmukaisuudella osoittaa luottamuksensa työntekijään. Valitettavasti tässä asiassa Itä-Suomen poliisilaitoksella on varsin paljon kehitettävää.”

”Ennen työ oli tärkeimpiä asioita elämässä. Tällähetkellä käyn töissä, että pystyn elämään vapaa-aikana ja tulen jollain tavalla toimeen rahallisesti.”

”Palkkaan ei pysty työmäärällä ja laadulla vaikuttamaan vaikka pitäisi.”

Työn sisällön arvostamisen kasvaminen oli myös selvästi havaittavissa vastauksissa. Työltä odotettiin haastavuutta ja vastuun saamista. Tehtävän mielekkyys ja oma kiinnostus koettiin myös tärkeäksi kuten myös työn vaihtelevuus ja tavoitteet uran suhteen. Toisaalta huonolla johtamisen ja palkkausjärjestelmän toimimattomuudella oli negatiivisia vaikutuksia motivaatioon.

”Työn haastavuuden tavoittelu ja urasuunnitelmat ovat selkeämmät nykyään.”

”Haluaa itse suuntautua sinne, mikä itseään kiinnostaa eniten.”

”Erilaisten ja vaihtelevien työtehtävien tekeminen on tullut tärkeäksi työssä-jaksamisen kannalta.”

”Erityisesti vastuun kantaminen työtehtävien monialaisuuden myötä on muuttunut ja henkilöstö arvostaa sitä todennäköisesti enemmän kuin aikaisemmin.”

”Virkaiän ja kokemuksen karttuessa, työn sisällölle on tullut enemmän merkitystä. Haasteelliset ja vaihtelevat työtehtävät luovat nykyisin enemmän motivaatiota työn tekemiseen. Palkkajärjestelmä ja johtamiskulttuuri organisaatiossa ovat puolestaan tekijöitä jotka nakertavat tätä motivaatiota.”

Kyynistymistä työtehtäviin oli myös havaittavissa. Aikaa ei katsottu olevan tarpeeksi puuttua asioihin. Lisäksi vähäiset resurssit ja siitä huolimatta kiristyneet tavoitteet nousivat esille kuten myös kutsumuksen katoaminen lisääntyneen työkuorman ja arvostuksen puutteen takia. Tähän teemaan voi myös nostaa esille johtamisen tuomat ongelmat. Johtaminen katsottiin joissakin vastauksissa olevan huonoa. Lisäksi koettiin, että ylemmän tason esimiehet eivät tunne alaisiaan ja rahalla on liian suuri merkitys. Myös jatkuva negatiivisen palautteen saaminen katsottiin ongelmaksi.

”Enää ei ole tavoitteita eikä innostusta, kun huomannut, että vain raha ratkaisee ja kaikki pitäisi tehdä nopeammin ja laadukkaammin, pienemmällä henkilömäärällä. Esim. tapanäpistelijöille poliisi ei mahda yhtään mitään, kun lainsäätäjät ovat niin päättäneet. Onneksi ei tarvitse tehdä enää yövuoroja, vaikka niistä kertyisikin vähän juustoa leivän päälle.”

”En tekisi tätä työtä, jos olisi joku muu työ, josta saisi edes saman palkan. Aiemmin tein työtä kutsumuksesta ja siitä, että kuvittelin voivani muuttaa jotain paremmaksi tässä maailmassa. Nämä hienot ajatukset ovat karisseet kohtuuttomantyökuorman alle ja työn arvostuksen puutteeseen.”

”Suurin este asioiden hyvällä hoitamiselle siten, mitä keskivertokansalainen odottaa, on huono ja epäajantasainen johtaminen.”

”Kunhan terveys säilyisin edes jotenkin. Ylemmän tason esimiehet ovat vieraantuneet täysin työntekijöistä ja raha sanelee kaiken tekemisen. On kiire koko ajan ja esimiesten palaute on vain negatiivista, olipa onnistunut tai ei. Mihin on kadonnut se työn tekemisen ilo tässä työssä. Käyn töissä, koska ikää on jo sen verran, että muuhunkaan ammattiin ei oikein ehdi enää kouluttautua. Luonne on positiivinen, mutta työnantaja kyllä nujertaa työntekijän.”

Lisäksi avoimista vastauksista nousi esille aika monella se, ettei asioiden tärkeys ole mitenkään muuttunut vuosien saatossa.

”ei juuri mitenkään, vaikka työ tehtävät ovat muuttuneet, oma arvomaailma ei”

”Virkaikää on niin vähän, että muutosta ei ole ehtinyt vielä ainakaan tapahtumaan.”

5.10 Miten sisäistä motivaatiota voisi parantaa?

Avoimen kysymyksen ”Miten sisäistä motivaatiota sinun mielestäsi voisi parantaa?” vastauksista selkeästi nousi esille viisi teemaa: johtaminen, osaaminen, palkka, työn sisältö, resurssit ja itsensä johtaminen.

Johtamisen motivoivina tekijöinä esille nousivat ihmisten huomioon ottaminen, alaisten kuunteleminen, alaisiin luottaminen, osaamiseen keskittyminen ja osallistuva johtaminen. Lisäksi hankalien ja ikävien asioiden prosessikuluista tulisi kertoa avoimemmin.

”Ottamalla ihmiset enemmän huomioon osaamisineen. Keskittymällä enemmän heidän työn osaamiseen kuin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.”

”Poliisissa henkilöstö on pääsääntöisesti erittäin työhönsä motivoitunutta, ehkä enemmän kuin missään muussa ammatissa. Se on erittäin vahva voimavara hyvälle johtajalle, joka luottaa alaisiinsa. Meille pitäisi saada sellaisia johtajia. Tällä hetkellä organisaatiossa on liikaa johtajia, jotka yrittävät perustella omaa olemassaoloansa tietäen itsekin olevansa turhia.”

”Omaan motivaatioon vaikuttaisi merkittävästi, jos poliisilaitoksen johto ymmärtäisi henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen ja nimenomaan päivittäistoitinnassa. Pelkät hankkeet ja osallistumisjärjestelmät eivät luo sellaista hyvinvointia, mitä kaivattaisiin päivittäistoitinnassa. Osallistuva johtaminen loisi vaikutelman, että myös hallinnollinen johto olisi kiinnostunut oikeasti operatiivisesta toiminnasta, mikä kuitenkin on poliisitoiminnan kulmakivi.”

”Ottamalla enemmän huomioon toimijoiden näkökulmia ja tietoa omasta työstään. Olemalla aidommin kiinnostunut siitä, että teemme hyvää työtä ja että teemme enemmän kuin kaikkemme useimmissa tilanteissa. Perustelemalla ja kertomalla avoimemmin prosessikuluista myös sellaisissa tilanteissa, joissa ollaan tekemisissä hankalien tai ikävien asioiden kanssa. Sitähän me teemme monissa tilanteissa ulospäin, mutta sisäisesti meidän pitäisi olla enemmän toisiamme varten.”

”Yhdessä tekeminen ja aito kuunteleminen sekä toisten mielipiteiden huomiointi päätöksenteossa. Ei sanelemalla ja käskyttämällä tai pakolla motivaatiota lisätä.”

Esille nousivat myös kannustaminen sekä mahdollisuus kehittyä ja edistyä uralla oman motivaationsa suuntaisesti. Lisäksi tyhjien lupauksien antaminen koettiin heikentävän motivaatiota.

”Kannustimilla ja antamalla mahdollisuus työntekijälle kehittyä ja edetä uralla sinne minne hänellä on motivaatiota.”

”Työnantajan tulisi kuunnella työntekijöiden toiveita paremmin ja tehdä työntekijälle pidemmän ajan urasuunnitelma tämän kanssa. Esimiesten tulisi pitää tiukka linja lupauksissa eli jos ei ole mahdollisuutta esimerkiksi johonkin nimitykseen tai koulutukseen niin ei tulisi luvata tai ehdottaa mitään työntekijälle, koska toiveiden epäonnistuessa motivaatio laskee huomattavasti.”

Johtaminen koettiin myös perustuvan liikaa muodolliseen asemaan eikä pyritä kannustamaan henkilöstöä työtehtävissä. Virkamiehiä tulisi myös kohdella inhimillisesti. Lisäksi esimiesten tulisi oppia virheistä.

