

TYÖMOTIVAATIO JA VAPAAEHTOINEN TYÖSTÄ LÄHTEMINEN

Inka Klemettilä

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Johtamiskorkeakoulu

Tampereen yliopisto

Joulukuu 2018

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede, pro gradu -seminaari ja -tutkielma, joulukuu 2018, 40 op.

KLEMETILÄ, INKA: Työmotivaatio ja vapaaehtoinen työstä lähteminen, pro gradu -tutkielma, 75 sivua, 1 liite (2 sivua).

Tutkielman ohjaaja: Jari Stenvall

Asiasanat: työmotivaatio, asiantuntija, työstä lähteminen, julkinen asiantuntijaorganisaatio

Tiivistelmä:

Tutkimus käsittelee asiantuntijoiden työmotivaatiota, sekä päätöksiä lähteä vapaaehtoisesti työstä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu asiantuntijan ja asiantuntijaorganisaation käsitteiden määrittelystä, työmotivaation, sekä erityisesti sisäisen ja ulkoisen motivaation tarkastelusta, ja vapaaehtoiseen työstä lähtemiseen ja työhön jäämiseen liittyvien tutkimusten ja teorioiden esittelystä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kohdeorganisaatiosta lähteneiden työmotivaatiota sekä lähtöpäätösten syitä. Tämän avulla pyritään koostamaan kuva vapaaehtoisesta lähtemisestä ilmiönä kohdeorganisaatiossa ja tunnistamaan sen taustalla vaikuttaneita syitä, mahdollistaen näin myös niihin vaikuttamisen. Tutkimus pyrkii siis vastaamaan tutkimuskysymyksiin siitä, mitkä seikat vaikuttavat työmotivaatioon ja toisaalta lähtöpäätöksiin, ovatko nämä seikat samoja vai toisistaan eroavia, ja liittyvätkö ne pääasiassa yksilöön vai organisaatioon. Aihetta lähestytään työntekijän näkökulmasta, keskittyen henkilökohtaisiin kokemuksiin motivaatiosta ja oman lähtöpäätöksen syistä. Tutkimus on toteutettu kyselyllä, jossa pääasiassa avoimilla kysymyksillä kartoitettiin osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia omasta työmotivaatiostaan, sekä niistä syistä, joiden vuoksi he lähtivät vapaaehtoisesti työpaikastaan. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on suomalaisen julkisen asiantuntijaorganisaation, eli Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikkö. Tutkimukseen osallistuneiden joukko koostuu turvapaikkayksiköstä vuosina 2016 ja 2017 vapaaehtoisesti lähteneistä asiantuntijatehtävissä työskennelleistä henkilöistä. Aineisto on analysoitu yhdistellen piirteitä kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta analyysistä, pääpainon ollessa kuitenkin aineiston laadullisessa sisällönanalyysissä. Tutkimuksen tulosten mukaan työmotivaatioon sekä lähtöpäätöksiin vaikuttavat hyvin pitkälti samat seikat, ja motivaation osalta korostuvat jonkin verran erityisesti sisäiseen motivaatioon vaikuttavien seikkojen merkitys. Lähtöpäätöksiin vaikuttaa kuitenkin myös motivaatiosta erillisenä henkilökohtainen elämäntilanne. Työsuhteen määräaikaisuuden sekä palkkauksen merkitys on melko suuri sekä motivaation että lähtöpäätösten taustalla. Tutkimuksen tulokset ovat pääosin johdonmukaisia aiemman tutkimuksen ja teorioiden kanssa, ja niiden perusteella voidaan havaita, että motivaation ja lähtöpäätösten taustalla vaikuttavat hyvin monet seikat, ja kokemus niiden merkityksestä on yksilöllinen ja vaihteleva. Tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää paremmin asiantuntijoiden työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja sekä niiden ja vapaaehtoisesta työstä lähtemisen välistä yhteyttä. Tutkimus mahdollistaa näiden seikkojen käsittelyn ja työstämisen niin organisaation kuin yksilön tasolla.

Sisällysluettelo

Kuviot ja taulukot.....	4
1. Johdanto	4
2. Asiantuntijan työmotivaatio ja työstä lähtemisen syyt	7
2.1 Kuka on asiantuntija?	7
2.2 Mikä on asiantuntijaorganisaatio?	10
2.3 Millainen on asiantuntijan työmotivaatio?	14
2.3.1 Työmotivaatio	14
2.3.2 Sisäinen motivaatio	19
2.3.3 Ulkoinen motivaatio.....	26
2.4 Työssä pysyminen ja työstä lähteminen	28
3. Aineiston kerääminen ja käsittely	34
3.1 Kohdeorganisaatio	35
3.2 Kysely aineiston keräämisen tapana.....	36
3.3 Aineiston analyysi ja käsittely	38
4. Tulokset	40
4.1 Työskentely turvapaikkayksikössä ja työmotivaatio	40
4.1.1 Motivaatiota vahvistaneita tekijöitä.....	42
4.1.2 Motivaatiota heikentäneitä tekijöitä.....	46
4.2 Päätös lähteä turvapaikkayksiköstä	53
4.2.1 Lähdon syyt.....	53
4.2.2 Jäämistä puoltaneita tekijöitä.....	61
5. Johtopäätökset	64
5.1 Motivaatioon ja lähtöpäätökseen vaikuttavat tekijät	64
5.2 Pohdinta	67
Lähteet	70
Verkkosivut	75
Liitteet	76

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1. Tietotyöläisen ominaisuuksia, s. 9.

Kuvio 2. Asiantuntijaorganisaatioiden määrittäminen, s. 12.

Kuvio 3. Sisäisen motivaation edellytykset ja niitä työssä tukevat tekijät, s. 22.

Kuvio 4. Motivaatiota vahvistaneiden tekijöiden neljä pääteemaa, s. 42.

Kuvio 5. Motivaatiota heikentäneiden tekijöiden viisi pääteemaa, s. 46.

Kuvio 6. Kaksi suurinta lähdön syytä, s. 53.

Kuvio 7. Ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmät lähdön syyt, s. 60.

Taulukko 1. Sisäisen, ulkoisen ja amotivaation piirteitä, s. 28.

Taulukko 2. Keinoja työntekijöiden pysyvyyden lisäämiseksi, s. 32.

Taulukko 3. Työstä lähtemisen ja työhön jäämisen vaihtoehdot, s. 33.

Taulukko 4. Motivaatiota vahvistaneita tekijöitä, s. 45.

Taulukko 5. Motivaatiota heikentäneitä tekijöitä, s. 52.

Taulukko 6. Kolme merkittävintä lähdön syytä, s. 61.

Taulukko 7. Vertailu nykytilanteessa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä, s. 63.

1. Johdanto

Julkisten organisaatioiden paine toimia tehokkaasti, mutta myös laadukkaasti, on suuri. Tämän vuoksi on syytä tutkia sellaisia julkisten organisaatioiden toimintaan liittyviä kysymyksiä, jotka mahdollistaisivat toiminnan tehokkuuden ja laadun kehittämisen. Toisaalta, työllä on suuri rooli myös yksittäisten ihmisten elämässä ja minäkuvassa; se vaikuttaa terveyteen ja itsetuntoon, sekä aiheuttaa stressiä ja toisaalta antaa tyydytystä (Deci & Ryan 1985, 293). Onkin yhtäläillä tärkeää kehittää työtä ja organisaatioita yksilön näkökulmasta siten, että työntekijä voi hyvin ja pystyy käyttämään potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tutkielma osallistuu osaltaan näitä kysymyksiä pohtivaan keskusteluun, sillä sen tarkoituksena on tarkastella, onko työmotivaatio vaikuttava tekijä asiantuntijan päättäessä vapaaehtoisesti jättää työnsä julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa, sekä pohtia liittyvätkö puolestaan yksittäisen asiantuntijan työmotivaatioon vaikuttavat

tekijät yksilöön itseensä vai siihen organisaatioon josta asiantuntija päättää lähteä. Aihe on tärkeä, sillä organisaation kannalta on vahingollista, jos asiantuntijoiden vaihtuvuus on suurta ja tapahtuu nopeasti. Vaikka vaihtuvuus on luonnollista ja voi tietyissä tilanteissa olla positiivistakin, sen nopeus ei saisi ylittää organisaation kannalta toivottua tasoa. (Steel, Griffeth & Hom 2002, 152.) Toisaalta on tärkeää myös tunnistaa mitkä voivat yksilötasolla olla niin painavia tekijöitä, että ne johtavat päätöksiin vapaaehtoisesti jättää koulutusta vastaava työ. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikkö, missä viime vuosien aikana asiantuntijoiden vaihtuvuus on ollut nopeaa tilanteessa, jossa yksikön käsittelemien asioiden määrät ovat kasvaneet ja tehokkaan toiminnan merkitys on tästä syystä korostunut.

Organisaatioiden selviytymisen ja menestymisen yhtenä ehtona on se, että organisaation jäseninä on motivoituneita sekä sitoutuneita ihmisiä (Deci & Ryan 1985, 294). Työntekijöiden työstä lähtemisen taloudelliset vaikutukset ovat organisaation kannalta merkittäviä, ja ne voivat ilmetä sekä suorina kuluina, että epäsuorasti (Phillips & Edwards 2009, 27). Kun asiantuntija siis päättää vapaaehtoisesti lähteä organisaatiosta, hänen mukanaan menetetään paitsi osaava tekijä, myös osaltaan hänen perehdyttämiseensä sekä kouluttamiseensa käytetyt resurssit. Asiantuntijoiden lähtiessä syntyy resurssivaje, jota on mahdollisesti paikattava uudella henkilöstöllä, joiden osalta resursseja kuluu jälleen organisaation puolelta esimerkiksi perehdyttämiseen. Vapaaehtoinen työstä lähtemisen onkin organisaatioille usein suuri menetys, etenkin jos työstä lähtee johtajia tai erityisosaajia (Rothausen, Henderson, Arnold & Malshe 2015, 2359). Sekä tehokkuuden että korkean laadun vaatimus organisaatiolle, jossa asiantuntijoiden vaihtuvuus on suuri, muodostaakin haastavan yhtälön. Koska kyse on verovaroin rahoitettavan julkisen organisaation toiminnan tehokkuuden edellytyksistä, aihe on merkityksellinen myös laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. Tämä tutkielma voi osaltaan tarjota tietoa problematiikan helpottamiseen sitä kautta, että tutkielmassa pyritään tuomaan näkyväksi organisaatiosta lähtemisen syitä, ja tarkastelemaan tarkemmin työmotivaatiota sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tiedon avulla organisaatioiden voi tulevaisuudessa olla mahdollista vaikuttaa asiantuntijoiden työssä pysymiseen.

Aihetta tarkastellaan tässä tutkielmassa suomalaisen julkisen asiantuntijaorganisaation, eli Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikön kontekstissa. Näkökulma on organisaation sijaan kuitenkin yksittäisten asiantuntijoiden ja painotus on heidän kokemuksessaan ja

näkemyksissään omasta työmotivaatiostaan ja seikoista, jotka ovat johtaneet päätökseen lähteä organisaatiosta. Teoreettisena perustana tutkielmalle toimivat teoriat ja aiempi tutkimus työssä pysymisestä, työmotivaatiosta sekä asiantuntijoiden ja julkisen asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä jotka osaltaan vaikuttavat työmotivaatioon. Teoreettisena tavoitteena on työmotivaatiota sekä asiantuntijoita ja asiantuntijaorganisaatioita kuvaavia teorioita ja tutkimuksia kartoittamalla koostaa kuva asiantuntijoiden työmotivaatiosta, sekä tarkastella tekijöitä jotka voivat johtaa asiantuntijan päätökseen vapaaehtoisesti lähteä organisaatiosta. Teorioiden ja aiemman tutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään julkisen organisaation asiantuntijoiden työmotivaation muodostumista ja sen erityispiirteitä, sekä avaamaan näkökulmia työmotivaation merkitykseen asiantuntijoiden työssä pysymiselle ja toisaalta vapaaehtoiselle lähtemiselle. Tutkielman käytännöllinen tavoite on kyselytutkimuksella kerätyn aineiston avulla tunnistaa ja teoriataustaa hyödyntämällä analysoida työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia seikkoja jotka tutkielman kohdeorganisaatiossa, eli Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikössä, ovat mahdollisesti johtaneet asiantuntijoiden vapaaehtoiseen lähtemiseen.

Tutkimuksen tulokset voivat mahdollisesti kattaa esimerkiksi joitakin yhteisiä organisaatioon liittyviä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joiden vuoksi asiantuntijat ovat vapaaehtoisesti päättäneet jättää turvapaikkayksikön. Tutkimustulosten avulla organisaatiolle voikin avautua mahdollisuus pohtia tapoja vaikuttaa vapaaehtoisen organisaatiosta lähtemisen syihin ja sitä kautta asiantuntijoiden työssä pysymiseen. Toisaalta tutkimus voi tarjota myös yksilötasolla asiantuntijoille tarkemman käsityksen siitä, millaiset seikat voivat mahdollisesti johtaa tyytymättömyyden tunteisiin töissä sekä vaikuttaa päätökseen lähteä. Sitä kautta tutkimus voi kenties myös ohjata asiantuntijoita kohti tarkoituksenmukaista itsensä sekä oman työmotivaation perustan tuntemusta ja kehittämistä.

Tutkimuskysymys koostuu pääongelmasta sekä kahdesta alaongelmasta. Pääongelma on: Millaiset seikat vaikuttavat työmotivaatioon ja lähtöpäätökseen? Alaongelmat ovat: Vaikuttavatko työntekijöiden työmotivaatioon ja lähtöpäätöksiin samat vai eri seikat? Ovatko nämä seikat organisaatioon vai yksilöön liittyviä? Ensimmäinen tutkimuskysymys on kuvaamiseen pyrkivä. Tarkoitus on tutkimuksella kartoittaa, millaiset seikat vaikuttavat työmotivaatioon ja toisaalta lähtöpäätökseen. Alakysymyksiin vastaamalla voidaan sen jälkeen tarkastella näiden tekijöiden välisiä suhteita sekä niiden suhdetta yksilöön ja toisaalta organisaatioon.

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Johdantoluvun jälkeen toisessa luvussa koostetaan tutkimuksen kannalta relevanttia teoreettista viitekehystä. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman empiirisen tutkimuksen osan tausta ja kulku sekä kohdeorganisaatio. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa esitetään johtopäätökset, keskustellaan aineistosta ja tuloksista, sekä pohditaan tutkimusta kokonaisuutena.

2. Asiantuntijan työmotivaatio ja työstä lähtemisen syyt

Tämän tutkielman keskeisimmät käsitteet liittyvät työmotivaatioon sekä vapaaehtoiseen työstä lähtemiseen ja sen mahdollisiin syihin. Lisäksi tarkastellaan asiantuntijan käsitettä sekä julkista asiantuntijaorganisaatiota asiantuntijoiden työpaikkana. Tutkielman kannalta relevantti aiempi tutkimustieto koskee näitä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Toisin sanoen, kuka on asiantuntija ja millainen on julkinen asiantuntijaorganisaatio? Entä mitä tarkoittaa motivaatio työn kontekstissa, ja millaisia piirteitä on asiantuntijoiden työmotivaatiolla? Mitkä syyt vaikuttavat päätöksiin lähteä vapaaehtoisesti töistä? Seuraavissa luvuissa käsitellään näihin kysymyksiin liittyviä teorioita ja aiempaa tutkimusta ja tarkastellaan niiden valossa muodostuvaa kokonaiskuvaa asiantuntijan työmotivaatiosta sekä työssä pysymisen ja työstä lähtemisen syistä. Ennen sen pohtimista, millainen on asiantuntijan työmotivaatio, tarkastellaan sitä, kuka ylipäänsä on asiantuntija. Luvuissa 2.1 ja 2.2 avataan lyhyesti asiantuntijan käsitettä sekä kuvataan asiantuntijaorganisaatiota asiantuntijoiden työpaikkana.

2.1 Kuka on asiantuntija?

Asiantuntijan (*professional*) käsitteen on perinteisesti ymmärretty viittaavaan henkilöihin, jotka harjoittavat jotakin tiettyä professionaalista ammattia, sitä kautta jakavat tietyn aseman yhteiskunnassa, ja joilla on yhteiset, yhtenäisen koulutuksen kautta sisäistetyt arvot sekä taidot (Freidson 1970, 81-82). Asiantuntijoiden koulutus on pitkälle erikoistunutta ja he ovat myös usein jäseniä omissa, työpaikkojen ulkopuolisissa yhteisöissään (Bucher & Stelling 1969; Sharma 1997; Wallace 1995). Tietyn profession työ on myös legitimisointua, eli sen tavoitteet, tulokset ja työn tekemisen tavat ovat yhteiskunnallisesti hyväksytyjä ja niitä

myös pidetään tavoittelemisen arvoisina (Abbott 1988, 184-185). Työ itsessään on erikoistunutta ja vaatii tekijältään koulutuksen sekä kokemusta (Freidson 2001, 17).

Asiantuntijan määritelmään kuuluu myös olennaisena osana autonomian käsite. Asiantuntija on oman työnsä paras osaaja, ja päättää itse työnsä periaatteista. Asiantuntijoilla onkin muita työntekijöitä enemmän itsenäisyyttä suhteessa manageriaaliseen kontrolliin. (Young, Beckman & Baker 2012, 968.) Tämän autonomian säilyttäminen puolestaan edellyttää profession edustajilta kykyä kontrolloida oman ammattinsa harjoittamista. Abbott esittää, että tietyn ammatin kontrolloimisen keinoja on kaksi: yksi tapa on kontrolloida kyseisen ammatin tekniikkaa. Toinen tapa puolestaan liittyy tiedon hallitsemiseen, joka on professioiden tapauksessa olennaisempaa. Professioilla on tyypillisesti oma tiedonala, josta johtamalla käytännön sovellutukset jokapäiväisessä työssä syntyvät ja tämän tiedon hallitseminen on olennaista, koska asiantuntijan työ vaatii tapauskohtaista soveltamista eikä ole standardisoitavissa. (Abbott 1988, 8-9; Freidson 2001, 17.)

Nykyään työelämässä asiantuntijan käsite on kuitenkin edellä kuvattua profession käsitettä jonkin verran laajempi, ja koskee perinteisten professioiden, kuten lääkäreiden ja lakimiesten, ohella myös monia muita ammatteja, joissa osa profession ominaisuuksista näkyy, mutta jotka voivat myös poiketa siitä jonkin verran. Monet näistä asiantuntijatehtävistä ovat niin kutsuttua tietotyötä. Kuten Vaattovaara (2017, 299) toteaa Pyöriää, Meliniä ja Blomia (2005) sekä Johanssonia, Nuolijärveä ja Pyykköä ([toim.] 2010) lainaten, tietotyöläisten (*knowledge workers*) osuus myös Suomen työmarkkinoista on moninkertaistunut viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana. Pyöriä ym. (2005, 63) kuitenkin huomauttavat, että selkeää ja yksiselitteistä määritelmää tälle tietotyölle ei oikeastaan ole olemassa. Joitain sille tyypillisiä piirteitä voidaan kuitenkin tarkastella lähemmin. Kuviossa 1 on tiivistettynä tietotyöläiseen liittyviä ominaisuuksia Pyöriän ym. kuvaukseen pohjautuen.



Kuvio 1. Tietotyöläisen ominaisuuksia (Pyöriään ym. [2005, 98] perustuen).

Reich on todennut jo vuonna 1992, että tietoa tuottavaa, hyödyntävää ja yhdistelevää asiantuntijatyötä on yhteiskunnassa ollut useiden vuosikymmenten ajan lähes kaikilla aloilla, niin yrityksissä, julkisella sektorilla kuin kolmannella sektorillakin. Hän tiivisti, että kyseiset tehtävät edellyttävät usein korkeakoulututkintoa, ovat luonteeltaan analyyttisiä, ja hyödyntävät abstrakteja käsitteitä tiedon käsittelyyn siten, että todellisuutta yksinkertaistetaan abstrakteiksi merkinnöiksi, joita voidaan järjestellä, siirrellä ja testata ja lopulta muuntaa takaisin todellisuudeksi. (Reich 1992, 177-178.) Asiantuntijan työnkuvassa siis nimenomaan ajattelun, tiedonkäsittelyn ja henkisen työn osuus on korostunut.

Asiantuntijatehtävät erottuvat yllä kuvatuin piirtein muiden työtehtävien joukosta. Sisällön ohella myös työn tekemisen tavat ovat erilaisia. Monissa nykyisissä asiantuntijatehtävissä kiire on arkipäivää. Saari (2016, 232) toteaa artikkelissaan Kelliheriin ja Andersoniin (2010) sekä Lehtoon ja Sutelaan (2008) viitaten, että vaikka asiantuntijoilla periaatteessa usein on paljon mahdollisuuksia itse päättää työn tekemisen tavoista sekä työajoista, todellisuudessa asiantuntijat kuitenkin tekevät töitä hyvin paljon eivätkä käytännössä voi aina käyttää mahdollisuutta esimerkiksi joustavien työaikojen hyödyntämiseen. Kelliherin ja Andersonin

(2010) mukaan asiantuntijatyö on myös usein hyvin intensiivistä, ja työtehtäviä on enemmän kuin varsinaisella työajalla ehtii tehdä (Saari 2016, 234).

Eklundin (1992) mukaan suomalaisessa kontekstissa asiantuntijatehtäviä on erityisesti julkishallinnossa, ja useat valtion hallinnon elimet kuuluvat tämän käsitteen alle. Hän huomauttaa kuitenkin, etteivät kaikki virkamiehet välttämättä miellä omaa tehtäväänsä asiantuntijatehtäväksi. (Eklund 1992, 14, 61.) Asiantuntijatyötä tehdään nykyään kuitenkin hyvin monenlaisissa organisaatioissa, ja Pyöriä ym. (2005, 61, 66) toteavatkin, että erilaisen tietotyön määrä on lisääntynyt siitä syystä, että organisaatioiden menestyminen nojaa yhä enemmän ihmisten kykyyn ideoida ja innovoida, kun tiedosta on tullut jälkiteollisten yhteiskuntien tärkein omaisuus. Kun huomioidaan, että esimerkiksi edellä mainitut Eklund sekä Reich ovat jo 1990-luvun alussa kirjoittaneet tietotyön määrän kasvusta, ja Pyöriä ym. yli kymmenen vuotta sitten samoin, on nyky-yhteiskunnan kehityslinjojen valossa selkeää, että ilmiö on edelleen ajankohtainen.

Asiantuntijan käsite pitää siis sisällään monia piirteitä ja sitä voidaan käyttää viittaamaan varsin erilaisia työtehtäviä tekeviin ihmisiin. Käsitettä tietotyö käytetään myös kuvaamaan hyvin samankaltaisia tehtäviä kuin asiantuntijatyötäkin. Tässä tutkielmassa käsitettä asiantuntija käytetään kuvaamaan julkisessa organisaatiossa eli valtion virastossa työskentelevää, tietointensiivistä työtä tekevää henkilöä, koska tutkimuksen kontekstina on Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikkö, ja kohteena ylitarkastajat, jotka ovat pääsääntöisesti korkeakoulutettuja, ja tekevät tietoa hyödyntävää ja soveltavaa, sekä yksilöllistä ja tapauskohtaista työtä turvapaikanhakijoiden hakemusten käsittelyssä, joka ei luonteensa vuoksi ole standardisoitavissa.

2.2 Mikä on asiantuntijaorganisaatio?

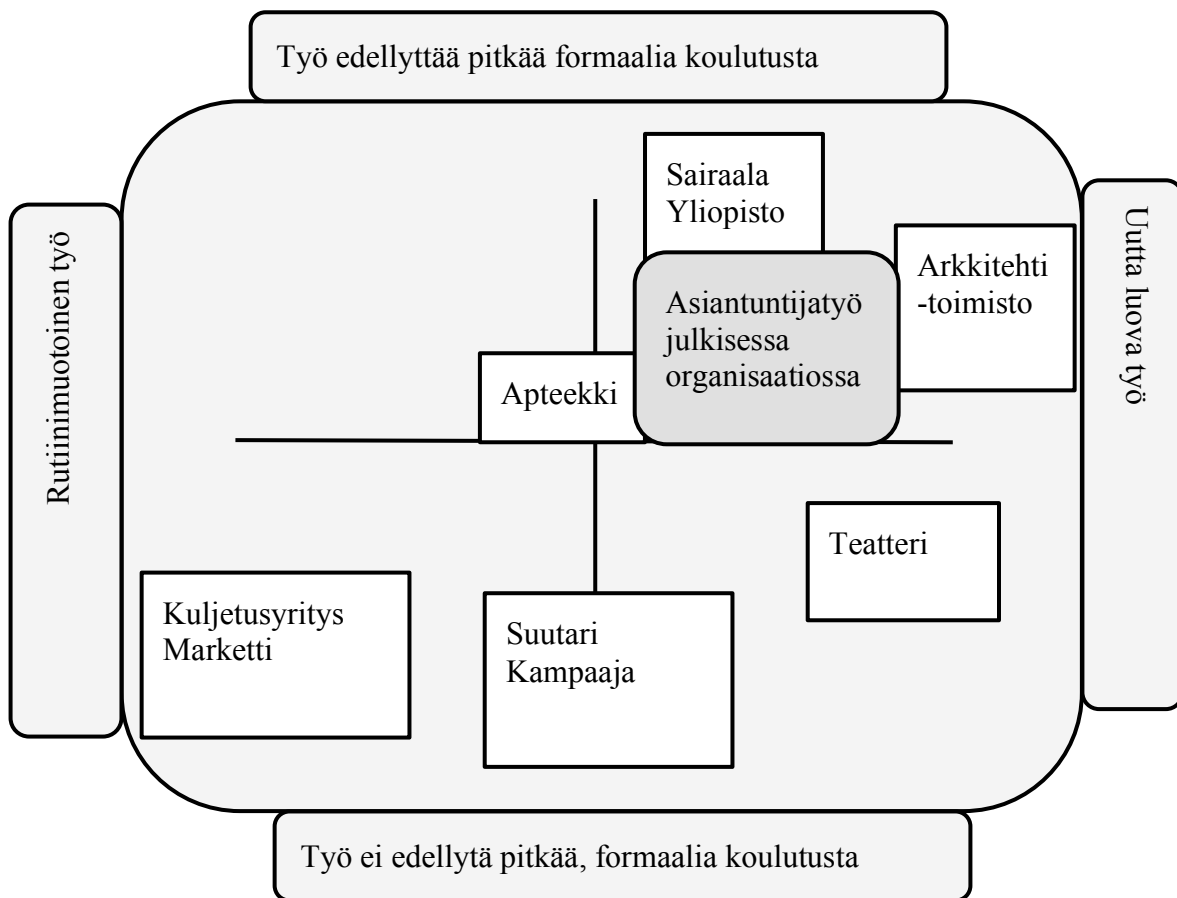
Asiantuntijaorganisaatioilla, kuten siellä työskentelevillä asiantuntijoillakin, on tiettyjä ominaispiirteitä. Nämä piirteet taas muovaavat osaltaan sitä, miten asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden työmotivaatio muodostuu, joten tutkielman aiheen kannalta on olennaista tarkastella asiantuntijaorganisaation käsitettä ja pohtia sen toimintaa. Organisaatioiden erilaisia tyyppisiä, muotoja ja yhdistelmiä on lukemattomia.

Näistä eroteltuna, asiantuntijaorganisaatio on Temmesin (1992) mukaan tyypillisesti sellainen, joka käyttää informaatiota, ja hyvin usein myös tuottaa ja jalostaa sitä. Asiantuntijaorganisaation tehtävistä suuri osa onkin suunnittelua, ongelmien analysointia sekä tutkimusta. (Temmes 1992, 14, 56.) Tästä johtuen voidaan todeta, että asiantuntijaorganisaation tehtävät ovat tyypillisesti vaikeasti mitattavia eikä niiden ulkoistaminen ole juuri mahdollista.

Eklund (1992) puolestaan toteaa, että asiantuntijaorganisaation tarkoitus on tuottaa tietoa, ja siksi tehtävien suorittaminen edellyttääkin, että henkilöstöllä on erityistä asiantuntemusta. Organisaatio tuottaa uutta tietoa ja ratkaisuja, sekä antaa yksilöllisiä neuvoja ja ohjeita esimerkiksi asiakkailleen. (Eklund 1992, 63-65.) Asiantuntijoilla onkin siten tyypillisesti itsenäinen suhde asiakkaisiinsa, jotka he kohtaavat usein yksityisessä suljetussa tilassa, esimerkiksi lääkärin vastaanottohuoneessa. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön keskeinen osa koostuu akateemisesti koulutetuista työntekijöistä ja henkilökuntamenot ovatkin pääomamenoja selvästi suuremmat. Koska henkilöstöllä on asiantuntijaorganisaation toiminnalle niin keskeinen merkitys, myös riippuvuus henkilöstöstä on melko suurta ja henkilöiden korvaaminen voi olla vaikeaa. (Eklund 1992, 63-65.) Henkilöstön merkittävän roolin huomioiden Pyöriä ym. (2005, 177-178) huomauttavatkin, että asiantuntijatyössä henkilöstöpääoman ollessa organisaation tärkein voimavara, henkilöstöjohtamiseen (*human resource management*) tulisi myös kiinnittää tällaisissa organisaatioissa entistä enemmän huomiota.

Asiantuntijaorganisaatioita eri muodoissaan löytyy useilta sektoreilta, ja käsitteen määritelmä on varsin joustava. Minerin, Cranen ja Vendenbergin (1994) mukaan asiantuntijaorganisaatio organisaatiomuotona kattaa myös sellaiset muutoin byrokraattiset organisaatiot, joita esimerkiksi julkisen hallinnon ja koulutuksen alalla on, joissa kuitenkin esiintyy vahvoja piirteitä asiantuntijatyöstä ja asiantuntijaorganisaatiosta. He kuvaavat asiantuntijaorganisaation pääasiallisen erottavan piirteen olevan se, että asiantuntijaorganisaatiossa päätäntävalta on asiantuntijoiden käsissä, ja viime kädessä asiantuntijat tekevät merkittävät päätökset; jos byrokratia puolestaan ohittaa tämän asiantuntijavetoisen mallin, ja hallinnolliset johtajat ottavat merkittävän roolin ohi asiantuntijoiden, aito asiantuntijaorganisaatio katoaa. (Miner ym. 1994, 86-87.) Pyöriä ym. (2005, 282-283) toteavat samoin, että julkinen sektori voi edustaa asiantuntijoiden tekemää tietotyötä yhtä hyvin kuin yksityinenkin, ja Suomessa julkinen sektori itse asiassa onkin hyvin merkittävä

työllistäjää tällä saralla. Tällaisia asiantuntijaorganisaation ja byrokraattisen organisaation yhdistelmiä voidaan kutsua ammattilaisbyrokratioiksi (Kallio 2015, 26-27). Kuviossa 2 on Kalliota mukaillen nähtävissä se, miten hänen väitöskirjassaan tarkastelemaansa ammattilaisbyrokratiat, eli sairaala ja yliopisto, asemoituvat nelikentälle suhteessa työn edellyttämään koulutukseen sekä työn sisältöön. Myös monet julkisten organisaatioiden asiantuntijatehtävät asettuvat näiden ominaisuuksiensa, eli henkilöstöltä edellytetyn koulutuksen, sekä työn sisällön ja luonteen perusteella, tämän nelikentän keskivaiheille tai oikeaan yläkenttään.



Kuvio 2. Asiantuntijaorganisaatioiden määrittäminen (Kalliota [2015, 24] mukaillen).