”Johtamisella on valtava merkitys. Työ itsessään on varmasti merkityksellistä, mutta jos työnjohtajille on tärkeämpää oman aseman osoittaminen alaisilleen kuin työnjohtaminen ja kehittäminen organisaatiossa on paljon pielessä. Poliisissa hukataan valtavasti resurssia siihen että johtaminen on perustuu vain muodollisiin asemiin eikä oikeasti siihen että ihmisiä pyrittäisiin kannustamaan työtehtävissään. Osa työtehtävistä vaatii jäykkää johtamista, mutta huonosta henkilöstöjohtaisesta johtuen henkilöstössä koetaan paljon ettei heitä arvosteta tai työtä tehdään vain tilastoja varten. Virkamies on kuitenkin ihminen jota olisi syytä kohdella inhimillisesti ja arvostaen.”

”Se että esimies tekee virheen ei ole katastrofi, mutta se ettei sitä pystytä myöntämään ja tekemään korjausliikkeitä on varmasti.”

”Parantamalla esimiestyöskentelyä. Nykyään aivan liikaa sanelupolitiikkaa ja esimies ei kykene muuttamaan päätöstään, vaikka se osoittautuu myöhemmin vääräksi. Enemmän pitäisi olla keskustelua alaisten kanssa työtehtävistä, mutta se on varmaankin arvoaltatappio esimiehille (päällikkötaso).”

Arvostus, vastuu, positiivisen ja kehittävän palautteen antaminen, tukeminen sekä kiitos myös pienemmistä asioista koettiin tärkeäksi sisäiselle motivaatiolle, kuten myös oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen johtaminen. Toisaalta työntekijän tulisi tietää oma tehtävänsä ja se mitä häneltä odotetaan. Työn sisältöäkin pitäisi pystyä tarvittaessa muuttamaan.

”Se, että annetaan kiitosta myös pienemmistä asioista kuin sankariteoista, palkitsee. Myös se, että annetaan vastuuta. Motivaatiota lisää hurjasti myös se, että annetaan kaikki kunnolliset välineet työn tekemisen. Tarkoitin tällä että autot ja koneet ym toimii.”

”Omalla ja muiden kiitollisella asenteella tärkeitä tehtäviä kohtaan. Positiivisen palautteen antaminen on tärkeää sen kannalta, että työntekijä voi tuntea työssään onnistumisen tunnetta.”

”Työilmapiirin pitää olla kannustava. Onnistumisista pitää saada positiivista palautetta ja sen pitää myös vaikuttaa palkkaukseen.”

”Oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella johtamisella, työn palkitsemisella ansion mukaan eikä vain tutkintojen perusteella, kuten nyt tapahtuu.”

” Sisäinen motivaatio lähtee siitä, että työntekijä tietää oman tehtävänsä ja sen mitä häneltä odotetaan. Työntekijää pitää tukea hänen urallaan ja antaa onnistumisen mahdollisuuksia ja auttaa työntekijöitä kehittymään. Sisäinen motivaatio lähtee tukemisesta ja vahvistamisesta, opitaan uskomaan itseemme ja osaamiseemme antamalla palautetta ja myös nostamalla erilaisia kehityskohteita esille, jotta työntekijällä säilyy halu kehittyä työssään. Työn sisältöä pitäisi pystyä muuttamaan tarvittaessa siten, että työ tuntuu hyvältä ja omalta. Työ- ja toimintatapojen kehittämiseen on suhtauduttava myönteisesti.”

”Työstä on mukava saada palautetta. Olisi mukavaa ja kohteliasta huomioida muita ja kehua tai sanoa kiitos jos siihen on yhtään aihetta. Ihan yksinkertaisia perusasioita mitä opetetaan pikkulapsille.”

Osaamisessa esille nousivat työntekijöiden osaamisen, mieltymysten ja vahvuuksien hyödyntäminen kuten myös työntekijöiden mieltymysten kohteet. Toisaalta myös itsensä haastaminen, menemällä epämukavuusalueelle koettiin positiiviseksi asiaksi.

”Kannattaa pyrkiä käyttämään työssään omia vahvuuksia ja pyytää palautetta omasta työstään.”

”Saada tehdä sitä työtä mitä osaa parhaiten ja missä osaaminen ja tehtävä kohtaavat. Saada tehdä niitä tehtäviä missä tietää että hallitsee ja osaa niitä. Tällä hetkellä tilanne ei ole sellainen !”

”Työntekijän mieltymyksien/vahvuuksien hyödyntämistä työnjaossa. Vaikutusmahdollisuutta työnsisältöön.”

”haastamalla itseään ja menemällä toisinaan epämurkavuusalueelle kehittääkseen omaa osaamista. Monipuolistamalla työtehtäviä omakin motivaatio pysyy yllä”

Palkkauksessa esille nousivat tutkinnan ja varsinkin perustutkinnan palkat työmäärään nähden. Lisäksi osaaminen ja työn tulos sekä työn merkityksellisyys ja vaikuttavuus tulisi näkyä palkassa. Toisaalta työnkierto nähtiin vaikuttavan palkkaukseen positiivisesti.

”Osaaville ja työnsä hoitaville pitäisi saada maksaa sellaista palkkaa, mihin he työjäljen perusteella olisivat oikeutettuja eikä tuijottaa työkokemusta. Työnkierron helpottaminen tutkinnasta kentälle, voisi vähentää negatiivisesti marmattavien henkilöiden ikäviä kommentteja tutkinnasta ja sen työläisyydestä sekä huonosta palkasta.”

”Kai se lähtisi siitä, että jos saavuttaa jotain tai tekee työnsä hyvin, niin se huomioitaisiin nykyistä paremmin. Nythän tilanne on se, että jos esim. perustutkinnassa teet enemmän pöytäkirjoja kuin kaveri, niin palkinnoksi saat lisää töitä samalla palkalla.”

”että palkkaus vastaisi paremmin oman työn merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta. Telemyyjät tienaa paremmin, niin kyllähän se pistää välillä miettimään, että miksi ihmeessä tätä hommaa kannattaa kenenkään tehdä.”

”Peruspoliisityötä pitäisi arvostaa enemmän. Poliisiorganisaatio on täynnä erikoisryhmiä, jotka tuottavat palveluja toisille ryhmille ja yleensä vielä ”marginaalitutkinnalle” (huume, järjestäytynyt). Varsinkin perustutkinnasta hakeudutaan toisiin tehtäviin paremman palkan ja ”työehtojen” toivossa. Sektorijohdajat ovat tehneet käsittämättömiä päätöksiä, esimerkiksi vaativuustasojen nostamisesta, jotka eivät perustu mihinkään. On aivan selvä, että tutkintatyö ei kiinnosta 08.01 palkkaluokalla montaa vuotta.”

Työn sisällössä esille nousivat mielekkäät ja motivoivat työtehtävät, työtehtävien vaihtelu, tutkinnan kehittäminen asemakohtaisesti, tehtäväkierto, työtekijöiden oma vaikutus työtehtäviinsä sekä pienemmillä asemilla mahdollisuus erityistehtäviin.

”Varsinkin tutkinnassa pitäisi asemakohtaisesti miettiä, miten voisimme tutkintaa kehittää ja sitä kautta saada lisää motivaatiota tutkijoille. Menetämme äkkiä porukkaa tutkinnasta, kun tutkijat tekevät samaa hommaa vuodesta toiseen, joten työnkuvan muuttaminen olisi välillä suotavaa ja innostavaa.”

”Tehtäväkiertoilla esimerkiksi rikostorjunta VHT sektorien välillä. Luo viihtyvyyttä, vaihtelevuutta, pitää yllä työntekijän ammattitaitoa eri sektorien välillä. Kehittyy poliisina”

”Sisäinen motivaatio syntyy mielekkästä työnkuvasta, siksi olisi tärkeätä pyrkiä sijoittamaan henkilö tehtäviin, joihin hän haluaa. Lisäksi pitäisi pyrkiä antamaan vapautta työntekijälle tehdä työnsä siten, kuten hänelle on luontevinta.”

”Pienemmillä asemilla työskenteleville olisi tarjottava mahdollisuus hakeutua myös erityisosaamista vaativiin tehtäviin ilman että pitää siirtyä työskentelemään alueellisille pääpoliisiasemille. Erityisosaamisen keskittäminen pois pieniltä asemilta tappaa työmotivaation täydellisesti!”

”Antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön, tapaan tehdä töitä ja käyttää omia vahvuuksia toimenkuvassa. Virkajärjestelmässä esimies päättää mitä tehdään ja miten tehdään. Esim. rikostorjuntaa tehdään muuttuneessa tietoyhteiskunnassa vanhentuneella systeemillä, johon työntekijät eivät voi vaikuttaa mitenkään. Vanha systeemi ei mahdollista sisäinen motivaation käyttämistä tehokkaalla tavalla. Juttujen painottaminen kiinnostuksen kohteiden mukaan olisi ”ilmainen” ja nopein tapa tutkia rikoksia. Nyt jutut jaetaan kahteen saaviin ja kaadetaan tutkijoiden päälle. Typerää! Mahdollisuus jätetään käyttämättä!”

Resurssit katsottiin olevan liian pienet, jotta työn laatu olisi hyvää. Lisäksi resurssien niukkuuden takia työ on katkonaista eikä töitä ehdi tehdä kunnolla. Liian pienet resurssit aiheuttavat stressiä eikä avokonttoreissa voi keskittyä. Avointen juttujen suuri määrä myös lisää turhautuneisuutta ja heikentää motivaatiota. Työmäärä tulisikin jakaa tasaisesti kaikille.

”Keventää työkuormaa (=Lisää resursseja), jolloin työn laatu paranee. Työn laadun parantuessa työn merkityksellisyys koko yhteiskunnalle kasvaa.”

”Kyllä sisäiseen motivaatioon vaikuttaa paljon resurssien niukkuus, työ katkonaista. Uutta keikkaa pukkaa, vaikka useampikin tehtävä olisi kesken, motivaatio katoaa. Ennen esim. oli merkattu liik.valvontaan kohdennettu vuoro, pystyi tekemään sitä pelkästään. Muut hoiteli hälytystehtävät.”

”Henkilöstöä pitää saada tuntuvasti lisää, jotta ei ole ainainen kiire, mikä aiheuttaa stressiä ja työn laatu kärsii. Työntekoonkaan ei voi kunnolla keskittyä, sillä avokonttorit ovat perseestä”

”Riittävä määrä työntekijöitä; satojen juttujen pinot lamauttaa ja aiheuttaa sen ettei voi tehdä tarpeeksi hyvin töitään, mistä seuraa turhautuminen, joka taas heikentää motivaatiota.”

”Työmäärän paljoutta jakamalla tasaisesti kaikille poliiseille.”

Itsensä johtamisessa esille nousivat oma motivointi, asenne ja ajattelutapa. Lisäksi ehdotettiin muistelemaan miksi alun perin ryhtyi poliisiksi. Myös oman työn merkityksellisyyden oppiminen oli nostettu esille. Itse työnteossa omien tavoitteiden asettaminen pitkällä tähtäimellä ja välitavoitteiden asettaminen haasteellisissa tehtävissä, kuten myös hyvät käytännöt ja oman työn organisointi katsottiin lisäävän sisäistä motivaatiota.

”Oma motivointi tärkeää, mutta myös työkavereiden ja esimiesten kannustus/palaute vaikuttaa työntekemiseen.”

”Muistamalla, miksi alun perin alalle hakeutui, miksi työ alun perin on ollut mielekästä ja mielenkiintoista. Muistuttelen myös itselleni, että vaikka kiitosta tässä työssä harvoin saa, voivat oman työn tuottamat merkitykset olla joillekin ihmisille suuria.”

”Kaikki lähtee omasta itsestään millä asenteella näitä hommia tekee.”

”Muuttamalla ajatusmaailmaansa positiivisemmaksi. Iloitsemalla niistä asioista, mitä on, ei keskittymällä valittamaan siitä mikä on mukamas huonosti.”

”Oppimalla ymmärtämään työn merkityksellisyyttä, jota ei tällä hetkellä juurikaan näe tai osaa nähdä.”

”Asettamalla tavoitteita ja pyrkimällä niitä kohti”

”Ottamalla itselleen välitavoitteita, jottei uudet, hankalaksi koetut asiat tuntuisi liian haastavilta. Ottamalla rohkeasti uusia tehtäviä sekä uusia toimintamalleja itselleen.”

”Hyvien työkäytänteiden mukaan ottaminen työhön, oman työn organisoiminen päivittäin sekä viikottain luo hyvää tukea työhön ja parantaa työn hallittavuutta.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelulinjan sisäistä motivaatiota. Tutkimuskysymyksenä oli ”Onko henkilöstö sisäisesti vai ulkoisesti motivoitunutta?”, ”Miten motivaatorakenne eroaa eri sektoreiden henkilöstössä?”, ”Miten tutkittavat kokevat virkaiän muuttaneen heidän motivaatiotaan?” ja ”Mitkä tekijät vahvistavat sisäistä motivaatiota?”.

Opinnäytetyössä tulokset on esitetty vertailemalla eri sektoreita ja virkaikää. Tällä tavoin saadaan myös samalla selville ovatko tutkimukseen vastanneet sisäisesti vai ulkoisesti motivoituneita. Liitteenä ovat lisäksi kaikkien kysymysten tunnusluvut ja tilastolliset analyysit. Motivaatiota tutkittiin teoriasta saatujen kysymysten kautta. Näitä olivat työhyvinvoinnin eri tilat, ulkoinen ja sisäinen motivaatio, itsemääräytymismotivaatio, psykologiset perustarpeet, työn mielekkyys, flow sekä innostus.

Tulosten perusteella johtopäätöksenä on, että vastaajien kesken koettiin kaikkia motivaation tiloja. Sisäistä motivaatiota näyttäisi olevan enemmän kuin ulkoista motivaatiota. Sisäinen

motivaation sisäsyntyinen motivaatio laskee virkaiän kasvaessa, kun taas ulkoisen motivaation ulkoinen kontrolli nousee virkaiän kasvaessa. Sisäisen motivaation sisäistettyä motivaatiota koettiin enemmän kuin sisäsyntyistä motivaatiota. Psykologiset perustarpeet ja innostus näyttävät laskevan ensimmäisten virkavuosien jälkeen. Liikennepoliisi, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla koettiin enemmän sisäistä motivaatiota ja sen edellytykset täyttyivät myös kyseisellä sektorilla paremmin. Toisaalta rikostorjuntasektorilla koettiin enemmän innostusta, uralla etenemisen mahdollisuuksia sekä työn palkitsevuutta ja merkityksellisyyttä.

Nykyisten työtehtävien kolme tärkeintä motivoivaa tekijää olivat palkka, työyhteisö ja kollegat. Avoimeen kysymykseen ”Miten valitsemiesi asioiden tärkeys on muuttunut virkaikäsi mukana?”, esille nousivat työyhteisön merkityksen kasvaminen, palkan merkityksellisyyden korostuminen muiden motivoivien tekijöiden laskiessa sekä toimeentulon turvaamisessa ja vapaa-ajan rahoittamisessa sekä työn sisällön arvostuksen kasvaminen haastavien, vastuullisten, mielekkäiden, kiinnostavien ja tavoitteellisten työtehtävien kautta. Näiden lisäksi oli havaittavissa kyynistymistä vähäisten resurssien, kiristyneiden tavoitteiden, arvostuksen puutteen sekä huonon johtamisen takia.

Sisäistä motivaatiota parantavia tekijöinä selvästi esille nousivat johtamisen parantaminen, osaamisen huomioiminen, palkkauksen oikeudenmukaisuus sekä palkan ja työmäärän oikea kohdentaminen, työn sisällön kehittäminen henkilöstön motivaation ja vahvuuksien suuntaan, resurssien lisääminen sekä itsensä johtaminen omalla motivoinnilla, asenteella ja ajattelutavalla.

7 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen tutustumalla sisäiseen motivaatioon liittyviin teorioihin. Koska en ollut löytänyt aiheeseen liittyvää kysymyspatteristoa, tein kysymykset tässä opinnäytetyössäni esittelemän teorian perusteella. Minulla ei ollut ennakko-oletuksia vastausten suhteen, mutta muutamat asian kuitenkin yllättivät.