Vaikka erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskentelevien määrä on suuri, ja asiantuntijaorganisaatioita on paljon, asiantuntijaorganisaation toiminta ei kuitenkaan ole mutkatonta. Lähes jokaisessa asiantuntijaorganisaatiossa esiintyy ristiriitoja organisaation tarkkojen ja mitattavien päämäärien ja tavoitteiden ja toisaalta ammatillisten standardien ja arvojen välillä (Pava & Primeaux 2005, xiii). Usein asiantuntijatyöissä siis törmäävät toisiinsa työlle

asetetut tehokkuusvaatimukset sekä reunaehdot, ja työn arvopohja. Julkisilla asiantuntijaorganisaatioilla on vielä omat erityiset kipupisteensä. Temmesin (1992, 5, 169) mukaan julkisille asiantuntijaorganisaatioille olisi turvattava sekä asiantuntijatyötä arvostava autonomisuus että kyseisen organisaation yhteiskunnallista roolia korostava toimeksianto, jotta ne voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla, mutta ne ovat usein kuitenkin melko vahvan poliittisen ohjauksen alaisia, koska niiden toiminta sijoittuu poliittisen ja byrokraattisen ohjauksen väliin. Julkinen organisaatio voi siis osaltaan olla osa markkinoiden toimintaa yhtenä hyödykkeitä tuottavana organisaationa, mutta lisäksi se on luonteensa vuoksi myös osa poliittisen järjestelmän toimintaa. Keskeisenä erona verrattuna yksityiseen sektoriin näyttäytyy organisaation suhde toimintaympäristöön. Toisin sanoen julkinen asiantuntijaorganisaatio toimii ylhäältä ja ulkopuolelta annettujen tavoitteiden sekä toimintaympäristön asettamien vaatimusten, kuten poliittisen ohjauksen, ja toisaalta organisaation resurssien, edellytysten ja itse työn sekä asiantuntijoiden tärkeiksi kokemien arvojen yhteensovittamisen jatkuvassa paineessa.

Temmesin (1992, 65, 57) mukaan esimerkiksi asiantuntijaviraston potentiaalinen hyödyntämistä tietyn alan substanssin asiantuntijana ei estä substanssiosaamisen puute, vaan ongelmaksi muodostuvat jäykät hallinnolliset rakenteet, jotka estävät asiantuntijatyölle tarpeellisen riittävän autonomian, koska asiantuntijaorganisaation tulisi nimenomaan erota perinteisestä byrokraattisesta organisaatiosta esimerkiksi joustavuuden, asiantuntijoiden liikkumavapauden ja innovatiivisuuden osalta. Myös Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004) toteavat, että mitä tietointensiivisempää ja asiantuntijapainotteisempaa jonkin organisaation toiminta on, sitä tärkeämpää työntekijöiden osaaminen on organisaation menestykselle. He toteavat Kaajasiin, Nordlundin ja Trobergin (2002) pohjautuen, että saadakseen asiantuntijoiden potentiaalinen käyttöön, on organisaatiossa ensin tunnistettava ja sen jälkeen kyettävä luomaan sellaiset olosuhteet, joilla on myönteinen vaikutus työntekijöiden taitoihin, motivaatioon ja mahdollisuuksiin käyttää osaamistaan, sillä motivoituneet työntekijät ohjaavat oman työpanoksensa kohti laajempia, organisaation yhteisiä tavoitteita. Luottamus ja sitoutuminen liittyvät läheisesti työntekijöiden motivaatioon sekä haluun käyttää osaamista organisaation hyödyksi. Sitoutuminen puolestaan ilmenee niin, että yksilö on ylpeä organisaation jäsenyydestä, haluaa olla osa organisaatiota sekä työskennellä organisaation tavoitteiden mukaan. (Luoma ym. 2004, 14.)

Näin ollen voidaan todeta, että toimiakseen organisaatiomuotona asiantuntijaorganisaation tulisi pitkälti noudatella asiantuntijan työn sujumuuden edellytyksiä, kuten joustavuutta ja autonomisuutta, myös organisaation tasolla. Niiden seikkojen, jotka ovat organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden tehokkaan toiminnan edellytyksiä, tulisi näkyä myös koko organisaation toimintatavoissa ja rakenteissa. Deci ja Ryan (1985, 294) huomauttavat myös, että itseohjautuvuuteen ja autonomiaan liittyvät käsitteet kuten luovuus, itsesäätely ja joustavuus, ovat piirteitä jotka lisäävät koko organisaation tehokkuutta. Työmotivaatiota tarkastellessa merkitystä on siis paitsi yksilön ominaisuuksilla, myös organisaatiolla ja sen toiminnalla. Kokonaisuudessaan asiantuntijaorganisaation keskeisimmän voimavaran, eli asiantuntijoiden työn toimivuuden edellytysten edistämisen voidaan nähdä edistävän myös itse asiantuntijaorganisaation menestymistä. Tässä tutkielmassa käsitettä asiantuntijaorganisaatio käytetään kuvaamaan julkista byrokraattista organisaatiota, eli Maahanmuuttovirastoa, jossa tehtävä asiantuntijatyö on kuitenkin pääosin hyvin tietointensiivistä ja soveltavaa.

2.3 Millainen on asiantuntijan työmotivaatio?

Seuraavissa luvuissa käsitellään motivaatiota. Luvussa 2.3.1 tarkastellaan motivaation ja työmotivaation käsitteitä sekä joitain niihin liittyviä teorioita, ja luvuissa 2.3.2 ja 2.3.3 avataan tarkemmin sisäistä ja ulkoista motivaatiota.

2.3.1 Työmotivaatio

Motivaatiota on tutkittu laajasti ja eri näkökulmista useiden kymmenien vuosien ajan, ja tutkimus jatkuu vilkkaana, sillä aihe on jatkuvasti ajankohtainen niin työn kuin muunkin inhimillisen toiminnan kontekstissa. Työllä on ihmisten elämässä ja minäkuvan muotoutumisessa merkittävä rooli, ja usein ihmiset myös määrittelevät itseään työn kautta, jolloin sillä voi olla hyvin merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi terveyteen ja itsetuntoon. Toisaalta henkilökohtaisten, yksilötason vaikutusten ohella työllä ja sen motivoivuudella on organisaatioiden menestymisen kannalta suuri merkitys. (Deci & Ryan 1985, 293-294.) Hackman ja Oldman (1980, 76-77) ovat todenneet, että työmotivaatio riippuu enemmän

siitä, miten tehtävät töissä on suunniteltu ja miten niitä johdetaan, kuin yksilöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista. Organisaatio pystyy siis omalla toiminnallaan myös vaikuttamaan tähän menestyksekkään toiminnan kannalta merkitykselliseen asiaan.

Motivaation käsitteen määrittelyyn vaikuttaa paljon se, minkä teorian tai aihepiirin valossa käsitettä tarkastellaan. Motivaatiota tarkastellaan melko tyypillisesti yksilön näkökulmasta, mutta kuten Ruohotie (1999, 31) huomauttaa Banduraan (1997) viitaten, on olemassa myös tutkimusta esimerkiksi siitä, miten kollektiiviset odotukset ja usko omaan ryhmään toimijana vaikuttavat motivoitumiseen työssä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan tiettyjen asiantuntijoiden työmotivaatiota sekä heidän henkilökohtaisia päätöksiään lähteä työstään. Näin ollen motivaation käsitettä rajataan erityisesti työn kontekstissa tarkasteltavaksi, henkilökohtaiseksi, yksilön toimintaa ohjaavaksi voimaksi, eli työmotivaatioksi.

Motivaatio käsitteenä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan syytä, joka saa ihmisen tekemään jotakin ja toimimaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi (Hodson 2014, 23). Perry ja Porter (1982), sekä Pinder (1998) määrittävät motivaation laajasti, sisäisiksi tai ulkoisiksi voimiksi jotka energisoivat, ohjaavat ja ylläpitävät toimintaa (Perry & Hondeghem [toim.] 2008, 2-3). Pinder puolestaan huomauttaa, että motivaatiolle käsitteenä on hyvin vähän yksittäisiä määritelmiä, koska se on niin moniulotteinen. Hän määrittelee, että nimenomaan työmotivaatio koostuu energisoivista voimista, jotka syntyvät sekä yksilön sisällä että ulkopuolella käynnistämään työhön liittyvää käyttäytymistä ja määrittämään sen muodon, suunnan, intensiteetin ja keston. (Pinder 2014, 10-11.) Katzell ja Thompson (1990) vastaavasti ovat määritelleet työmotivaation käsitteen todeten sen olevan laaja kooste niistä olosuhteista ja prosesseista jotka vastaavat työn tekemisen aloittamisesta, suunnasta, voimakkuudesta ja pysyvyydestä. Muiden ohella myös he ovat jaotelleet motivaatiota koskevia teorioita laajasti joko ulkoisia tekijöitä tai sisäisiä syytä koskeviin. Ulkoiset tekijät ovat sellaisia motivaatioon vaikuttavia seikkoja, joihin ulkopuolinen toimija voi suoraan vaikuttaa. Sisäiset syyt kuten odotukset ja asenteet puolestaan ovat sellaisia, joihin ulkopuolelta voidaan vaikuttaa vain välillisesti. (Katzell & Thompson 1990, 144-145.) Tähän merkittävään motivaatiota koskevaan jaotteluun perehdytään tarkemmin luvuissa 2.3.2 ja 2.3.3.

Motivaatioteorioista perustavimpia, jo useiden kymmenien vuosien ajan vaikuttaneita, ovat Maslow'n tarvehierarkia sekä Herzbergin motivaation ja hygientekijöiden teoria.

Maslow'n teorian mukaan ihmisillä on tietyt tarpeet, joiden täyttämisen tärkeydelle on tietty järjestys. Tarvehierarkian alimmat tarpeet täytyy täyttää ennen kuin voi edetä ylemmille portaille. Ensimmäisenä tulevat fysiologiset tarpeet, ja tämän jälkeen järjestyksessä turvallisuus, sosiaaliset tarpeet, arvostukseen liittyvät tarpeet, kasvuun ja kehitykseen liittyvät tarpeet ja viimeisenä itsensä toteuttaminen. (Maslow 1970; Hodson 2014, 28-31; Latham 2007, 30-32.)

Herzberg puolestaan erotti teoriassaan toisistaan työn motivaatiotekijät ja hygieniekiijät. Hygieniekiijät ovat työympäristöön, ja sen fyysisiin ja psykologisiin olosuhteisiin liittyviä, kuten palkkaus, toimiva suhde esimieheen ja kollegoihin sekä työolot. Jos hygieniekiijöissä on puutteita, erityisesti verrattuna oman toimialan muihin työpaikkoihin, työntekijät ovat tyytymättömiä. Niiden riittävää toteutuminen ehkäisee tätä tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät eli kannusteet puolestaan liittyvät itse työhön ja sen sisältöön. Niitä ovat esimerkiksi vastuu, mahdollisuudet edetä ja kehittyä, sekä kiitos ja arvostus. Niiden toteutuminen motivoi työntekijää työskentelemään paremmin ja ahkerammin, mutta niiden puutteet eivät suoraan aiheuta yhtä voimakasta tyytymättömyyttä kuin hygieniekiijöiden. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959; Hodson 2014, 36.) Latham mukaan Herzbergin teorian keskeisiksi johtopäätös olikin, että tyytyväisyys (*job satisfaction*) ja tyytymättömyys (*job dissatisfaction*) eivät ole toistensa vastakohtia, vaan pikemmin tyytyväisyyden vastakohta on se, että työ ei ole tyydyttävää (*no job satisfaction*) ja tyytymättömyyden vastakohta on se, että työhön ei olla tyytymättömiä (*no dissatisfaction*) (Latham 2007, 38). Työssä motivoituminen siis muodostuu erilaisista ja eritasoisista tarpeista ja motivaatiotekijöistä, joiden painoarvo motivaation vahvistajina tai sitä heikentävinä seikkoina ei ole aina yhtä suuri. Maslow'n ja Herzbergin teorioissa on työmotivaatiota ajatellessa nähtävissä hyvin selkeästi yhtymäkohta siinä, että tietyt ihmisten perustarpeet tulee tyydyttää ennen niin kutsuttujen ylemmän tason tarpeiden puoleen kääntymistä, myös työpaikalla.

Teorioita nimenomaan työmotivaatiosta on Herzbergin ohella lukuisia muita. Yksi näistä on McClellandin suoritusmotivaatioteoria, jonka mukaan ihmisten motivaatio työssä jakautuu kolmeen eri alaan. Yksi motivaation alue liittyy tarpeeseen suorittaa tehtävät mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Tällaiset henkilöt nauttivat ongelmanratkaisusta ja ovat ylpeitä saavutuksistaan. Toinen alue käsittää vallan tarpeen ja halun saada hyvä asema. Kolmas ala puolestaan koskee ihmissuhteita työpaikalla; ryhmään kuulumisen tarpeen ja

halun toimia yhteistyössä kilpailemisen sijaan. McClellandin mukaan kaikilla työntekijöillä on nämä tarpeet, mutta jokin niistä on muita korostuneempi kullakin yksilöllä. (McClelland 1955; Hodson 2014, 33.) McGregor puolestaan esitti teoriassaan X ja Y, että oletusarvoisen teoria X:n mukaan ihmiset ovat passiivisia tai jopa vastustavat organisaation tarpeita ilman johdon aktiivista väliintuloa. Hän esitti, että toinen, teoria Y, on tarpeen, koska ihmisillä on luonnostaan motivaatiota, potentiaalia kehittyä ja kykyä kantaa vastuuta, ilman että organisaation täytyy ohjailla tätä kaikkea. Johtamisen tehtävänä olisi pikemminkin mahdollistaa se, että ihmiset itse tunnistavat nämä piirteet ja voivat kehittää niitä. (McGregor 1960; Latham 2007, 32-33.)

Kun itse motivaation käsitteen määrittelyistä ja sisällöstä edetään pidemmälle, on esitetty paljon motivaation eri tyyppejä ja konteksteja tarkastelevia teorioita. Public service motivation -teoria (PSM) pyrkii kuvaamaan motivaatiota nimenomaan julkisen hallinnon kontekstissa. Kun puhutaan PSM -käsitteestä, se ymmärretään usein yksilön haluksi tehdä ”yhteistä hyvää” eli toimia yhteiskunnan ja sitä kautta muiden ihmisten hyväksi. Tässä muodossaan sitä löytyy työntekijöiltä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. (Perry & Hondeghem [toim.] 2008, vii.) Julkisen sektorin töissä taas saatetaan nähdä erilaisia etuja, esimerkiksi työn vakauden, työn ja perheen yhdistämisen tai koulutusmahdollisuuksien osalta. Nämä seikat voivat yhtäläillä toimia motivaattoreina työskennellä julkisella sektorilla, mutta eivät kuulu varsinaiseen PSM -käsitteeseen, joka koskee nimenomaan motivaatiota työskennellä yhteisen hyvän eteen. Näin ollen on huomattava, että PSM on yksi julkisella sektorilla esiintyvä motivaation tyyppi, mutta siellä on tunnistettavissa muitakin motivaatioita. (Perry & Hondeghem [toim.] 2008, 3.) PSM -käsitteen määrittelyjä on monia, mutta niitä yhdistää keskittyminen motivaation sekä toimintaan julkisella sektorilla, jonka tarkoitus on tehdä hyvää toisille ihmisille sekä edistää koko yhteiskunnan hyvinvointia. Perry ja Hondeghem ([toim.] 2008, 3, 6) määrittelevät käsitteen niin, että sillä viitataan yksilöllisiin, suurelta osin altruistisiin motivaatioihin, joiden perustana kuitenkin ovat julkiset instituutiot. Public service motivation -tutkimusta on viime vuosina tehty paljon. Suosittua teoriaa on kuitenkin myös arvioitu sekä kritisoitu sen laajuudesta ja terävyyden puuttumisesta PSM -konseptin rajaamisessa (Bozeman & Su 2015).