Mielenkiintoista oli havaita se, että sisäisen motivaation sisäistettyä motivaatiota koettiin enemmän kuin sisäsyntyistä motivaatiota. Poliisityön päämääriä vastaajien kesken voidaankin pitää ennemminkin arvokkaana ja tärkeänä kuin innostavana ja nautinnollisena. Erot eri sisäisten motivaatioiden välillä eivät kuitenkaan ole suuret. Perinteisestihän poliisin työn katsotaan olevan tärkeää ja arvokasta.

Ulkoisen motivaation ulkoista kontrollia mittaavassa kysymyksessä merkittävä havainto oli työn tekeminen palkkion takia. Tämä kasvoi selvästi virkaiän kasvaessa, samalla kun sisäisen motivaation sisäsyntyinen motivaatio laski. Avoimista vastauksista oli tullut ilmi, että palkan tärkeys kasvaa virkaiän kasvaessa. Muiden motivoivien tekijöiden laskiessa palkan merkitys kasvaa. Oman toimeentulon turvaaminen ja vapaa-ajan rahoittaminen kasvattivat myös vastausten perusteella palkan merkitystä. Lisäksi avoimista vastauksista kävi ilmi, että palkka ja työn laatu eivät kohtaa sekä palkkaus ei välttämättä ole oikeudenmukaista, toisaalta palkan katsottiin olevan myös ammattitaidon mittari. Nämä tulokset vastaavat palkkaa käsittelevää teoriaa, josta olen kertonut työmotivaatiota kertovassa luvussa. Lisäksi kun ajatellaan kokonaistyytyväisyyttä, niin myös palkkioita koskeva oikeudenmukaisuuskin tulisi täyttyä, mitä käsittelin sisäisiä palkkioita koskevassa luvussa. Voidaankin ajatella, että tulokset vastaavat teoriassa käsiteltyjä asioita.

Itsemääräytymismotivaatiota verrattaessa virkaiän mukaan amotivaatiota mittaavalla kysymyksellä ” En näe yhteyttä työssäni tekemien ponnistelujen ja lopputuloksen välillä” oli saanut yllättävän suuret keskiarvot kaikissa ikäryhmissä. Nuorilla tämä voi selittyä sillä, että oikeasti ei nähdä poliisityön tavoitteiden merkitystä, eli sitä miten oma tekeminen vaikuttaa koko poliisiorganisaation tavoitteiden saavuttamista, ja vanhemmilla mahdollisesti kyynistymisen lisääntymisenä, mikä ilmeni myös avoimissa vastauksissa. Tämä voi myös tarkoittaa sitä, että poliisin työ jakaantuu eri vaiheisiin. Hälytyspartio käy tehtävällä, tekee paikkatutinnan ja rikosilmoituksen, mutta missään vaiheessa he eivät saa tietoa siitä, mihin heidän työpanoksensa johtaa. Samoin on rikostukinnassa. Pöytäkirja laitetaan kasaan, mutta välttämättä syyttäjän päätöstä syyttämättä jättämispäätöksestä tai käräjäoikeuden tuomiosta ei tule. Tällöin ei nähdä ponnistelujen ja lopputuloksen välillä yhteyttä.

Kyseessä voi olla myös jatkuvan korjaavan ja ohjaava palautteen puute, minkä tippuminen ensimmäisten virkaikien jälkeen oli huomattava flow:ta mittaavissa kysymyksissä, samoin positiivisen palautteen antaminen mitattaessa innostuksen edellytyksiä. Palautteen antamisen tärkeyttä olenkin käsitellyt teoriassa flow:ta ja innostusta, sisäisiä palkkioita käsittelevissä luvuissa. Poliisissa ei perinteisesti ole osattu antaa positiivista palautetta. Jos kukaan ei sano mitään, niin silloin menee hyvin. Jos palautetta saa, niin se on yleensä negatiivista. Jos työntekijä ei saa jatkuvaa korjaavaa ja ohjaavaa palautetta hän ei voi tietää onko hänen työpanoksellaan vaikutusta lopputulokseen ja mihin suuntaan hänen tulisi korjata toimintaansa, jotta tavoitteet saavutettaisiin.

Myös pakotettua säätelyä mittaava väittämän ”Pyrin työssäni välttämään virheitä” vastaukset saivat korkeat tulokset. Tämä voi selittyä sillä, että poliisityö on säänneltyä ja varsin usein joudutaan puuttumaan ihmisten perusoikeuksiin, jolloin totta kai pyritään välttämään virheitä. Kuitenkin avoimen kysymyksen ”Miten sisäistä motivaatiota voisi parantaa?” vastauksissa tuli esille positiivisen palautteen antamisen, kannustavan ja arvostavan sekä oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen johtamisen tarpeellisuus sisäisen motivaation parantamiseksi. Jos henkilö ei saa työtehtävistään positiivista ja rakentavaa palautetta vaan huomataan vain negatiiviset asiat eikä niitä osata käsitellä rakentavasti, niin hän todennäköisesti alkaa välttämään virheitä. Tällöin hänestä ei saa ulos koko potentiaalia, jolloin hän ei uskalla yrittää ja laittaa itseään likoon, vaan tyytyy keskinkertaiseen tulokseen.

Kysymykseen ”Miten sisäistä motivaatiota voisi parantaa?” vastauksista esille nostettavaa on se, miten paljon johtamisella voi vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Johtamisen teeman alla oli kaikista eniten erilaisia aiheita. Alaisiin tulisi muun muassa luottaa, heidän osaamistaan tulisi hyödyntää, heitä tulisi arvostaa ja tukea työtehtävissä. Johtamiseen kannattaa panostaa ja esimiehiä kannattaa kouluttaa nykyisiin johtamiskäytäntöihin. Tällöin saadaan sisäistä motivaatiota nostettua, jolloin myös organisaatio hyötyy.

Teoria osuudessa olin ottanutkin esille työn mielekkyyden ja tuloksellisuuden. Kyseisessä kappaleessa käsitelin työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen ja miten sisäinen motivaatio voitaisiin valjastaa organisaation tarpeisiin. Motivoitunut työvoima on kilpailuvaltti. Avoimissa vastauksissa nousi esille, että työntekijöiden vahvuuksia tulisi hyödyntää ja työn sisältöä kehittää motivoivampaan suuntaan. Työntekijöiden työkyvystä ja työteon mielekkyydestä tuleekin pitää huolta ylimmästä johtoportasta lähtien. Valtionhallinnossa ja näin myös poliisissa henkilöstö takaa tuloksen syntymisen. Näin ollen nykyaikaisen johtamiseen tuleekin panostaa hyvän tuloksen saavuttamiseksi henkilöstön hyvinvointia ja työn mielekkyyttä silmällä pitäen.

Kun vertaa tämän työn tuloksia tässä opinnäytetyössä esitettyihin aikaisempiin tutkimuksiin, niin ne ovat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Heini Akko ja Salla Aaltonen tutkimuksen johtamisen kehittämiskeinoiksi nousi arvotuksen osoittaminen, päätöksentekoon osallistaminen, rakentava palautteen antaminen, asianmukaiset työvälineet ja -tilat, kouluttautumismahdollisuudet, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi (Akko & Aaltonen 2018, 73). Mervi Tronbergin tutkimuksessa merkittävimpiä motivointikeinoja sitouttamiseen keinoja olivat mielekkäät etenemismahdollisuudet, riittävä arvostus sekä reilu ja oikeuden mukainen kohtelu työntekijöiden välillä. Myös työilmapiirillä

ja palkalla oli merkitystä. Henkilöt tulisikin huomioida yksilöinä ja keskityttäisiin henkilöstön hyvinvointiin (Tronberg 2012, 2). Carolyn Stringerin, Paul Theivananthpillain ja Jeni Didhamin yhtenä tutkimuksen tuloksena oli, että palkan tulisi vastata ponnisteluja, jotta se koettaisiin oikeudenmukaiseksi (Stringer ym. 2011, 161). Jeong Won Leen ja Youjeong Songin tutkimuksessa tuli ilmi, että työn tuunaamisella oli positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon (Lee & Song 2020, 689). Kaikki edellä mainitut asiat tulivat esille tämän tutkimuksen avoimista vastauksista.