Motivaatiota voidaan tutkia myös vertailemalla työntekijöiden motivaatiota julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Buelens ja Van den Broeck (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että julkisen sektorin työntekijät motivoituvat yksityistä sektoria vähemmän palkkauksesta,

mutta samoin itsensä kehittäminen, vastuun saaminen ja haasteet motivoivat heitä vähemmän. Sen sijaan kannustava ja turvallinen työympäristö motivoi julkisella sektorilla työskenteleviä enemmän. He kuitenkin huomauttavat, että monet vastaavat vertailevat tutkimukset ovat päätyneet erilaisiin lopputuloksiin, ja aihe on haastava koska muita vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi sukupuoli ja ikä, jotka tulisi huomioida, on niin paljon. Tutkimus ei myöskään ollut rajattu ainoastaan asiantuntijatyötä tekeviin, joten sen tuloksia on tulkittava tämän tutkimuksen kontekstissa se huomioiden.

Roolimotivaatioteoria (*role motivation theory*) puolestaan keskittyy motivaation, organisaation ja yksilöiden yhteensopivuuteen. Kyse on siitä, että tietty organisaatiotyyppi asettaa eri rooleissa toimiville henkilöille tuon roolin mukaisia vaatimuksia, ja näihin rooleihin on puolestaan sopivat, niiden toteutumista tukevat motivaatiotyypit. Kun tietyssä organisaatiotyypissä on sopivaa henkilöstöä joiden kohdalla saavutetaan myös motivaation sopivuus kuhunkin rooliin, organisaatio toimii sujuvasti ja tehokkaasti. Roolimotivaatioteorioissa yhdistyy siten sekä organisaation että yksilön tason tarkastelu. Roolimotivaatioteorioita on esitetty neljä: hierarkkinen teoria, tehtäväteoria, ryhmäteoria sekä asiantuntijuusteoria. Nämä teoriat erittelevät roolien vaatimuksia, jotka on loogisesti tai empiirisesti johdettu kustakin organisaatiotyypistä sekä sen avainhenkilöiden suhteesta kyseiseen organisaatioon. Miner ym. (1994) kirjoittavat, että organisaatiota voidaan verrata koneeseen: se on ihmisen tuotos, ja rakennettu jonkin tuloksen aikaansaamiseksi. Kuten kone, sekin tarvitsee energianlähteen, mikä roolimotivaatioteorian mukaan on ihmisten motivaatio. Kun tarkastellaan roolimotivaatioteorioista erityisesti asiantuntijuusteoriaa, siinä on esitetty viisi eri asiantuntijan roolivaatimusta ja kuhunkin soveltuva motivaatio. Nämä ovat tiedon hankkiminen ja halu oppia ja saada tietoa, itsenäisyys työssä ja halu toimia itsenäisesti, asiantuntijan statuksen hyväksyminen ja halu saada status, auttaminen ja halua auttaa muita, sekä asiantuntija-ammattiin sitoutuminen ja arvopohjainen yhteenkuuluvuus ammatin kanssa. Ilman tätä viimeistä tekijää, asiantuntijat saattavat jättää työnsä tai toimia epäammattimaisin tavoin. (Miner ym.1994, 86-89; Miner 2005, 327.)

Motivaation käsite on siis yllä kuvatuin tavoin hyvin moninainen ja motivaatioon liittyen on olemassa lukuisia erilaisia teorioita. Edellä esitellyissä roolimotivaatioteoriassa sekä PSM-teoriassa esiin nouseva motivaation piirre tiettyyn asemaan ja rooliin kytkeytyvänä motivoitumisena tulee osaltaan esille tässä tutkielmassa sen kautta, että tutkielmassa

tarkastellaan nimenomaan julkisessa organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden motivoitumista ja tuolle asiantuntijan roolille ominaisia motivoivia tekijöitä.

Kuten edellä on mainittu, motivaatiota tarkastellessa voidaan käyttää jaottelua sisäiseen (*intrinsic*) ja ulkoiseen (*extrinsic*) motivaatioon. Työmotivaation muodostumisen ymmärtämiseksi kokonaisuutena on molemmat näkökulmat otettava huomioon (Frey 1997b, 428). Tässä tutkielmassa asiantuntijan motivaatiota käsitellään erityisesti sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteiden kautta, sillä tämä jaottelu mahdollistaa hyvin sekä yksilön että organisaation näkökulmien huomioon ottamisen motivaation rakentumista pohdittaessa, mikä on tutkielman kannalta olennaista. Sisäisen motivaation merkitystä erityisesti asiantuntijoiden työssä on myös tutkittu laajasti, ja tähän kysymykseen tutkielma osaltaan keskittyy, huomioon ottaen kuitenkin taustalla vaikuttavan motivaatioteorioiden laajan kirjon. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin sisäisen ja ulkoisen motivaation piirteitä.

2.3.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio käsitteenä viittaa sellaiseen vapaaehtoiseen toimintaan ryhtymistä, jonka ihminen kokee kiinnostavaksi ja jota hän tekee ilman erillistä palkkiota tai muita seuraamuksia, koska toiminta on itsessään palkitsevaa ja sopivasti haastavaa (Deci & Ryan 1985; 2000, 233, 235). Kuten edellisessä luvussa on todettu, kun ihmisen perustavanlaatuiset tarpeet on tyydytetty riittävällä tasolla, voi hän tehdä asioita jotka kokee kiinnostaviksi tai tärkeiksi. Tiedetyt tarpeet ja kenties niiden tyydytyksen puute voivat osaltaan vaikuttaa siihen mitkä asiat kukin kokee kiinnostaviksi tai tärkeiksi, mutta sellaisten asioiden tekeminen ei välttämättä kuitenkaan johdu siitä, että henkilö pyrkisi toiminnallaan suoraan tyydyttämään jonkin tarpeen, vaan toiminta voi silti olla puhtaasti sisäisesti motivoitunutta. (Deci & Ryan 2000, 230.) Hackman ja Oldman (1980, 74) ovat todenneet, että ihmiset voivat kokea merkitykselliseksi melkein millaisen tehtävän tahansa, jos se vain tarjoaa mahdollisuuksia käyttää, hyödyntää ja koetella omia kykyjä ja taitoja.

Deci & Ryan (1975) esittivät, että sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen perustuu ihmisten psykologiseen tarpeeseen tuntea pätevyyttä (*need to feel competent*) sekä autonomiaa (*need to feel self-determined / autonomous*). Sisäisesti motivoitunut ihminen onkin aktiivinen ja tarttuu kiinnostaviin tehtäviin itsenäisesti. Deci ja Ryan (2000, 233) huomauttavat myös, että

lukuisin tutkimuksin on osoitettu sisäisen motivaation liittyvän parempaan oppimiseen, suoritustasoon sekä yksilön hyvinvointiin (ks. esim. Benware & Deci 1984; Deci, Schwartz, Sheinman & Ryan 1981; Grolnick & Ryan 1987; Valas & Sovik 1993). Sisäisen motivaation merkitys ja sen edistämisen tärkeys organisaatioiden toiminnalle onkin tätä kautta huomattava.

Sisäistä motivaatiota tukevat sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat ihmiselle itsenäisen toimimisen sekä tunteen siitä, että hän osaa hyvin sen mitä on tekemässä ja kykenee suoriutumaan tehtävästään. Näiden pätevyyden tunteen ja autonomisuuden mahdollistavien olosuhteiden puuttuminen puolestaan heikentää edellytyksiä sisäiselle motivoitumiselle. Pätevyyden kokemus on jossain määrin välttämätön kaikelle motivoitumiselle, mutta kokemus autonomiasta on sitä erityisesti sisäiselle motivaatiolle. (Deci & Ryan 2000, 233, 235.) Young ym. (2012, 968) toteavat Decia, Connellia ja Ryania (1989, 580) lainaten, että autonomia suhteessa tehtävään, eli tunne siitä, että tekee oman valinnan aloittaessaan tietyn toiminnan ja että voi itse säädellä sitä, on sisäisen motivaation tärkein edellytys. Deci ja Ryan (2000, 234-235) huomauttavatkin tutkimusten osoittaneen, että esimerkiksi uhkaukset, valvonta, arviointi ja määräajat heikentävät sisäistä motivaatiota, kun taas valinnanvapauden tarjoaminen sekä ihmisten kokemusten merkityksen tunnustaminen vahvistavat sitä, mikä osaltaan näyttää, että yksilön autonomiaa horjuttavat toimet ja sitä tukevat toimet selvästi vaikuttavat sisäiseen motivaatioon (ks. myös esim. Deci & Cascio 1972; Lepper & Greene 1975; Amabile, DeJong & Lepper 1976; Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci 1978; Harackiewicz, Manderlink & Sansone 1984; Koestner, Ryan, Bernieri & Holt 1984; Tafarodi, Milne & Smith 1999).

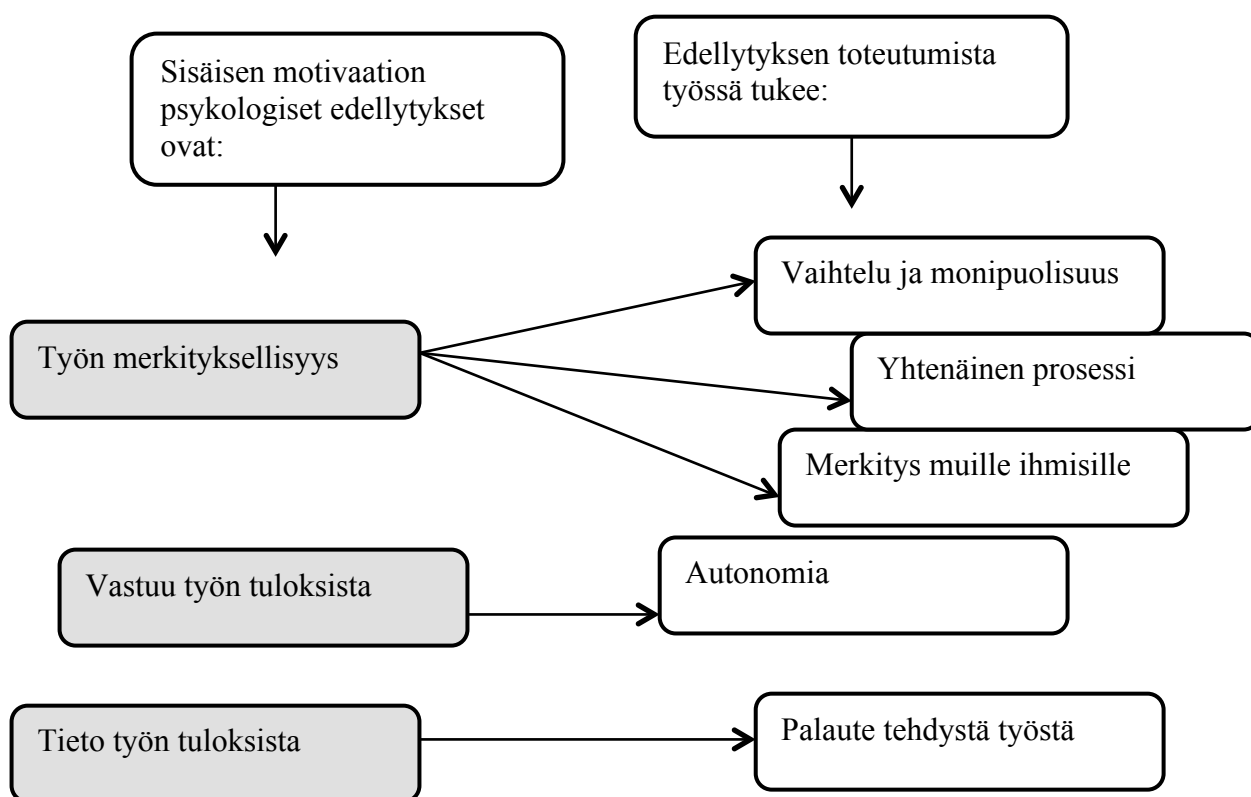
On havaittu, että ilman autonomiaa sisäinen motivaatio heikkenee, ja sen seurauksena myös suoritus, mikä organisaatioiden toimintaa ajatellen on lähtökohtaisesti epätoivottava seuraus (Deci & Ryan 2000; Frey 1997b; Frey & Jegen 2001). Olosuhteet jotka tukevat itseohjautuvaa toimimista, kuten henkilökohtainen autonomia, sekä merkityksellinen palaute, ovat puolestaan tärkeitä korkealaatuisen työelämän piirteitä. Näin ollen keskittyminen itseohjautuvuuden tukemiseen organisaatioissa voi toimia sekä organisaation tuottavuuden että työelämän laadun parantamiseksi. (Deci & Ryan 1985, 294.)

Kokemus osaamisesta ja pätevyydestä (*competence*) on toinen sisäisen motivaation osatekijä (Deci & Ryan 1975). Sisäisesti motivoiva tehtävä on yksilön mielestä kiinnostava, mutta sen

tulee lisäksi olla sopivan haastava. Liian helppo tai rutiininomainen tehtävä ei luo sisäistä motivaatiota, mutta toisaalta tehtävä ei saa olla ylitsepääsemättömän vaikea. Ihminen kokee siis palkitsevaksi sellaisen toiminnan, minkä kokee lähtökohtaisesti osaavansa hyvin, mutta missä pääsee myös haastamaan itseään ja kokeilemaan rajojaan. Lisäksi positiivinen palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota, verrattuna siihen, että palautetta ei saa lainkaan (Deci 1971; Frey 1997b, 432). Deci ja Cascio (1972) puolestaan totesivat, että negatiivinen palaute heikentää sisäistä motivaatiota, verrattuna siihen että palautetta ei anneta (Deci & Ryan 2000, 235.) Positiivinen palaute siis voi tukea yksilön kokemusta omasta pätevyydestään, kun taas negatiivinen palaute voi heikentää sitä, ja siten molemmat voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon pätevyyden tunteen kautta.

Kolmantena sisäiseen motivaation vaikuttavana tekijänä on tunne yhteydestä (*a sense of relatedness*), eli turvallinen sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö on vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. On kuitenkin huomattava, että sisäisesti motivoitunut ihminen toimii melko usein yksin ja itsenäisesti, minkä perusteella yhteyden tunnetta ei pidetä yhtä merkittävänä tekijänä sisäiselle motivaatiolle kuin autonomiaa ja pätevyyttä. Se kuitenkin vaikuttaa taustalla ja luo otollisen ympäristön yksilön sisäisen motivaation toteuttamiselle. (Deci & Ryan 2000, 235.) Työn kontekstissa kyseessä on siis työyhteisön ja työpaikalla tavattavien tärkeiden ihmisten muodostama sosiaalinen ympäristö, johon lukeutuvat muiden muassa kollegat ja esimiehet. Freyn mukaan sisäistä motivaatiota tukee työpaikalla se, että henkilöstön ja esimiesten väliset suhteet ovat läheisempiä, koska se edesauttaa työstä annettavaa tunnustusta, luottamusta yksilöiden välillä sekä lojaaliutta. Lisäksi mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon työpaikalla vaikuttavat positiivisesti. (Frey 1997b, 431.) Myös esimiesten orientaatiolla sen suhteen, tukevatko he toiminnallaan itsenäistä työskentelyä vai pyrkivätkö he kontrolloimaan alaistensa toimintaa, on yhteys heidän alaistensa työmotivaatioon (Deci & Ryan 1985, 311). Näissä sosiaaliseen ympäristöön liittyvissä tekijöissä on nähtävissä lisäksi sekä autonomian että pätevyyden kokemusten edellytyksiä: työssä annettava tunnustus sekä mahdollisuudet osallistua tukevat kokemusta pätevyydestä, ja luottamus, lojaalius ja osallistumismahdollisuudet ovat myös merkkejä siitä, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä ratkaisuja työnsä suhteen. Siten yhteisö, autonomia ja pätevyyden kokemukset näyttäisivät liittyvän kiinteästi yhteen. Voidaankin todeta, että monet pienet seikat työyhteisössä, organisaatiossa ja työjärjestelyissä osaltaan vaikuttavat yksilöiden sisäisen motivoitumisen edellytyksiin.