Loppujen lopuksi tulokset eivät kuitenkaan ole huonot. Vastaajien kesken sisäistä motivaatiota näyttäisi olevan enemmän kuin ulkoista. Lisäksi psykologisten perustarpeiden ja innostuksen edellytykset täyttyvät keskimääräistä paremmin. Näitäkin perustarpeita voidaan parantaa pienellä viilauksella, kuten positiivisen, rakentavan ja ohjaavan palautteen antamisella.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimus olisi validi, niin tutkimuksessa on mitattava juuri niitä tekijöitä, joita oli tarkoituskin selvittää. Tämä tarkoittaa täsmällisten tavoitteiden asettamista. Validissa tutkimuksessa ei ole systemaattista virhettä. Validissa tutkimuksessa tutkimuslomakkeella on suuri painoarvo, lomakkeen kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma ja niiden tulee mitata oikeita asioita. Validiutta tukevat myös perusjoukon tarkka määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 27.)

Tulosten tarkkuutta kuvataan reliabiliteetilla eli luotettavuudella. Tulosten tulee olla toistettavia eivätkä ne saa olla sattumanvaraisia. Tutkijan on osattava tulkita tuloksia ja olla koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Ostoskoon ollessa pieni voivat tulokset olla sattumanvaraisia. Kyselytutkimusta suunniteltaessa tulee vastausten kato ottaa huomioon. Otostutkimusta tehdessä otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.)

Verrattaessa ulkoisen ja sisäisen motivaation väittämiä ja itsemääräytymismotivaation väittämiä, ulkoisen ja sisäisen motivaation väittämät onnistuivat paremmin ja vastaajat myös ymmärsivät nämä paremmin. Lisäksi eri motivaation asteita kuvaavia kysymyksiä olisi pitänyt olla enemmän, jotta niiden reliabiliteettia olisi voinut testata ja tehdä tarvittavia summamuuttujia. Itsemääräytymismotivaation väittämissä on lisäksi enemmän tulkinnan varaa, mikä heikentää tulosten reliabiliteettia.

Psykologista perustarpeita, flow:ta ja innostusta mittaavat kysymykset onnistuivat kuitenkin hyvin, koska niistä pystyi tekemään hyväksyttävät summamuuttujat. Kuitenkin arvioitaessa

tutkimuksen luotettavuutta tämän tutkimuksen kysymykset/väittämät tulivat esitetystä teoriasta. Tutkimusongelmaa lähestyttiin monelta eri taholta, jotka täydensivät toisiaan. Avointa vastauksista tuli ilmi teoriaa ja muita tuloksia puoltavia näkemyksiä. Näin ollen tuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina.

Posti- ja webbikyselyissä kato on suuri ongelma. Tilastotieteen kannalta katsottuna 20–30 % vastausprosentit eivät anna luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta. (Kananen 2008, 77.) Vastausprosentin ollessa 35 % voidaan tuloksia pitää suuntaa-antavina, sähköpostikyselylle kyseinen vastausprosentti on hyvä (Aakko & Aaltonen, 65). Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 35,3 %, jota voidaan pitää sähköpostikyselylle hyvänä tuloksena. Kuitenkin tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää vain suuntaa-antavina.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyössäni keräämäni aineisto on laaja. Samasta aineistosta voi tehdä tutkimuksia vertailemalla eri muuttujien välisiä korrelaatioita ja etsiä niille selittäviä tekijöitä. Lisäksi voi tutkia monimuuttujamenetelmillä monen muuttujan välisiä riippuvuuksia, kuten virkaiän, sektoreiden ja innostuksen välistä kolmiulotteista riippuvuutta. Monimuuttujamenetelmät vaativat lisäperehtymistä tilastolliseen analyysiin ja aikaa, jota minulle ei enää tätä tutkimusta tehdessä ollut. Monimuuttujamenetelmiä varten tarvitaan lisäksi toisenlainen tilastoanalyysiohjelman, kuten SPSS, käyttöä.

Tässä opinnäytetyössäni olen selvittänyt Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan sisäistä motivaatio. Poliisilaitoksen johdolla on nyt päätöksenteon tueksi tutkittua tietoa poliisipalvelut -linjan henkilöstön motivaatiosta, minkä perusteella voidaan tehdä laadullinen tutkimus sisäisen motivaation parantamiskeinoista. Laadullisen tutkimuksen tuloksien perusteella valitaan parhaat kehittämiskeinot kehittämistyötä varten. Kehittämistyön jälkeen voidaan tehdä uusi mittaus ja selvittää onko kehittämistyö tuottanut tulosta.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia valtakunnallisesti poliisin sisäistä motivaatiota sopivalla otannalla ja vertailla eri poliisilaitoksien tuloksia keskenään. Kyseisistä tuloksista voisi myös selvittää onko poliisikoulutuksen uudistamisen (virkaikä) ja sisäisen motivaation välillä yhteyttä.

LÄHTEET

- Aakko, Heini & Aaltonen, Salla 2018: Sairaanhoidajien sisäisen motivaation johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. YAMK -opinnäytetyö.
- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Mikael 2014: Innostus, Myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki, Talentum.
- Armstrong, Michael & Taylor, Stephen 2014: Armstrong's handbook of human resource management practice 13th edition. Kogan page limited.
- Csikszentmihalyi, Mihaly 2005: Flow, elämän virta. Helsinki. Rasalas kustannus. Suomentettu teoksesta Flow 1990. Suomentanut Ritva Hellsten.
- Csikszentmihalyi, Mihaly 2007: Hyvä Bisnes, Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki, Rasalas kustannus. Suomentettu teoksesta Good Business 2003. Suomentanut Mintaka Jännes.
- Hakanen, Jari 2011: Työn Imu. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä, PS -kustannus.
- Heikkinen, Tuomas 2019: Nuorempien konstaapelien kokemuksia työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK -opinnäytetyö.
- Heikkilä, Tarja 2014: Tilastollinen tutkimus. Helsinki, Edita.
- Järvilehto, Lauri 2013: Upeaa työtä. Helsinki, Tammi.
- Järvinen, Kati 2014: Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki, Talentum.
- Kananen, Jorma 2008: Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kontio, Kristiina 2016: Innostava työura – motivoituneena eläkeikään asti. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK -opinnäytetyö.
- Kontio, Kristiina 2019: Innostava työura: Laatuseläkeikää lähestyvän poliisiin työvuosiin. Poliisiammattikorkeakoulu. YAMK -opinnäytetyö.
- Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toim.) 2002: Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä, Likes -työelämäpalvelut.
- Liukkonen, Jarmo & Kataja, Jukka & Jaakkola, Timo 2006: Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki, Edita.
- Maarit, Tiirilä 2016: Innosta onnistumaan yhdessä. Helsinki, Kauppakamari.

- Martela, Frank & Karoliina Jarenko 2014: Sisäinen motivaatio, Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki, Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko 2015: Draivi, Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki, Talentum.
- Palomäki, Sakari 2003: Poliisipäälystön näkemys motivoinnin keinoista ja mahdollisuuksista työyhteisössä. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK -opinnäytetyö.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987: Motivaatio, menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki, Otava.
- Pirttilä, Hans 2006: Motivaatiosta työyhteisössä. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.
- Ruohotie, Pekka 1998: Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita.
- Sinokki, Marjo 2016: Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma.
- Thomas, Kenneth W. 2009: *Intrinsic Motivation at Work, What Really Drives Motivation at Work*, second edition. Yhdysvallat, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tronberg, Mervi 2012: ”Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin.” Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitouttamisessa. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu työ.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki. Tammi.
- Vasalampi, Kati 2017: Itsemäärämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017: Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä, PS - kustannus.

Sähköiset lähteet:

- Carolyn, Stringer & Jeni, Didham & Paul Theivananthampillai 2011: Motivation, pay satisfaction and job satisfaction on front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*. Vol. 8 No. 2, 2011. Emerald Group Publishing Limited. <https://www-emerald-com.polamk.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/11766091111137564/full/pdf?tit>. Luettu 21.9.2020.
- Heikkilä, Tarja: Kvantitatiivinen tutkimus. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu 27.5.2020.
- Kim, Jungin 2018: The contrary effects of intrinsic and extrinsic motivations on burnout and turnover intention in the public sector. *International Journal of Manpower*, Vol. 39 No. 3, 2018. Emerald Publish Limited. <https://www-emerald-com.polamk.idm.oclc.org/in->

sight/content/doi/10.1108/IJM-03-2017-0053/full/pdf?title=the-contrary-effects-of-intrinsic-and-extrinsic-motivations-on-burnout-and-turnover-intention-in-the-public-sector. Luettu 21.9.2020.