Hackman ja Oldman (1980) kuvaavat, että sisäinen motivaatio toimii eräänlaisen itseään ruokkivan kehän tapaan. Hyvä suoriutuminen jostakin tehtävästä toimii palkintona ja siten kannustimena suoriutua hyvin myös jatkossa. Heikko suoriutuminen puolestaan ruokkii negatiivisia tunteita, ja siten sekin kannustaa suoriutumaan paremmin niiden välttämiseksi jatkossa. Olennaista on, että suoriutuminen kytkeytyy yksilön omiin tunteisiin onnistumisesta ja toisaalta epäonnistumisesta, jolloin palkitseminen tapahtuu sisäisesti, itsestä lähtien. (Hackman & Oldman 1980, 72.) Hackman ja Oldman esittivät myös kolme edellytystä korkean sisäisen motivaation syntymiselle. Nämä ovat kokemus työn merkityksellisyydestä (*experienced meaningfulness*), koettu vastuu työn tuloksista (*experienced responsibility for outcomes*) sekä tieto työn tuloksista ja palaute siitä onnistuiko työssään hyvin vai ei (*knowledge of the actual results*). Heidän mukaansa näiden kaikkien kolmen edellytyksen tulee täytyä vahvan sisäisen motivaation kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. (Hackman & Oldman 1980, 72-73.) Kuviossa 3 on tiivistettynä Hackmanin ja Oldmanin esittämät kolme sisäisen motivaation edellytystä sekä heidän tunnistamansa kutakin edellytystä organisaatiossa ja työssä tukevat tekijät.



Kuvio 3. Sisäisen motivaation edellytykset ja niitä työssä tukevat tekijät (Hackmaniin & Oldmaniin [1980, 77] perustuen).

Työn tulisi olla työntekijän omiin arvoihin nähden merkityksellistä, eikä se saisi tuntua triviaalille. Merkityksellisyys koostuu Hackmanin ja Oldmanin mukaan kolmesta tekijästä: vaihtelusta, prosessin yhtenäisyydestä sekä tehtävän merkityksestä muille ihmisille. Vaihtelu (*skill variety*) tarkoittaa sitä, että työssä pääsee tekemään erilaisia tehtäviä ja sitä kautta hyödyntämään monipuolisesti taitojaan ja osaamistaan. Tähän seikkaan organisaatio voi vaikuttaa huomioimalla erityisesti työnkuvat ja rakentamalla niitä monipuolisemmiksi, sekä toisaalta sovittamalla tehtävät ja ihmisten osaamisen yhteen niin, että yksilö pääsee käyttämään taitojaan omassa tehtävässään ja tehtävä sopii henkilön osaamiseen. Prosessin yhtenäisyys (*task identity*) viittaa siihen, että työntekijä pääsee suorittamaan jonkin tehtävän alusta loppuun saakka. Tällöin hän pääsee näkemään työnsä konkreettisen tuloksen, sekä myös osaltaan hyödyntämään osaamista monipuolisesti, jos kyse on monivaiheisesta tai monimutkaisesta tehtävästä. Jos työssä käsittelee vain pienen osan jotakin kokonaisuutta, sen merkityksen ja oman roolin mielekkyyden hahmottaminen on vaikeampaa. Tehtävän merkitys muille ihmisille (*task significance*) on keskeinen osa työn merkityksellisyyden kokemusta. Ymmärrys siitä, kuinka paljon itse tekemänsä työ merkitsee muille ihmisille ja vaikuttaa heidän elämäänsä, luo useimmille ihmisille tunteen siitä, että työllä on merkitystä. Hackman ja Oldman toteavat, että vaikka merkityksellisyyden kokemukseen voivat vaikuttaa kaikki kolme tekijää, työ voidaan kokea merkitykselliseksi myös vaikka vain yksi näistä tekijöistä olisi vahvasti läsnä. (Hackman & Oldman 1980, 78-79.)

Toinen sisäisen motivaation kannalta tärkeä tekijä on usko siihen ja tieto siitä, että on itse henkilökohtaisesti vastuussa työnsä tuloksista. Tämän kannalta relevanttia on se, että kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan siihen millaiseksi tulos muotoutuu, ilman että sen kokee olevan kiinni esimerkiksi puutteellisista ohjeista, tai riippuvainen jonkun toisen henkilön työn laadusta tai esimiehen antamasta määräyksestä. Jos työntekijä kokee, että työn jälki on itse asiassa kiinni jostakin häneen nähden ulkoisesta tekijästä, johon hänen ei ole mahdollista vaikuttaa, hän etääntyy työnsä tuloksista, eikä koe niiden suhteen ylpeyttä tai toisaalta häpeää, jotka toimisivat sisäistä motivaatiota kontrolloivina tunteina. Tätä tekijää organisaatio voi tukea esimerkiksi mahdollistamalla autonomisen työn tekemisen sekä antamalla vastuuta työn aikatauluttamisesta sekä työn tekemisen tavoista työntekijöille. Tällöin yksilö voi nähdä selkeämmin yhteyden ja riippuvuuden työnsä tuloksen sekä oman toimintansa välillä. (Hackman & Oldman 1980, 79-80.)

Kolmantena tekijänä toimii tieto työn todellisista tuloksista ja siitä saatu palaute. Hackman ja Oldman korostavat erityisesti työssä välittömästi saatavan palautteen merkitystä, eli esimerkiksi asiakaskohtaamisessa spontaanisti saatua palautetta. Tavoitteena tulisi olla työhön itseensä integroidut palautemekanismit. Myös esimerkiksi esimiehen ja kollegan myöhemmin antama palaute voi tukea tämän kohdan toteutumista, mutta se ei kuitenkaan ole ensisijaista. (Hackman & Oldman 1980, 80.)

Vaativan ja siten motivoivan tehtävän, sekä autonomisen toiminnan yhdistäminen ei kuitenkaan ole organisaatioille helppo tehtävä. Usein juuri sen vuoksi, että jokin tehtävä on sekä tärkeä, että vaativa, sen suorittamista pyritään organisaatiossa kontrolloimaan virheiden välttämiseksi, esimerkiksi tarkoilla ohjeistuksilla ja valvonnalla. Tämä kuitenkin valitettavan usein johtaa työmotivaation heikkenemiseen, koska kontrolloinnin seurauksena yksittäisen työntekijän työnsä lopputuloksesta kokema vastuu pienenee ja myös henkilökohtaisen saadun palautteen merkitys voi vähentyä. (Hackman & Oldman 1980, 75-76.)

Eryteisesti asiantuntijan motivaation muodostumisessa sisäisellä motivaatiolla on merkittävä rooli. Young ym. (2012, 968) toteavat, että tutkimusten perusteella asiantuntijatehtävissä työskentelevien henkilöiden työmotivaatio perustuu suurelta osin sisäiseen motivaatioon, eli he kokevat itse työtehtävän tyydyttäväksi ulkoisista palkkioista riippumatta (ks. esim. Abbott 1988; Freidson 1970). Freyn (1997b, 431) mukaan se, että tietyllä professioilla on omat sisäiset standardinsa työn laadulle, vaikuttaa siten, että asiantuntijoilla on myös korkeampi työmotivaatio, joka perustuu nimenomaan pätevyyden sekä autonomian tunteisiin. Luoma ym. (2004) kuvaavat kuinka Tampoe (1996) on tunnistanut neljä tärkeintä asiantuntijan motivaattoria: henkilökohtainen kasvu, autonomisuus, työtehtävän suorittaminen laadukkaasti, sekä alimpana rahallinen korvaus. Luoma ym. (2004) kartoittivat myös itse asiantuntijoiden tärkeimpiä motiiveja työn tekemiselle. Heidän mukaansa motivoivimpia tekijöitä olivat työssä oppimisen tuoma ilo ja tyydytys, tyydytys haastavan työtehtävän valmistuessa, sekä ongelmien ratkomisesta ja työn sisällön kiinnostavuus. Lisäksi oman työn arvokkaana pitäminen, sekä omien ideoiden esittäminen muille olivat korkealla motivoivien tekijöiden listalla. Vähiten motivoivien tekijöiden joukossa puolestaan olivat oman uran edistäminen sekä hyvä palkka. (Luoma ym. 2004, 29.)

Vaikka palkkaus ei sinänsä ole tutkimusten mukaan välttämättä korkealla asiantuntijoita motivoivien tekijöiden joukossa, on kuitenkin huomattava, että palkitsemisella ja sen tavoilla

on paljon merkitystä motivaation kannalta. Ulkoiset palkkiot saattavat merkittävästi heikentää sisäistä motivaatiota. Tämä johtuu Freyn (1997b) mukaan siitä, että henkilö joka on jo sisäisesti motivoitunut, saadessaan toiminnalleen myös ulkoisen motivaation, on niin sanotusti ylimotivoitunut, ja reagoi tähän vähentämällä sitä motivaatiota johon itse pystyy suoraan vaikuttamaan, eli sisäistä motivaatiotaan. Toisaalta ulkoinen palkkio voi kuitenkin myös tukea sisäistä motivaatiota, jos se toteutetaan niin, että saaja kokee sen tunnustuksena korkeasta työmoraalistaan. Reiluksi koettujen palkitsemisen käytäntöjen merkitys on siis organisaatiossa suuri sen kannalta, onnistutaanko palkitsemisella tukemaan työmotivaatiota toivotulla tavalla. (Frey 1997b, 428, 430.)

Deci ja Ryan (1985, 310-311) toteavat, että palkkioiden ja erityisesti kilpailullisen palkitsemisen käyttäminen ihmisten motivoimiseen vastaa useimmiten yritystä kontrolloida heitä, minkä vuoksi sillä todennäköisesti on heikentävä vaikutus sisäiseen motivaatioon. He muistuttavat kuitenkin myös, että palkkio jotka on sopivasti yhdistetty työstä suoriutumiseen ja jotka siten vastaavat osin positiivista palautetta, eivät todennäköisesti ole haitallisia ainakaan niille henkilöille jotka palkkion saavat. Toisaalta tämä kuitenkin johtaa siihen, että muut kuin palkitut henkilöt saavat toisten palkitsemisesta epäsuoran palautteen, jonka mukaan he eivät itse ole suoriutuneet riittävän hyvin, mikä taas heidän kohdallaan on todennäköisesti motivaatiota heikentävä seikka. (Deci & Ryan 1985, 310-311.) Näin ollen voi käydä niin, että hyvätkin työntekijät, joita ei kuitenkaan palkita heidän hyväksi kokemastaan suorituksesta, alentavat työtehoaan jatkossa.

Cameron ja Pierce argumentoivat puolestaan, että palkitsemisen negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon ei ole lainkaan niin yksiselitteinen kuin aiemmissa tutkimuksissa on todettu. Heidän mukaansa palkitsemista voidaan toimivalla tavalla käyttää motivaation sekä suorituksen parantamiseen tehtävissä, jotka alun perin ovat vain vähän kiinnostavia. Jo alkujaan hyvin kiinnostaviin tehtäviin liittyen positiivista vaikutusta on puolestaan suullisesti annetulla kiitoksella sekä aineellisilla palkkioilla, jos ne on selkeästi sidottu suorituksen arviointiin sekä menestyksekkääseen suoriutumiseen. Heidän mukaansa ainoa todettava negatiivinen vaikutus palkitsemisesta juontuu siinä tapauksessa jos aineelliset palkkiot korostavat epäonnistumisia tai ne ovat vain löyhästi riippuvaisia yksilön omasta toiminnasta. (Cameron & Pierce 2002, 231-232.)

Palkitsemisen ja palkkioiden vaikutus motivaatioon voi muuttua myös ajan kuluessa ja uran eri vaiheissa. Luoma ym. (2004, 27) toteavat, että palkan vaikutus motivaatioon on usein asiantuntijan uran alkupuolella suurempi kuin myöhemmin. Rahallinen korvaus voi myös tietyissä tilanteissa syödä pohjaa motivaatiolta ja heikentää sitä, koska se muuttaa itseohjautuvaa tekemistä ulkoapäin palkkion avulla kontrolloiduksi ja siten ohjaa motivaatiota sisäisistä tekijöistä ulkoisiin (Frey 1997a, 9). Deci, Koestner ja Ryan (1999) toteavat, että aineellisilla palkkioilla on pääsääntöisesti negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon, vaikka niitä käytettäisiin hyvästä suorituksesta palkitsemiseen. Palkitseminen heikentää yksilön kohdalla vastuun ottamista itsensä motivoimisesta ja oman toiminnan säätelystä. (Deci ym. 1999, 658-659.)

Palkka tai palkitseminen ei siis asiantuntijoiden tapauksessa useinkaan toimi pitkäaikaisena motivaation ylläpitäjänä, mutta se voi kuitenkin olla syynä tyytymättömyydelle, jos se koetaan korvauksena riittämättömäksi. Palkitsemista voidaan kuitenkin käyttää myös strategisesti siten, että sen avulla vaikutetaan työntekijöiden motivaatioon ja kohdennetaan toimintaa. Asiantuntijoiden ollessa kyseessä rahallinen palkkio ei sinänsä yksin ohjaa toimintaa, vaan sitä merkityksellisempiä ovat palkitsemisen suunnittelu, toteuttaminen ja palkitsemisen eri muotojen hyödyntäminen kokonaisuutena. (Luoma ym. 2004, 27, 30.) Palkitsemisen ja sisäisen motivaation välinen suhde on siis varsin monimutkainen, ja sisäisen motivaation säilyttämiseksi palkitsemisen tapojen vaikutukset työmotivaatioon on tärkeää huomioida ja arvioida ennen palkitsemisen toteuttamista.

2.3.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio viittaa nimensä mukaisesti motivaatioon, jonka lähteenä toimii ihmisen itsensä ulkopuolelta tuleva ohjaus ja kontrolli. Työntekijän ulkoisen motivoinnin keinoina voidaan käyttää positiivista palkitsemista, kuten rahapalkkioita, tai negatiivista painetta, kuten uhkaa irtisanomisesta tai palkan leikkauksista (Frey 1997b, 429). Työntekijän motivaatio on kuitenkin monimutkainen kokonaisuus, ja ulkoisesti motivoituneidenkin toimien kesken on vaihtelua siinä, ovatko ne täysin ulkoapäin ohjattuja vai osin tai jopa kokonaan itseohjattuja (Deci & Ryan 2000, 235).

Deci ja Ryan jaottelevat ulkoisen motivaation neljään asteeseen. Niitä ovat ulkoinen ohjaus, introjektio, identifikaatio sekä integraatio. Ulkoinen ohjaus on ulkoisen motivaation perustyyppi, eli siinä ihmisen toimintaa ohjaavat ulkopuolelta annetut palkkiot tai uhka rangaistuksesta. Introjektiossa ihminen puolestaan toimii ulkopuolisen ohjauksen alaisena, mutta seuraamukset jotka toimintaa ohjaavat, hän luo itse itselleen, esimerkiksi ylpeyden tai häpeän tunteiden kautta. Identifikaatiossa ihminen tunnistaa jonkin tietyn toimintatavan arvon ja alkaa sen vuoksi itse toimia alunperin ulkoa tulevan ohjauksen mukaisesti, esimerkiksi kun kyse on terveyteen liittyvistä valinnoista. Tällä tavoin motivoitunut toiminta on jo autonomisempaa, mutta yhä instrumentaalista, eikä kumpua kuitenkaan sellaisesta tekemisen ilosta, kuin sisäisen motivaation tapauksessa. Integraatio on ulkoisen motivaation asteista syvin. Silloin ihminen on sisäistänyt ulkoisen motivaation ensin identifioitumalla alunperin ulkoa tulleen sääntelyn kanssa ja liittämällä sitten sen mukaisen toiminnan omaan käsitykseensä itsestään. Näin alunperin ulkoisesti ohjattu ja ulkoisesti motivoitunut toiminta voi muuttua itsenäisesti ohjatuksi. Ulkoisen motivaation aste voi siis vaihdella sen suhteen, onko toiminta ulkoa ohjattua vai itsenäisesti ohjattua. Kuitenkaan edes täysin sisäistetty ulkoinen ohjaus ei yleensä muuta ulkoista motivaatiota sisäiseksi motivaatioksi, koska se säilyttää instrumentaalisen luonteensa integraatiosta huolimatta. (Deci & Ryan 2000, 236-237.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation ohella Deci ja Ryan (2000, 237) huomioivat, että on olemassa myös amotivaation tila, eli motivaation ja siten toiminta-aikomusten puuttuminen kokonaan. Taulukossa 1 on Decin ja Ryanin mukaisesti koostettuna sisäisen, ulkoisen ja amotivaation piirteitä ja siitä näkyy ulkoisen motivaation ja sisäisen motivaation ääripäiden asteittainen lähentyminen.