Kuntaliitto: Tiedolla johtaminen ja sen työvälineet 2019. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/tiedolla-johtaminen-ja-sen-tyovalineet>. Luettu 10.6.2019

Maaniitty, Päivi 2017: Apua päätöksentekoon. Lakimiesuutiset. <https://lakimiesuutiset.fi/apua-paatoksen-tekoon/> Luettu 10.6.2019

Lee, Jeon Won & Song, Youjeong, 2020: Promting employee job crafting at work: the roles of motivation and team context. Personal Review. Vol. 49 No.3, 2020. Emerald Publishing Limited. <https://www-emerald-com.polamk.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/PR-07-2018-0261/full/pdf?title=promoting-employee-job-crafting-at-work-the-roles-of-motivation-and-team-context>. Luettu 21.9.2020.

Poliisi.fi. Poliisi Itä-Suomessa. https://www.poliisi.fi/ita-suomi/poliisi_ita_suomessa. Luettu 27.5.202

Saarinen, Arttu & Ruokolainen, Merti & Taimio, Heikki & Pirttila, Jukka & Mauno, Saija 2015: Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa. (Kunnallisan kehittämisiätiö) Pole-Kuntatieto Oy. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/05/Palvelumotivaatio-ja-tyohyvinvointi-terveydenhuollossa.pdf>. Luettu 17.2.2020

Tanskanen, Risto & Ravantti, Elina & Pääkkönen Rauno 2013: Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä. Työterveyslaitos, Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134847/Nostetaan%20tuottavuutta%20ja%20työelämän%20laatua%20yhdessä.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 11.4.2020.

Valtiovarainministeriö 2010: Tavoitteena kestävä tuottavuus. Julkisen sektorin tuottavuustyön toinen aalto. Valtiovarainministeriö, Helsinki. https://vm.fi/documents/10623/1178045/Tavoitteena+kestävä+tuottavuus+_Julkaisu+2010.pdf/91aa39db-7a20-4689-bab1-2b4faf1f7323. Luettu 11.4.2020.

LIITE 1. Saatekirje

Hei!

Suoritan Poliisiammattikorkeakoululla ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, johon kuuluu opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyössäni kartoitan Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjan poliisien motivaatiota, tarkemmin sisäistä motivaatiota, sekä miten motivaatioon vaikuttavat tekijä ovat muuttuneet virkaiän mukana ja miten sisäistä motivaatiota voisi parantaa. Saatuja tuloksia vertaan eri sektoreiden ja henkilöstöryhmien välillä.

Olen saanut tutkimusluvan Itä-Suomen poliisilaitokselta kyselyn toteuttamiseksi. Aineiston saamiseksi teen sähköpostikyselyn poliisipalvelut -linjan työntekijöille Webropol -ohjelmalla. Kysely on täysin anonyymi. Lisäksi olen pyrkinyt laatimaan kysymykset niin, ettei vastaustenkaan perusteella voida selvittää yksittäistä henkilöä. Saatuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti.

Sisäinen motivaatio on suuri voimavara ja sen mahdollistamiseen tulisi pyrkiä. Opinnäytetyöni tarkoituksena onkin tuottaa poliisilaitoksen johdolle tietoa, mitä he voivat tarvittaessa käyttää työelämän kehittämisen ja voimavarojen kohdentamisen tukena.

Pyydän sinua vastamaan kyselyyn 3.5.2020 mennessä. Vastaamiseen kuluu aikaa 5 – 10 minuuttia. Kyselyyn voit vastata kopioimalla oheisen linkin Tuve -verkon selaimen. Lomake aukeaa ilman erillistä salasanaa.

<https://link.webpolsurveys.com/S/D93744FE6F118EE2>

Kiitos etukäteen vastauksista ja hyvää kevään alkua!

Ystävällisin terveisin
Vesa Koponen



Poliisipalvelut linjan sisäinen motivaatio

- * Tervetuloa kyselyyn
- * Kyselyyn vastaaminen kestää 5 - 10 minuuttia
- * Pyri vastauksissa vastaamaan ensin mieleen tulleella tavalla
- * Kaikki kysymykset ovat pakollisia, jotta voit mennä eteenpäin
- * Lopussa on vielä kaksi avointa kysymystä

1. Sukupuoli: *

- Mies
- Nainen

2. Ikä: *

- 20 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- yli 60 vuotta

3. Virkaikä: *

- alle 5 vuotta
- 5 - 9 vuotta
- 10 - 14 vuotta
- 15 - 19 vuotta
- 20 - 24 vuotta
- 25 - 29 vuotta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työyhteisö huomaa minun ponnisteluni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työni olevan arvokasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaksan painaa työtehtävissäni haastavissakin tilanteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on luottamusta ja onnistumisen jakamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivaatio työni tekoon lähtee minusta itsestäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työyhteisöni kannustavan minua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon saavani työtehtävät suoritettua menestyksekkäästi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon omaan osaamiseen työtehtävissäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖN MIELEKKYYS

Työn mielekkyys kuuluu olennaisena työhyvinvointiin. Jokaisella on oma suuntautumisensa omaan työhönsä.

10. Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä: *

Arvo 1 kuvaa sinua vähiten, arvo 9 kuvaa sinua eniten

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Työ on toimeentuloa varten, en odota sen sisällöltä paljoakaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on toimeentulon ohella mahdollisuus edetä uralla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on toimeentulon ja uralla etenemisen ohella palkitsevaa ja merkityksellistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FLOW

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Voin näyttää mihin pystyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltä tukea työtehtävissäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun ajatuksen otetaan huomioon ongelmien ja haasteiden ratkaisussa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin esittää omia ratkaisumalleja tulematta nolatuksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TYÖTEHTÄVIEN MOTIVOIVAT TEKIJÄT

13. Valitse seuraavista kolme tärkeintä motivoivaa tekijää miksi olet nykyisissä työtehtävissäsi: *

- työyhteisö
- esimiehet
- kollegat
- palkka
- työajat
- työnsisältö
- työmatka
- tavoitteet
- ura
- innostus
- työn imu
- työn tulos
- oma osaaminen
- vapaus omassa työssä
- vastuu
- haasteet
- status
- muu mikä?

14. Kerro miten valitsemiesi asioiden tärkeys on muuttunut virkaikäsi mukana? *

15. Miten sisäistä motivaatiota sinun mielestäsi voisi parantaa? *

LIITE 3. Tunnusluvut ja tilastolliset analyysit

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_inter	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Ahdistusta	225	3,4578	3.1597 – 3.7559	9	3	2,2814
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Stressiä	225	4,4622	4.1659 – 4.7585	9	4	2,2677
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Leipääntymistä	225	4,7778	4.4441 – 5.1115	9	5	2,5538
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Masennusta	225	2,5422	2.2692 – 2.8152	9	2	2,0894
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Viihtyvyyttä	225	5,6578	5.408 – 5.9076	9	6	1,9117
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Tyytyväisyyttä	225	5,3689	5.1023 – 5.6355	9	6	2,0402
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Työn imua	225	4,8356	4.5275 – 5.1436	9	5	2,3575
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Innostusta	225	4,9689	4.6601 – 5.2777	9	5	2,3630
Kruskal-Wallis						
Variables		P-value:Virkaikä				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Ahdistusta		0,774				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Stressiä		0,332				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Leipääntymistä		0,157				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Masennusta		0,188				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Viihtyvyyttä		0,041				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Tyytyväisyyttä		0,038				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Työn imua		0,033				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Innostusta		0,03				
Mann-Whitney						
Variables		P-value:Sektorit yhdistetty				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Ahdistusta		0,01				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Stressiä		0				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Leipääntymistä		0,516				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Masennusta		0,122				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Viihtyvyyttä		0,303				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Tyytyväisyyttä		0,377				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Työn imua		0,515				
Miten paljon tunnet työssäsi tällä hetkellä:Innostusta		0,673				

Taulukko 2. Ulkoisen ja sisäisen motivaation tunnusluvut sekä tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_interv al	uniques (number of values)	median	standard deviation
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni määräysten takia	225	4,0444	3.7321 – 4.3567	9	3	2,3900
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni palkkion takia	225	5,4578	5.1139 – 5.8017	9	6	2,6321
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pakotan itseni tekemään tehtäviä, joita en halua	225	4,4533	4.1578 – 4.7489	9	4	2,2616
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Laitan itseni ruotuun, jotta saisin työni tehtyä	225	4,1111	3.7858 – 4.4364	9	4	2,4895
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Koen työni arvokkaaksi ja tärkeäksi	225	6,3022	6.0167 – 6.5877	9	7	2,1850
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni tulos kohtaa arvomaailmani kanssa	225	6,1867	5.9117 – 6.4617	9	7	2,1046
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Nautin työstäni	225	5,6622	5.369 – 5.9555	9	6	2,2444
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Koen työni olevan innostavaa	225	5,4000	5.0993 – 5.7007	9	6	2,3010
Kruskal-Wallis						
Variables		P-value:Virkaikä				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni määräysten takia		0,741				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni palkkion takia		0,02				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pakotan itseni tekemään tehtäviä, joita en halua		0,71				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Laitan itseni ruotuun, jotta saisin työni tehtyä		0,407				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Koen työni arvokkaaksi ja tärkeäksi		0,866				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni tulos kohtaa arvomaailmani kanssa		0,137				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Nautin työstäni		0,239				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Koen työni olevan innostavaa		0,239				
Mann-Whitney						
Variables		P-value:Sektorit yhdistetty				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni määräysten takia		0,455				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni palkkion takia		0,636				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pakotan itseni tekemään tehtäviä, joita en halua		0,001				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Laitan itseni ruotuun, jotta saisin työni tehtyä		0,005				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Koen työni arvokkaaksi ja tärkeäksi		0,021				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni tulos kohtaa arvomaailmani kanssa		0,049				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Nautin työstäni		0,035				
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Koen työni olevan innostavaa		0,346				

Taulukko 3. Itsemääräytymismotivaation tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_interval	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:En näe yhteyttä työssäni tekemien ponnistelujen ja lopputuloksen välillä	225	4,0796	3.7905 – 4.3606	9	4	2,1812
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:En näe syytä minkä takia ponnistelin kohti asetettua tavoitetta	225	3,2711	2.9986 – 3.5436	9	3	2,0857
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni rangaistuksien välttämisen takia	225	2,0089	1.7836 – 2.2342	9	1	1,7243
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni paremman palkkion toivossa	225	3,4089	3.1169 – 3.7009	9	3	2,2345
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pyrin työssäni miellyttämään esimiestäni	225	3,5644	3.2926 – 3.8363	9	3	2,0802
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pyrin työssäni välttämään virheitä	225	7,5333	7.3017 – 7.765	9	8	1,7728
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen syyllisyyttä, jos olen poissa töistä	225	4,7156	4.3433 – 5.0878	9	5	2,8487
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni on tärkeää, vaikka en nauttisikaan siitä	225	6,1956	5.9402 – 6.4509	9	7	1,9542
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni menee vapaa-aikani ja perheeni edelle	225	2,3067	2.0834 – 2.5299	8	2	1,7085
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni tuottaa minulle iloa	225	5,5422	5.2482 – 5.8362	9	6	2,2499
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni on itsestään arvokasta	225	6,4133	6.1617 – 6.6649	9	7	1,9256
Kruskal-Wallis						
Variables			P-value:Virkaikä			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:En näe yhteyttä työssäni tekemien ponnistelujen ja lopputuloksen välillä			0,504			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:En näe syytä minkä takia ponnistelin kohti asetettua tavoitetta			0,128			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni rangaistuksien välttämisen takia			0,462			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni paremman palkkion toivossa			0,088			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pyrin työssäni miellyttämään esimiestäni			0,001			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pyrin työssäni välttämään virheitä			0,07			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen syyllisyyttä, jos olen poissa töistä			0,496			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni on tärkeää, vaikka en nauttisikaan siitä			0,713			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni menee vapaa-aikani ja perheeni edelle			0,904			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni tuottaa minulle iloa			0,117			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni on itsestään arvokasta			0,665			
Mann-Whitney						
Variables			P-value:Sektorit yhdistetty			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:En näe yhteyttä työssäni tekemien ponnistelujen ja lopputuloksen välillä			0,763			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:En näe syytä minkä takia ponnistelin kohti asetettua tavoitetta			0,3			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni rangaistuksien välttämisen takia			0,69			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Teen työni paremman palkkion toivossa			0,071			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pyrin työssäni miellyttämään esimiestäni			0,025			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Pyrin työssäni välttämään virheitä			0,744			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen syyllisyyttä, jos olen poissa töistä			0,264			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni on tärkeää, vaikka en nauttisikaan siitä			0,548			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni menee vapaa-aikani ja perheeni edelle			0,598			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni tuottaa minulle iloa			0,106			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työni on itsestään arvokasta			0,134			

Taulukko 4. Psykologisten perustarpeiden kysymysten tunnusluvut ja kysymyspatteristojen summamuuttujan reliabiliteetti, Cronbach's Alpha, luku eri psykologisille perustarpeille.

Variables	count	average	confidence_interval	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on mahdollisuus tehdä omia ratkaisuja työssäni	225	6,9111	6.703 – 7.1192	9	7	1,5927
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on mahdollisuus käyttää omaa osaamistani työssäni	225	6,7422	6.4933 – 6.9912	9	7	1,9052
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on mahdollisuus käyttää omaa harkintaa työssäni	225	6,9867	6.7656 – 7.2077	9	7	1,6916
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Motivaatio työni tekoon lähtee minusta itsestäni	225	6,6044	6.34 – 6.8689	9	7	2,0242
Cronbach's Alpha: 0,8476						
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Uskon omaan osaamiseeni työtehtävissäni	225	7,1422	6.9471 – 7.3373	8	7	1,4932
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Uskon saavani työtoteuttavien suoritettua menestyksekkäästi	225	6,8489	6.6508 – 7.047	9	7	1,5161
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Näen työssäni onnistumisen tulokset	225	5,6622	5.3858 – 5.9386	9	6	2,1153
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Uskon selvytyväni tulevista haasteista	225	6,9200	6.684 – 7.156	9	7	1,8059
Cronbach's Alpha: 0,8053						
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen työyhteisöni kannustavan minua	225	5,3822	5.1008 – 5.6637	9	6	2,1538
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työyhteisö huomaa minun ponnisteluni	225	4,9733	4.6896 – 5.257	9	5	2,1711
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työyhteisössäni on luottamusta ja onnistumisen jakamista	225	6,0044	5.7355 – 6.2734	9	6	2,0583
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Jaksan painaa työtehtävissäni haastavissakin tilanteissa	225	7,0000	6.77 – 7.23	9	8	1,7602
Cronbach's Alpha: 0,8383						
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen, että työtekoni tuottaa hyvää toisille ihmisille	225	6,0000	5.7437 – 6.2563	9	7	1,9617
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen työni olevan arvokasta	225	6,2267	5.9433 – 6.51	9	7	2,1686
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen, että tekemäni työ tuottaa myönteisiä vaikutuksia työavareilleni	225	6,0844	5.8432 – 6.3257	9	6	1,8461
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Tunnen, että tekemäni työn tulokset ovat hyödyllisiä yhteiskunnalle	225	6,1111	5.8428 – 6.3794	9	7	2,0531
Cronbach's Alpha: 0,8814						

Taulukko 5. Psykologisten perustarpeiden tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_interval	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Omaehtoisuus	225	6,8111	6.615 – 7.0072	29	7	1,5005
Kyvykkyyks	225	6,6433	6.4615 – 6.8251	27	6,75	1,3912
Yhteisöllisyys	225	5,8400	5.621 – 6.059	30	6	1,6760
Hyväntekeminen	225	6,1056	5.8799 – 6.3312	30	6,5	1,7270
Kruskal-Wallis						
Variables			P-value:Virkaikä			
Omaehtoisuus			0,304			
Kyvykkyyks			0,664			
Yhteisöllisyys			0,003			
Hyväntekeminen			0,924			
Mann-Whitney						
Variables			P-value:Sektorit yhdistetty			
Omaehtoisuus			0,489			
Kyvykkyyks			0,17			
Yhteisöllisyys			0,322			
Hyväntekeminen			0,233			