Käyttäytymisen tyyppi:	ei ole lainkaan itse määrätty					on täysin itse määrätty
Motivaation tyyppi:	amotivaatio	ulkoinen motivaatio	ulkoinen motivaatio	ulkoinen motivaatio	ulkoinen motivaatio	sisäinen motivaatio
Säätelyn tyyppi:	ei säätelyä	ulkoinen säätely	introjektion kautta säätely	identifioitunut säätelyn kanssa	integroitunut säätely osaksi itseä	sisäinen säätely
Seuraukset aiheuttava taho:	persoonaton	ulkoinen	jossain määrin ulkoinen	jossain määrin sisäinen	sisäinen	sisäinen

Taulukko 1. Sisäisen, ulkoisen ja amotivaation piirteitä (Deci & Ryan 2000, 237).

Ulkoinen motivaatio voi eri muodoissaan siis vaikuttaa henkilön toimintaan yhtä voimakkaasti kuin sisäinenkin, mutta sisäiseen motivaatioon verrattuna se sisältää jonkin verran enemmän negatiivisia piirteitä, sillä se voi perustua osaltaan muun muassa pelkoon, häpeään tai ylpeyteen, ja ulkoisesti motivoituneelta toiminnalta puuttuu sen instrumentaalisen luonteen vuoksi sisäiselle motivaatiolle ominainen tekemisen ilo sekä toiminnan itseisarvon tunnistaminen. Tästä syystä voidaan ajatella, että se ei lähtökohtaisesti sovellu asiantuntijatyön motivaatioperustaksi, koska itse työ on luonteeltaan autonomista ja aloitteellista toimintaa vaativaa, josta todennäköisesti voi suoriutua paremmin sisäisesti motivoituneena kuin ainoastaan ulkoisesta motivaatiosta riippuvaisena.

2.4 Työssä pysyminen ja työstä lähteminen

Työstä lähtemistä ja toisaalta työssä pysymistä ilmiöinä on tutkittu paljon, mutta monet tutkimukset kuitenkin käsittävät useita eri työntekijäryhmiä, eivätkä ainoastaan asiantuntijoita, joten tämä on huomioitava niiden tuloksia tarkastellessa. Tässä luvussa käsitellään

tiivisti työssä pysymistä ja työstä lähtemistä, ja näiden päätösten mahdollisia syitä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta.

Työssä pysyminen (*retention*) viittaa käsitteenä siihen, kuinka suuri osa työntekijöistä pysyy organisaatiossa. Yleensä suuri pysyvyys on organisaation kannalta toivottua. Tämän vastakohtana on käsite työstä lähtemisestä (*turnover*). Tässä tutkielmassa keskitytään näistä erityisesti vapaaehtoiseen työstä lähtemiseen (*voluntary turnover*). Lähtemisellä viitataan käsitteenä siihen, kuinka suuri osa työntekijöistä lähtee organisaatiosta eri syistä johtuen. Käsitteen sisällä voidaan erottaa toisistaan vältettävissä oleva lähteminen (*avoidable turnover*) sekä sellainen lähteminen, joka on organisaation näkökulmasta väistämätöntä (*unavoidable*), eli johtuu syistä joihin organisaatio ei voi vaikuttaa. (Phillips & Edwards 2009, 27.)

Työssä pysymisen käsitettä on pyritty selittämään esimerkiksi työtyytyväisyyden kautta (esim. Griffeth, Hom & Gaertner 2000; Harman, Lee, Mitchell, Felps & Owens 2007). Kyseessä on kuitenkin hyvin monitahoinen ilmiö, jonka kattava selittäminen vaatii lukuisten näkökulmien huomioon ottamista. Työtyytyväisyys esimerkiksi selittää työssä pysymistä loppujen lopuksi vain melko pieneltä osin, koska työntekijä voi päätyä vaihtamaan työtä, vaikka työtyytyväisyys itsessään olisi hyvällä tasolla. (Harman ym. 2007, 52-53.) Työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät myös ovat erilaisia kuin pysyvyyteen vaikuttavat tekijät (Steel ym. 2002, 152). Kaikki työntekijät, jotka suhtautuvat työnantaja-organisaatioon negatiivisesti, eivät kuitenkaan koskaan lopeta työtään, ja toisaalta jotkut voivat lopettaa, vaikka suhtautuisivatkin organisaatioon positiivisesti. Lopettamiseen voivat johtaa myös sellaiset ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi puolison työtilanne, jotka ikään kuin pakottavat henkilön vaihtamaan työpaikkaa, ilman että kyse on nimenomaan halusta jättää tietty organisaatio. (Dalton, Todor & Krackhardt 1982, 120.)

Työstä lähteminen voi häiritä organisaation toimintaa merkittävästi. Sillä on suoria sekä epäsuoria taloudellisia vaikutuksia, ja se vaikuttaa myös laajasti työyhteisöön. Jonkun henkilön lähtiessä muiden on osaltaan tehtävä hänen aiemmin hoitamansa työt, ja lähteminen herättää työyhteisöissä usein myös pohdintaa sen syistä. Jos organisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, se vaikuttaa myös negatiivisesti organisaation maineeseen ja voi vaikeuttaa rekrytointia tulevaisuudessa. (Phillips & Edwards 2009, 31.) Työntekijöiden vaihtuvuutta tutkiessa on kuitenkin huomattava, että työn luonne sekä työmarkkinatilanne

vaikuttavat merkittävästi siihen, miten vahingollista vapaaehtoinen työstä lähteminen organisaatiolle on. Vaikka organisaatiosta lähtisi huippuosaajia, se ei välttämättä muodosta ongelmaa, jos uusia päteviä työntekijöitä on saatavilla. Toisaalta taas heikommin suoriutuvankin työntekijän lähtö voi olla suuri ongelma, jos korvaavaa työvoimaa ei ole lainkaan saatavilla. (Dalton ym. 1982, 121.) Vapaaehtoisella työstä lähtemisellä voi joka tapauksessa olla suuria vaikutuksia organisaation toiminnan kannalta. Rothausen ym. (2015, 2359) toteavat Parkia ja Shawta (2013) lainaten, että työstä lähtemistä on tutkittu laajasti, koska sillä on niin merkittäviä vaikutuksia sekä organisaatiolle että yksilölle. Vaikka ilmiöllä on monia puolia, vapaaehtoinen työstä lähteminen on kuitenkin usein organisaatioille suuri menetys, etenkin jos organisaatiosta lähtee avainhenkilöitä.

Yksilön tasolla aikomus lähteä työstä ja toisaalta sitoutuminen työhön ilmenee eri tavoin. Esimerkiksi vapaaehtoinen, omat tehtävät ylittävä vaivannäkö työssä, vaikuttaa Pailléen (2013, 770) mukaan olevan indikaattori siitä ettei työntekijällä ole aikomusta lähteä työstään. Toisaalta taas jos työntekijä kenties aikoo jättää työnsä, hän pyrkii ensin etääntymään organisaatiosta, mikä voi näkyä esimerkiksi myöhästelynä ja poissaoloina sekä työsuorituksessa (Paillé 2013, 770; Griffeth ym. 2000, 483). Ennen päätöstä työntekijät pohtivat itse organisaatiolle antamaansa panosta ja vertaavat sitä organisaation heille tarjoamaan palkitsemiseen, sekä siihen mitä muita vaihtoehtoja organisaation ulkopuolella olisi. Näiden pohdintojen tuloksena työntekijä voi sitten päättää vaihtaa työtä. (Rusbult & Farrell 1983, 429-437.)

Nimenomaan asiantuntijoiden työssä pysymistä ajatellen on tärkeää huomata, että monet asiantuntijat ovat kokeneita erityisosaajia, joiden korvaaminen voi olla organisaatiolle erityisen haastavaa, ja siihen kuluu usein pidempi aika kuin muiden tehtävien osalta. Työntekijöiden keskimääräisen kokemus- ja osaamistason tarkkaileminen onkin erityisen tärkeää organisaatioissa, joissa tehdään pääasiassa tietotyötä tai asiantuntijatyötä. Organisaation olisi tärkeää säilyttää tarpeeksi suuri määrä kokeneempia asiantuntijoita vaikka vaihtuvuutta olisi. Toisaalta tärkeää on myös kehittää organisaatiota niin, että osaavien henkilöiden rekrytointi onnistuu, eli he kokevat organisaation kiinnostavaksi työpaikaksi, ja lisäksi tulee huomioida myös aiemmissa luvuissa käsitellyt motivaatioon liittyvät seikat, jotta organisaatioon rekrytoitu osaaminen pystytään pitämään siellä, ja asiantuntijat haluavat sitoutua organisaatioon sekä pystyvät kehittymään organisaatiota hyödyttäen. (Phillips & Edwards 2009, 27, 30-31.)

Organisaatio voi vaikuttaa työntekijöiden työssä pysymiseen tai työstä lähtemiseen useilla eri keinoilla. Suuri osa seikoista, jotka vaikuttavat työntekijän päätöksiin pysyä organisaatiossa tai vaihtaa työpaikkaa, liittyvät organisaatioon, kuten sen toimintatapoihin, johtamiseen tai työntekijöiden palkitsemiseen. Käytännönläheisessä artikkelissaan Branham on koostanut yhteen joitakin seikkoja, jotka huomioimalla työssä pysymiseen voisi vaikuttaa. Huomioitava on hänen mukaansa muun muassa odotusten ja työn todellisuuden kohtaaminen, työtehtävän ja henkilön keskinäinen sopivuus, annettava ohjaus ja palaute, uralla etenemisen mahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet ja koulutus, arvostus ja tunnustus, stressin ja työmäärän hallinta, sekä luottamus ja usko johtajiin. (Branham 2005, 59.) Kiinnittämällä organisaatiossa huomiota näihin seikkoihin voidaan vaikuttaa henkilöstön työssä pysymiseen.

Työntekijä voi ensin hakeutua organisaatioon palkan tai muiden etujen perässä. Usein kuitenkin suhde lähiesimieheen on ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka pitkä työsuhteesta tulee. (Smith 2001, 11.) Organisaatiokulttuurilla ja johdon toimilla on pysyvyyteen usein suurempi vaikutus kuin konkreettisilla palkkioilla (Branham 2005, 58). Jotkin tutkimukset toisaalta osoittavat, että ulkoiset palkkiot ovat tärkeitä työntekijöiden työn jatkuvuudelle ja että työntekijät tekevät päätöksiä sen mukaan, miten saavat itselleen eniten taloudellista hyötyä. (Jo 2008, 567; Hausknecht, Rodda & Howard 2009, 283.) Thuneberg ym. (2010) totesivat tutkimuksessaan, että erityisesti nuoret työntekijät arvostavat silti hyvää esimiestyötä palkkaa korkeammalle. Esimiehellä onkin suuri vastuu työntekijöiden työssä pysymiseen vaikuttamisessa, mutta tulee kuitenkin huomioida, että vastuuta omasta työhön sitoutumisesta on myös työntekijällä, eikä kaiken motivaation pitäisikään tulla työntekijälle esimiehen kautta, ulkopuolelta, koska tällöin riskinä on työntekijöiden passivoituminen (Branham 2005, 67-68). Esimiesten rooli ja tehtävä ei ole millään muotoa yksinkertainen. Vaikka esimiesten tehtävänä on mahdollistaa olosuhteet, jotka tukevat työntekijöiden motivaatiota, on huomattava että se on hyvin haastava tehtävä, koska he myös itse usein kamppailevat samojen vaikeuksien ja stressaavien tekijöiden kanssa kuin työntekijänsä (Deci & Ryan 1985, 294).

Taulukossa 2 on esimerkinomaisesti koostettuna Branhamia (2005) mukaillen organisaatioiden käytössä olevia erilaisia keinoja työpaikan houkuttelevuuden ja työntekijöiden pysyvyyden lisäämiseksi. Usein erilaisia lyhyen aikavälin keinoja käytetään enemmän, vaikka pitkän aikavälin keinoilla olisi suurempi vaikutus pysyvyyteen, mikä

osaltaan voi selittyä sillä, että erityisesti ei-konkreettiset pitkän aikavälin keinot ovat sellaisia, joihin vaikuttaminen voidaan organisaatiossa kokea haastavaksi, koska ne vaativat pitkäjänteisiä muutoksia organisaation toimintakulttuurissa.

	Lyhyen aikavälin:	Pitkän aikavälin:
Konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi:	Peruspalkan korottaminen Vuosikorotukset Vakuutusedut tms.	Osakeoptiot Voitonjako Eläke-edut tms.
Ei-konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi:	Työn ja muun elämän yhteensovittamisen edut ja joustot Rekrytointikäytännöt Uusien työntekijöiden sitouttaminen	Työpaikan ilmapiiri ja kulttuuri Lähiesimiesten toiminta Luottamus johtajiin

Taulukko 2. Keinoja työntekijöiden pysyvyyden lisäämiseksi (Branhamia [2005, 58] mukailten).

Monet tekijät voivat yksilön näkökulmasta vaikuttaa päätökseen lähteä vapaaehtoisesti työstä. Näitä ovat esimerkiksi odotukset työn sisällön ja merkityksen osalta, tai halu työskennellä omien arvojen mukaisen tavoitteen vuoksi, korkeampi palkkaus, mahdollisuudet koulutukseen ja työuralla etenemiseen, sekä vaatimukset joustavuudesta muun muassa työaikojen suhteen (Smith 2001, 4-5). Hausknecht ym. (2009, 273) toteavat että huomiota on kiinnitettävä joustavien työjärjestelyjen ohella myös oikeudenmukaisuuteen sekä organisaation maineeseen. Jos organisaatio ei palkitse työssään keskitasoa paremmin suoriutuvia työntekijöitä, on todennäköistä että he päättävät jättää organisaation (Griffeth ym. 2000, 482). Kraimer, Seibert, Wayne, Liden ja Bravo (2011, 495) havaitsivat tutkimuksessaan, että koulutukseen ja kehittymiseen panostaminen liittyy parempaan työn jälkeen sekä vähäisempään henkilöstön vaihtuvuuteen. Toisaalta he huomasiivat, että jos mahdollisuuksia uralla etenemiseen ei juuri ole, koulutus ja kehittäminen eivät ole yhteydessä suorituksiin ja myös lisäsivät työstä lähtemistä.

Dalton ym. (1982, 117) huomauttavat, että työstä lähtemisen negatiivisia vaikutuksia on myös saatettu liioitella. On mahdollista että tietyissä tilanteissa työntekijän vapaaehtoinen lähteminen hyödyttää organisaatiota, tai ei ainakaan ole suoranaisesti vahingollista, vaikka jotain kuluja organisaatiolle koituukin. Taulukossa 3 on Daltoniin ym. (1982) perustuen koottuna työstä lähtemisen ja työhön jäämisen neljä vaihtoehtoista skenaariota, joista käy ilmi se, että työntekijöiden vapaaehtoinen lähteminen, joka on mahdollisesti vahingollista organisaatiolle, muodostaa koko lähtemisen ja jäämisen problematiikasta vain pienen osan.

		Organisaation arvio työntekijästä on positiivinen:	Organisaation arvio työntekijästä on negatiivinen:
Yksilön arvio organisaatiosta on positiivinen:	Työntekijä ei ole aloittanut vapaaehtoisen lähtemisen prosessia:	Työntekijä jää työpaikkaan	Työntekijä irtisanotaan
Yksilön arvio organisaatiosta on mahdollisesti negatiivinen:	Työntekijä on aloittanut vapaaehtoisen lähtemisen prosessin:	Työntekijä lopettaa, organisaation kannalta vahingollista	Työntekijä lopettaa, ei välttämättä ole organisaation kannalta vahingollista

Taulukko 3. Työstä lähtemisen ja työhön jäämisen vaihtoehdot (Daltoniin ym. [1982, 118] perustuen).

Kuitenkaan ei tule jättää huomiotta sitä, että vaikka organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta tarkasteltuna jonkun työntekijän vapaaehtoinen lähteminen ei olisikaan negatiivinen asia, jokaisella yksilöllä on oma vaikutuksensa organisaation sisäiseen elämään, kuten työilmapiiriin, ryhmähenkeen ja sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla. Vapaaehtoisen työstä lähtemisen vaikutuksia tällaisiin laadullisiin ja hyvin monimutkaisesti rakentuviin tekijöihin on huomattavasti vaikeampi arvioida, ja voi olla, että ne kärsivät vapaaehtoisen työstä lähtemisen seurauksena. (Muchinsky & Tuttle, 1979; Dalton ym. 1982, 119.) Steers ja Mowday (1981) huomauttavat, että esimerkiksi kun joku työntekijä lähtee

vapaaehtoisesti, se voi johtaa siihen että myös muut työntekijät arvioivat omaa tilannettaan uudestaan, koska hänen lähtönsä osoittaa vähintään implisiittisesti, että muualla on olemassa nykyistä parempia mahdollisuuksia työllistyä (Dalton ym. 1982, 119.) Näin tunne tyytymättömyydestä ja halukkuus vaihtaa työpaikkaa voivat levitä vapaaehtoisen lähtemisen seurauksena.

Vaikka työntekijöiden työssä pysymiseen vaikuttavista tekijöistä suuri osa on sellaisia joihin organisaatio pystyy toimillaan vaikuttamaan, on huomattava myös se, että jotkin työntekijöiden päätöksiin vaikuttavat tekijät yksinkertaisesti ovat organisaation vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella (Dalton ym. 1982, 121-122). Näitä ovat esimerkiksi vaihtoehtoiset työmahdollisuudet (Griffeth ym. 2000, 483) sekä henkilökohtaiset tai perheeseen liittyvät syyt, kuten opiskelu, perheen muutto, eläköityminen ja terveysongelmat (Dalton ym. 1982, 121). Lisäksi tulee muistaa, että ilmiön monitahoisuuden ja erilaisten yksilöiden päätöksiin vaikuttavien tekijöiden runsauden vuoksi töistä lähtemisen syistä puhuttaessa mahdollisuudet pätevään yleistämiseen ovat loppujen lopuksi hyvin rajatut (Griffeth ym. 2000, 486).

Kun verrataan tässä luvussa käsiteltyjä työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavia seikkoja työmotivaatiosta aiemmin esitettyyn, voidaan havaita että niiden osalta yhtäläisyyksiä on paljon. Työssä pysymisen edistämisen keinot ovatkin lähteiden perusteella osin samoja, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat työmotivaatioon, kuten esimerkiksi organisaation toimintatavat, johtamisen, palkkaus ja palkitseminen, työn sisältö, palaute, etenemismahdollisuudet, koulutus, arvostus ja tunnustus. Nämä kaksi teemaa tukevat ja täydentävät toisiaan, ja erityisesti työssä pysymisen ja työstä lähtemisen teoriaa ajatellen työmotivaation merkitys vaikuttaisi olevan huomattava.

3. Aineiston kerääminen ja käsittely

Seuraavissa luvuissa käsitellään tämän tutkimuksen käytännön toteutukseen liittyviä seikkoja. Ensin esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka jälkeen käydään läpi tutkimuksen metodologiaa ja esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto sekä käytetyt analyysimetodit.

3.1 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikkö. Maahanmuuttoviraston verkkosivuilla kerrotaan, että “Maahanmuuttovirasto on maahanmuutto-, turvapaikka-, pakolaisuus- ja kansalaisuusasioissa päätöksentekoorganisaatio ja ylläpitää vastaanottojärjestelmää. Virasto toteuttaa Suomen maahanmuuttopolitiikkaa ja edistää hallittua maahanmuuttoa, hyvää hallintoa sekä ihmis- ja perusoikeuksia. Virasto tuottaa asiantuntija- ja tietopalveluja poliittisen päätöksenteon tueksi sekä kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä varten. Virasto myös osallistuu asiantuntijana maahanmuuttokeskusteluun.” Maahanmuuttovirasto koostuu neljästä substanssiyksiköstä: kansalaisuusyksikkö, maahanmuuttoyksikkö, turvapaikkayksikkö ja vastaanottoyksikkö. Näiden lisäksi virastossa on johdon tukiyksikkö, asiakuus- ja viestintäyksikkö, hallinto- ja kehittämispalvelut, oikeus- ja maatietoyksikkö sekä sähköiset palvelut. (Migri.fi, käyty 14.12.2018.) Tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain turvapaikkayksikköä siitä syystä, että nimenomaan turvapaikkayksikössä vuosien 2016 ja 2017 aikana asiantuntijoiden vaihtuvuus on ollut nopeaa, ja turvapaikkayksikön toimintaympäristö on ollut erityisen suuressa muutoksessa turvapaikanhakijoiden määrässä vuonna 2015 tapahtuneen suuren nousun vuoksi. Tässä tilanteessa monet asiantuntijat ovat sekä tulleet organisaatioon, että päättäneet lähteä sieltä.

Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikössä turvapaikkahakemuksiin ja tiettyihin muihin yksikön vastuulle kuuluviin oleskelulupaa koskeviin hakemuksiin päätöksiä tekevät ylitarkastajat. Ylitarkastajan tehtäviin turvapaikkayksikössä kuuluu yleensä esimerkiksi turvapaikanhakijoiden kuuleminen henkilöllisyyttä ja Suomeen saapumisen matkareittiä koskien, sekä turvapaikkapuhuttelujen pitäminen, joissa selvitetään ne syyt, miksi turvapaikanhakija hakee turvapaikkaa. Lisäksi ylitarkastajat kirjoittavat kullekin hakijalle päätösesityksen. Osa ylitarkastajista myös ratkaisee myönteisiä päätöksiä yhdellä nimellä ja myönteisiä sekä kielteisiä päätöksiä toisen ylitarkastajan esittelystä, eli kahdella nimellä. Ydintehtävien, eli puhuttelujen sekä päätöksenteon ohella ylitarkastajan työhön sisältyy muun muassa asiakaspalvelua ja neuvontaa, viranomaisyhteistyötä, sekä eri lähtömaita koskevaan tietoon ja raportteihin perehtymistä.

3.2 Kysely aineiston keräämisen tapana

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti tutkimuksessa tehtyjä metodologisia valintoja, niiden taustaa, syitä ja tarkoituksenmukaisuutta, sekä kerättyä aineistoa. Tutkimus on toteutettu yhdistellen piirteitä kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Nämä kaksi voidaankin nähdä toisiaan täydentävinä tutkimuksen suuntauksina tiukan vastakkainasettelun sijaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 136-137). Aineiston keräämisen tapana on käytetty kyselyä, koska sen avulla pystyttiin käytettävissä olevalla resurssilla keräämään kattavampi aineisto kuin esimerkiksi haastatteluja tekemällä. Kyselyn etuna onkin juuri se, että sen avulla voi kerätä laajemman aineiston lyhyemmässä ajassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 195). Haastattelussa taas on yleisesti ottaen suuremmat mahdollisuudet motivoida tutkittavia vastaamaan kuin lomakkeella toteutettavalla kyselyllä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36). Kyselylomake oli kuitenkin laadittu niin, että se muistutti luonteeltaan lyhyttä haastattelua, ja tutkimukseen osallistuvia kannustettiin vastaamaan laajasti ja vapaasti kysymyksiin, jotka tämän mahdollistamiseksi muotoiltiin avoimiksi. Näin toimimalla pystyttiin saavuttamaan laajemman vastaajajoukon edut ilmiön kattavassa ymmärtämisessä ja tulosten yleistettävyydessä, mikä koettiin tärkeäksi tutkimuksen hyödyllisyydelle etenkin kohdeorganisaation kannalta. Toisaalta sen ansiosta on kuitenkin ollut myös mahdollista analysoida yksittäisten vastaajien kokemuksia ja ajatuksia avointen ja laajojen kirjallisten vastausten pohjalta kvalitatiivisesti. Kyselyssä käsitteitä ei myöskään oltu määritelty tai rajattu tarkasti, mitä kautta pyrittiin antamaan tilaa vastaajien oman näkemyksen, kokemuksen ja tulkinnan korostumiselle vastauksissa.

Tutkimuksella haluttiin kerätä tietoa siitä, miten vastaajat kokivat työmotivaationsa ja mitkä seikat vaikuttivat henkilökohtaisiin päätöksiin lopettaa työ turvapaikkayksikössä, mutta koska käytettävissä olleella ajalla ei olisi ollut mahdollista syvällisesti haastatella tarpeeksi useita henkilöitä kattavan otoksen saamiseksi, toteutetulla kyselyllä on pyritty yhdistämään näiden erilaisten reunaehtojen vaatimukset mahdollisimman hyvin. Tutkimus toteutettiin siis kyselylomakkeella, joka lähetettiin yhteensä 66:lle turvapaikkayksiköstä lähteneelle henkilölle sähköpostitse. Koska vastaajien halukkuus ja sitoutuminen tutkimukseen osallistumiseen haluttiin varmistaa etukäteen, kaikki vastaajat kontaktoitiin henkilökohtaisesti ennen lomakkeen lähettämistä. Yhteensä tutkimukseen osallistumisesta kysyttiin 80:ltä henkilöltä, joista 66 vastasi, että on kiinnostunut osallistumaan. Muutamat

ilmaisivat, etteivät ole halukkaita osallistumaan tutkimukseen, koska sen aihepiiri on arkaluontoinen.

Koska tarkoituksena oli tutkia nimenomaan vapaaehtoisesti turvapaikkayksiköstä lähteneitä ylitarkastajia, tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista otantaa, eli osallistujiksi on pyydetty tietyt tunnusmerkit täyttävää tutkittavien joukkoa, siis henkilöitä joilla on tietyt ominaisuudet (Eskola & Suoranta 2014, 18). Tutkimuksen käytännön toteuttamisessa ongelmalliseksi muodostui kuitenkin osaltaan tutkittavien tavoittaminen, koska kohderyhmä koostui nimenomaan työnsä turvapaikkayksikössä lopettaneista, mistä syystä monien yhteystietoja ei ollut helposti saatavilla, ja Maahanmuuttoviraston kautta ei ollut mahdollista saada yhteystietoja. Näin ollen aikaa kului jonkin verran kohderyhmän yhteystietojen keräämiseen manuaalisesti eri henkilöiden kautta tiedustelemalla. Tämä osoittautui kuitenkin odotettua tehokkaammaksi keinoksi ja tutkimusta varten saatiin melko nopeasti koottua kymmenien kohderyhmään kuuluvien henkilöiden yhteystiedot. Selvitystyötä jatkettiin tästä siten, että kysyttäessä halukkuudesta osallistua tutkimukseen, vastaajia pyydettiin myös kertomaan, jos he tuntevat muita turvapaikkayksiköstä lähteneitä, joita tämä tutkimus koskettaa. Tutkimukseen osallistujat ovat siis valikoituneet varsin satunnaisesti sen perusteella, keitä on tutkimuksen puitteissa pystytty tavoittamaan. Alkuperäisinä kriteereinä osallistujille toimi kuitenkin se, että henkilö on aiemmin työskennellyt turvapaikkayksikössä ylitarkastajan tehtävässä, ja on sittemmin vapaaehtoisesti lähtenyt turvapaikkayksiköstä.

Tutkimukseen osallistui, eli kyselylomakkeen täytti ja palautti, yhteensä 44 henkilöä. Osallistujille lähetetty lomake koostui kolmesta osiosta ja yhteensä 16:sta kysymyksestä (ks. liite 1). Ensimmäinen osio käsitteli työskentelyä turvapaikkayksikössä, sekä työmotivaatiota neljällä avoimella kysymyksellä. Toinen osio käsitteli päätöstä lähteä turvapaikkayksiköstä neljällä kysymyksellä, joista kolme oli avoimia ja yhdessä pyydettiin asettamaan lähdön syyt tärkeysjärjestykseen. Kolmas osio koski vastaajien taustatietoja, kuten työsuhteen kestoa ja laatua, sekä koulutustaustaa, jotta näiden seikkojen mahdollinen vaikutus olisi tarvittaessa huomioitavissa aineistoa analysoitaessa.

Vastaajat reagoivat avoimiin kysymyksiin hyvin ja tuottivat pääsääntöisesti melko laajoja kuvailevia vastauksia. Yhden vastauslomakkeen tyypillinen pituus oli noin 3-4 sivua. Kyselyn haastattelunomaisuus tuli näkyväksi siinä, että vastaajia ohjeistettiin vapaaseen vastaamiseen, ja siten he myös kertoivat melko laajasti ja vapaasti omista kokemuksistaan

kysymysten osoittamien aiheiden puitteissa. Kyselytutkimus onnistuikin kokonaisuutena erinomaisesti. Vastausprosentti oli 67, mikä on korkea, ja kuvastaa vastaajien sitoutumista osallistumiseen. Lomakkeen kysymyksenasettelu tuotti relevantteja ja melko laajoja vastauksia. Jotkut osallistujat kuitenkin antoivat palautetta siitä, että vastaamisen olisi toivottu olevan täysin nimetöntä. Koska lomakkeet lähetettiin kullekin vastaajalle henkilökohtaisesti, vastaajien henkilöllisyys tuli tutkimuksen tekijän tietoon, aivan kuten olisi tullut henkilökohtaisten haastattelujenkin tapauksessa, mutta tutkimuksen kyselymuodossaan olisi kyllä mahdollisesti pystynyt toteuttamaan myös nimettömänä, mikä olisi voinut tässä tapauksessa olla myös toimiva vaihtoehto. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan ilmaissut kokeneensa omalla nimellä vastaamista ongelmalliseksi, ja vastaajia informoitiin siitä että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vain tutkimuksen tekijä tietää vastaajien henkilöllisyyden. Näin ollen tämän seikan aineistoon mahdollisesti aiheuttama vajavaisuus ei todennäköisesti ole tutkimuksen tulosten kannalta merkittävä.

Aineiston mahdollisia virhelähteitä on yllä mainitun ohella luonnollisesti kysymyksenasettelu, joka jättää aina mahdollisuuden väärinymmärtämiselle. Vastaajista kukaan ei kuitenkaan pyytänyt aineiston keruun aikana esimerkiksi selvennystä siihen, mitä jollakin kysymyksellä tarkoitetaan, vaikka heitä erikseen kehoitettiin ottamaan tutkimuksen tekijään yhteyttä mikäli kysyttävää ilmenee. Myöskään vastauksia purkaessa ei havaittu selkeitä väärinymmärryksiä, joiden vuoksi tietyt vastaukset vääristäisivät aineistoa. Yksi virhelähde muodostui siitä, että joidenkin yksittäisten vastaajien kohdalla kävi ilmi, että turvapaikkayksiköstä lähteminen johtui kuitenkin ensisijaisesti virkasuhteen päättymisestä, eikä kyse siis ollut täysin vapaaehtoisesta lähtemisestä. Yksittäiset vastaajat olivat myös työskennelleet turvapaikkayksikössä hieman eri tehtävissä kuin ylitarkastajana. Nämä seikat on kuitenkin otettu huomioon aineistoa analysoidessa ja niiden aiheuttama mahdollinen vääristymä aineistossa on pyritty minimoimaan.