Taulukko 6. Työn mielekkyyden tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_inter_val	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentuloa varten, en odota sen sisältöitä paljoakaan	225	4,2000	3.8634 – 4.5366	9	3	2,5756
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentulon ohella mahdollisuus edetä uralla	225	4,7956	4.4844 – 5.1068	9	5	2,3817
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentulon ja uralla etenemisen ohella paikkitsevaa ja merkityksellistä	225	5,2711	4.9553 – 5.5869	9	6	2,4169
Kruskal-Wallis						
Variables			P-value:Virkaikä			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentuloa varten, en odota sen sisältöitä paljoakaan			0,23			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentulon ohella mahdollisuus edetä uralla			0			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentulon ja uralla etenemisen ohella paikkitsevaa ja merkityksellistä			0,005			
Mann-Whitney						
Variables			P-value:Sektorit yhdistetty			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentuloa varten, en odota sen sisältöitä paljoakaan			0,685			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentulon ohella mahdollisuus edetä uralla			0,079			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työ on toimeentulon ja uralla etenemisen ohella paikkitsevaa ja merkityksellistä			0,747			

Taulukko 7. Flow:n tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_inter_val	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin tehdä työtäni keskeytyksettömästi	225	3,8756	3.5915 – 4.1596	9	3	2,1738
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle ahdistavia	225	3,0044	2.7671 – 3.2418	9	3	1,8163
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle turhauttavia	225	3,7022	3.417 – 3.9874	9	3	2,1826
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle sopivan haastavia	225	5,9689	5.7313 – 6.2065	9	6	1,8185
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on selkeä käsitys työni päämääristä ja tavoitteista	225	6,4756	6.2432 – 6.7079	9	7	1,7780
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saan työtehtävissäni riittäväsi palautetta	225	4,4756	4.1852 – 4.7659	9	5	2,2222
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtävissäni saama palaute on korjaavaa ja ohjaavaa	225	4,5644	4.2771 – 4.8518	9	5	2,1991
Kruskal-Wallis						
Variables			P-value:Virkaikä			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin tehdä työtäni keskeytyksettömästi			0,208			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle ahdistavia			0,88			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle turhauttavia			0,327			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle sopivan haastavia			0,872			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on selkeä käsitys työni päämääristä ja tavoitteista			0,114			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun työtehtävissäni riittäväsi palautetta			0,055			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtävissäni saama palaute on korjaavaa ja ohjaavaa			0,038			
Mann-Whitney						
Variables			P-value:Sektorit yhdistetty			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin tehdä työtäni keskeytyksettömästi			0,084			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle ahdistavia			0,032			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle turhauttavia			0,302			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle sopivan haastavia			0,656			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on selkeä käsitys työni päämääristä ja tavoitteista			0,22			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun työtehtävissäni riittäväsi palautetta			0,091			
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtävissäni saama palaute on korjaavaa ja ohjaavaa			0,009			

Taulukko 8. Flow:n summamuuttujan reliabiliteetti Cronbach's Alpha luku kysymyksistä poisjätettynä työtehtäväni ovat minulle ahdistavia ja työtehtäväni ovat minulle turhauttavia.

Variables
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin tehdä työtäni keskeytyksettömästi
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtäväni ovat minulle sopivan haastavia
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on selkeä käsitys työni päämääristä ja tavoitteista
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun työtehtävissäni riittäväsi palautetta
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Työtehtävissäni saama palaute on korjaavaa ja ohjaavaa
Cronbach's Alpha 0,7121

Taulukko 9. Flow:n summamuuttujan tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_inter_val	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Flow	225	5,072	4.8896 – 5.2544	36	5,2	1,3960
Kruskal-Wallis						
Variables	P-value:Virkaikä					
Flow	0,205					
Mann-Whitney						
Variables	P-value:Sektorit yhdistetty					
Flow	0,302					

Taulukko 10. Innostuksen tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_inter_val	uniques (number of values)	median	standard_deviation
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on työssäni merkityksellinen tavoite	225	5,6178	5.3358 – 5.8998	9	6	2,1580
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin vaikuttaa tavoitteisiin ja näin sitoutua niihin	225	5,3244	5.036 – 5.6129	9	6	2,2072
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin hyödyntää vahvuksiani työssäni	225	6,1689	5.9041 – 6.4336	9	7	2,0261
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun positiivista palautetta	225	4,9778	4.6762 – 5.2793	9	5	2,3077
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Esimies luottaa minun osaamiseeni	225	6,6356	6.3807 – 6.8904	9	7	1,9504
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulle annetaan mahdollisuus näyttää mitä osaan	225	6,0222	5.7541 – 6.2903	9	6	2,0517
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin näyttää mihin pystyn työssäni	225	6,0800	5.8111 – 6.3489	9	7	2,0578
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun esimieheltä tukea työtehtävissäni	225	5,9689	5.6704 – 6.2674	9	7	2,2842
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minun ajatukseni otetaan huomioon ongelmien ja haasteiden ratkaisussa	225	5,8756	5.5807 – 6.1704	9	6	2,2565
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin esittää omia ratkaisumalleja tulematta nolatuksi	225	6,5556	6.2784 – 6.8327	9	7	2,1209
Cronbach's Alpha: 0,937						
Kruskal-Wallis						
Variables	P-value:Virkaikä					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on työssäni merkityksellinen tavoite	0,756					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin vaikuttaa tavoitteisiin ja näin sitoutua niihin	0,945					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin hyödyntää vahvuksiani työssäni	0,424					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun positiivista palautetta	0,01					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Esimies luottaa minun osaamiseeni	0,459					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulle annetaan mahdollisuus näyttää mitä osaan	0,103					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin näyttää mihin pystyn työssäni	0,239					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun esimieheltä tukea työtehtävissäni	0,394					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minun ajatukseni otetaan huomioon ongelmien ja haasteiden ratkaisussa	0,03					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin esittää omia ratkaisumalleja tulematta nolatuksi	0,152					
Mann-Whitney						
Variables	P-value:Sektorit yhdistetty					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on työssäni merkityksellinen tavoite	0,31					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin vaikuttaa tavoitteisiin ja näin sitoutua niihin	0,604					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin hyödyntää vahvuksiani työssäni	0,702					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun positiivista palautetta	0,345					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Esimies luottaa minun osaamiseeni	0,915					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulle annetaan mahdollisuus näyttää mitä osaan	0,267					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin näyttää mihin pystyn työssäni	0,343					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun esimieheltä tukea työtehtävissäni	0,257					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minun ajatukseni otetaan huomioon ongelmien ja haasteiden ratkaisussa	0,423					
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin esittää omia ratkaisumalleja tulematta nolatuksi	0,492					

Taulukko 11. Innostuksen summamuuttujan reliabiliteetti Cronbach's Alpha luku.

Variables
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulla on työssäni merkityksellinen tavoite
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin vaikuttaa tavoitteisiin ja näin sitoutua niihin
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin hyödyntää vahvuksiani työssäni
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun positiivista palautetta
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Esimies luottaa minun osaamiseeni
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minulle annetaan mahdollisuus näyttää mitä osaan
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin näyttää mihin pystyn työssäni
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Saun esimieheltä tukea työtehtävissäni
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Minun ajatukseni otetaan huomioon ongelmien ja haasteiden ratkaisussa
Miten seuraavat väittämät kuvaavat sinua tällä hetkellä:Voin esittää omia ratkaisumalleja tulematta nolatuksi
Cronbach's Alpha: 0,937

TAULUKKO 12. Innostuksen summamuuttujan tunnusluvut ja tilastollinen analyysi.

Variables	count	average	confidence_interv al	uniques (number of values)	median	standard_ deviation
Innostus	225	5,9227	5.6988 – 6.1466	65	6,1	1,7136
Kruskal-Wallis						
Variables		P-value:Virkaikä				
Innostus		0,141				
Mann-Whitney						
Variables		P-value:Sektorit yhdistetty				
Innostus		0,332				