3.3 Aineiston analyysi ja käsittely

Laadullisessa aineiston analyysissä edetään kokonaisuudesta osiin, siitä aineiston luokitteluun ja luokkien yhdistelyyn ja synteessin kautta takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 144). Tässä

tutkimuksessa pääasiallisena analyysin metodina on sovellettu laadullista, aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja -erittelyä. Jotkut vastauksista ovat tyypiltään laajoja, kerronnallisia ja kuvaavia ja ovat kattaneet osin useita kyselyn kysymyksiä, ja toisaalta osa vastaajista on vastannut hyvin tiiviisti yhteen kysymykseen kerrallaan. Merkityksiä on etsitty aineistosta ad-hoc -menettelyllä, eli käytössä ei ole kuitenkaan ollut vain yhtä tiettyä analyysin tapaa vaan merkitykset on pyritty saamaan esiin parhaaksi katsotulla tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136-138). Näin on toimittu aineiston monipuolisuuden ja kunkin vastaajan laatimien vastausten erilaisuuden vuoksi. Määrällinen analyysi ja laskeminen on yksi myös laadullisen aineiston käsittelyyn soveltuva menetelmä (Eskola & Suoranta 2014, 165). Joidenkin kysymysten tarkastelussa analyysiä onkin tässä tutkimuksessa täydennetty laskennallisilla prosenttiosuuksilla suhteessa vastaajien määrään.

Aineiston analyysin olennaisena osana on ollut kattava perehtyminen kyselyssä saatuihin vastauksiin ja vastausten koodaaminen niin, että kunkin vastaajan kuhunkin kysymykseen antama vastaus on ollut analyysivaiheessa löydettävissä koodin avulla. Kunkin kysymyksen tuottama aineisto on ennen varsinaista analyysivaihetta koodattu siten, että on voitu laskea mainintoja eri aihepiireistä ilman, että saman vastaajan useampi maininta samasta aiheesta tulee lasketuksi useita kertoja. Näin on varmistettu, että laskemalla saadut tulokset ovat suhteessa vastaajien määrään eivätkä yksinomaan aineistossa olevien kyseistä aihetta koskevien mainintojen määrään, mikä on mahdollistanut tarkan käsityksen muodostamisen siitä, kuinka suuri osa vastaajista on nostanut kunkin aiheen esille vastauksissaan.

Teemoittelemalla voidaan tarkastella aineistosta nousevia, eri vastauksissa esiintyviä yhdistäviä piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173). Aineistoon tutustuttaessa kustakin vastauksesta onkin merkattu sellaisia ilmauksia ja teemoja, jotka toistuvat eri vastauksissa tai toisaalta erottuvat selvästi muista. Tällaisia aineistosta spontaanisti esiin nousevia seikkoja on koottu laajemmiksi sisällöllisiksi teemoiksi hyödyntäen laskemista, jotta on saatu käsitys kunkin teeman painoarvosta koko aineiston sisällä, eli siitä, onko sama teema toistunut hyvin suuressa osassa vastaajien näkemyksistä vai kenties mainittu vain muutamien vastauksissa. Tätä analyysin tapaa hyödyntäen on pyritty kustakin aiheesta tunnistamaan merkittävimmät teemat, mutta yksittäiset maininnat on myös huomioitu aineistoa rikastavina ja monipuolistavina. Kunkin kysymyksen vastauksista on luotu tiivistyksenä joitakin teemoja, joihin mahdollisesti sisältyy useita pienempiä aihepiiriin kuuluvia teemoja, jotka nousivat esille aineistosta omina satunnaisempina mainintoinaan. Tutkimusväline voi myös toimia

aineiston luokittelun pohjana (Hirsjärvi & Hurme 2011, 148-149), ja tässä tutkimuksessa kyselylomaketta onkin käytetty aineiston luokittelun pohjana siten, että kyselylomakkeen osat ovat muodostaneet alustavat luokat, joiden perusteella aineistoa on alettu tarkastella.

Aineistosta on poimittu tutkielmaan jonkin verran suorita sitaatteja kyselyssä saaduista vastauksista. Näiden tarkoituksena on tukea sanallisesti avattua aineiston analyysia ja toimia esimerkkeinä niistä vastauksista, joiden perusteella teemoittelua on tehty, sekä tukea tutkimuksen luotettavuutta. Sitaatit on tarvittaessa kirjoitettu puhtaaksi kirjakiielellä, ja joissain tapauksissa lyhennetty vastaajan anonymiteetin suojelemiseksi, pyrkien kuitenkin varmistamaan, että alkuperäinen tarkoitus ei tarvittavan muokkauksen vuoksi katoa tai muutu.

4. Tulokset

Seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimuksessa saadut tulokset, esitellään aineistossa esiintyneitä teemoja kokonaisuuksiksi ryhmiteltynä ja keskitytään aineiston esittelemiseen sekä merkitysten tiivistämiseen. Tulokset on jaoteltu kahteen lukuun, jotka perustuvat aineistoa kerätessä osallistujille esitettyihin kysymyksiin siten, että luku 4.1 alalukuineen kattaa aineiston kysymysten 1-4 osalta ja luku 4.2 alalukuineen kysymysten 5-8 osalta (ks. liite 1). Aineiston luonteesta johtuen tämä jaottelu ei ole täysin yksiselitteinen, vaan joissain tapauksissa kysymyksiin saadut vastaukset käsittelevät selvästi myös muiden kysymysten aiheita, jolloin kyseiset vastaukset on tulkittu ja esitelty vastauksen tosiasiallisen aiheen mukaisessa luvussa. Samoin kysymyksen 16 puitteissa saadut vastaukset on tarvittaessa tuotu niiden aiheita koskevan luvun mukaiseen aineiston analyysiin mukaan.

4.1 Työskentely turvapaikkayksikössä ja työmotivaatio

Aineiston ensimmäinen pääteema käsittää erilaiset työmotivaatioon liittyvät kokemukset turvapaikkayksikössä työskentelyn aikana ja kattaa työmotivaatiota nostaneita ja laskeneita tekijöitä. Kyselyssä kartoitettiin kuitenkin ensimmäisenä johdannonomaisesti vastaajien ajatuksia siitä, millainen kokemus työskentely turvapaikkayksikössä oli. Tämä avoin

kysymys tiivistyi vastauksissa selvästi neljään teemaan, jotka antavat myös varsin kattavan, joskin alustavan kuvan työn hyvistä puolista ja toisaalta ongelmakohdista, jotka osaltaan peilautuvat myöhemmässä aineistossa sekä motivaatiota että lähtöpäätöksiä koskien. Neljä turvapaikkayksikössä työskentelyn kokemusta kokonaisuutena kuvaavaa näkökulmaa ovat:

1. Kokemus oli opettavainen ja hyödyllinen jatkoa työelämässä ajatellen.
2. Tilanne oli ainutlaatuinen ja poikkeuksellinen, ja tarjosi aitiopaikan itse ilmiöön ja sen ympärillä vallinneeseen kiivaaseen mediakeskusteluun.
3. Työn sisältö oli mielenkiintoinen ja haastava.
4. Kokemusta heikensi organisaation valmistautumattomuus, sekä johtamisen ja työn organisoimisen ongelmat.

Päällimmäisenä vastauksissa nousi esiin oppiminen sekä mielenkiintoisuus. Kokemusta kuvattiin myös silmiä avaavaksi, sekä yksiselitteisesti sanoin: *“elämäni paras kokemus ammatillisessa mielessä”* ja *“työ vastasi käytännössä kaikkia odotuksiani”*. Useimmat jotka ilmaisivat kriittisiä tunteuksia, toivat kuitenkin esiin myös positiivisia seikkoja, kuvaillen esimerkiksi että: *“kokemus oli raskas, mutta antoisa ja opettavainen”*. Arvostelua, mutta toisaalta myös ymmärrystä koko yksikön poikkeuksellista tilannetta kohtaan tuli ilmi.

“Kokemus oli hyvin opettavainen monella tapaa. Monen asian olisi voinut hoitaa paremminkin, mutta olosuhteet olivat haastavat.”

Ennen työmotivaatiota nostavien ja laskevien seikkojen kartoittamista kyselyssä pyydettiin hakijoita vapaasti kuvailemaan työmotivaatiotaan turvapaikkayksikössä työskentelyn aikana. Motivaatio on vastausten perusteella pääsääntöisesti koettu hyväksi, mutta siinä on voinut tapahtua vaihtelua, tai laskua työssäoloajan loppua kohden. 61% vastaajista kuvaili työmotivaationsa olleen hyvä tai melko hyvä ja pysyneen melko tasaisena koko turvapaikkayksikössä työskentelyn ajan. Toisaalta aineistosta kävi ilmi motivaation variaatioita laidasta laitaan, myös kokemuksia siitä että motivaatiota ei juuri ollut. Monet kuvasivat motivaatiossa tapahtuneen paljon vaihtelua ja yleisen suunnan olleen työskentelyn aikana laskeva. Osa vastaajista ei kokenut laskua tai muutoksia motivaatiossaan. Toisaalta osa vastaajista oli kokenut motivaation kanssa suuria haasteita.

“Olin motivoitunut töihin alusta loppuun.”

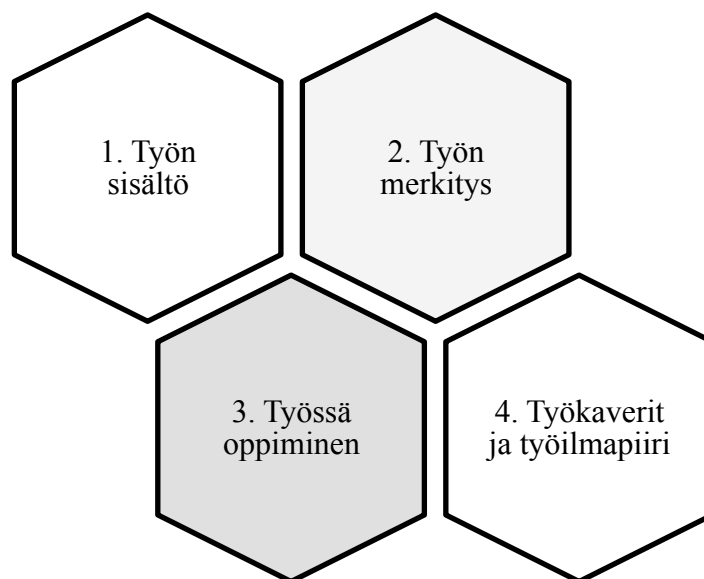
“Alkuun työmotivaationi oli erittäin korkea, mutta ajan mittaan työmotivaatio kuitenkin laski selvästi.”

“En osaa sanoa, että motivoiko mikään.”

Kokonaisuutena vastaukset motivaatiota koskien jakautuvat kahteen ryhmään: yksi joukko koki motivaationsa olleen korkea ja pysyneen melko korkealla tasaisesti. Toinen joukko koki motivaationsa olleen aluksi korkealla, mutta laskeneen ajan kuluessa, ja osalla heistä motivaatio oli laskenut jo hyvin alhaiseksi ennen lähtöpäätöksen syntymistä.

4.1.1 Motivaatiota vahvistaneita tekijöitä

Motivaatiota vahvistaneina seikkoina aineistosta esiin nousi erityisesti neljä teemaa, joita tässä luvussa käsitellään tarkemmin. Kuviossa 4 on esitetty nämä teemat.



Kuvio 4. Motivaatiota vahvistaneiden tekijöiden neljä pääteemaa.

Työn sisältö ja työn merkitys yksilöille ja yhteiskunnalle nousivat aineistosta selvästi tärkeimmiksi motivaatiota tukeviksi seikoiksi. Työn sisällön koettiin olevan mielenkiintoista ja haastavaa. Aihepiiri oli monille vastaajille henkilökohtaisten mielenkiinnon kohteiden perusteella kiinnostava, ja tämä kokemus usein myös yhdistyi tunteeseen siitä, että työ on merkityksellistä ja sitä kautta myös vastuullista. Osana työn sisältöä aineistosta nousi esiin turvapaikkapuhuttelujen pitäminen, mikä koettiin toisaalta hyvin raskaaksi ja

kuormittavaksi, mutta joidenkin vastaajien kohdalla myös kenties työn antoisimmaksi osaksi sen tarjoamien ainutlaatuisten asiakaskohtaamisten vuoksi.

Oman osaamisen kehittäminen ja oppiminen koettiin tärkeiksi motivaatiota tukeviksi seikoiksi, minkä työn haastavuus myös sitten mahdollisti ja mitä aiheen kiinnostavuus osaltaan tuki.

“Työmotivaation huiput ajoittuvat aina siihen, kun olen aloittanut uudessa tehtävässä, ja olen saanut kehittää omaa osaamistani ja työ on tuntunut haasteelliselta.”

“Pidin työtä merkityksellisenä.”

“Työ oli haastavaa ja yhteiskunnallisesti tärkeää.”

Työn sisältöön, merkitykseen ja oppimiseen liittyvien teemojen ohella suurimmaksi motivaatiota tukevaksi tai nostavaksi tekijäksi nousi aineiston perusteella työyhteisö, työilmapiiri ja työkaverit. Työyhteisön mainittiin koostuneen samanhenkisistä ihmisistä ja olleen innostava, sekä ilmapiirin luovia ongelmanratkaisutapoja suosiva, ja yhteisö oli tärkeä tuki myös työssä jaksamiselle.

“Oli loistavat kollegat, työilmapiiri ja työyhteisö.”

“Työporukassa oli niin valtavan hyvä henki ja viihdyin todella hyvin työpaikalla. Töihin mennessä ei tuntunut siltä, että oli menossa töihin, vaan hengaillemaan kavereiden kanssa.”

Muina motivoivina tekijöinä aineistossa mainittiin työn itsenäisyys, koetut vaikuttamisen mahdollisuudet ja joustavuus esimerkiksi työajoissa. Henkilökohtainen palaute esimiehiltä sekä asiakkailta motivoi. Myös mahdollinen uralla eteneminen sekä mahdollisuus saada jatkoa määräaikaiselle virkasuhteelle nousivat esiin motivoivina seikkoina. Tyytyväisyys omaan lähiesimieheen nosti ja ylläpiti aineiston perusteella motivaatiota, ja samoin mahdollisuudet oman, esimerkiksi koulutuksen kautta hankitun osaamisen hyödyntämiseen työssä. Tunne siitä, että omaa tekemistä ja osaamista arvostetaan, mainittiin joitakin kertoja motivaatiolle tärkeänä tekijänä. Sen koettiin kuitenkin myös vaikuttaneen mahdolliseen motivaation laskemiseen, jos tämä tunne heikkeni.

Myös organisaation maine mainittiin motivoivana tekijänä siitä näkökulmasta, että mediapaineessa työskentely kannusti tekemään oman työnsä niin, ettei ainakaan sen perusteella aihetta otsikoihin olisi. Muina motivoivina tekijöinä aineistossa mainittiin selkeät tavoitteet ja työn tavoitteellisuus, itsensä haastaminen sekä kilpailuasetelma työkavereihin nähden. Hyvin harva kuitenkaan koki, että organisaatiossa käytetyt palkitsemisen tavat tai palkkaus toimivat motivaatiota nostavina tekijöinä. Rahallisista palkkioista oli aineistossa ainoastaan kaksi mainintaa motivaatiota nostavina tekijöinä.

“Mielestäni palkkaus oli hyvä ottaen huomioon että kyseessä oli ensimmäinen oman alan työpaikka.”

“Rahalliset kannustimet toivat pientä lisämotivaatiota, mutta en kokenut niitä niin tärkeinä kuin palautteen saamisen ja työssä kehittymisen.”

Taulukossa 4 on tyypitelty aineiston perusteella turvapaikkayksikössä työskennelleiden esiin nostamia, motivaatiota vahvistaneita tekijöitä sen suhteen, ovatko ne sisäistä vai ulkoista motivaatiota vahvistavia ja ovatko ne lähtöisin työntekijästä henkilökohtaisesti vai riippuvaisia organisaation toiminnasta, peilaten sisäisen ja ulkoisen motivaation muodostumista erityisesti Decin ja Ryanin sekä Hackmanin ja Oldmanin kuvaamiin motivaation edellytyksiin, joita käsiteltiin luvussa 2. On huomattava, että jako sen suhteen mitkä tekijät ovat yksilöstä ja mitkä organisaatiosta riippuvaisia, ei ole yksiselitteinen, sillä useat tekijät muodostuvat yhteistyössä molempien osapuolien välillä. Samoin jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ei aina ole täysin yksiselitteinen. Tämän tyypittelyn muodostamista varten nämä jaot on kuitenkin toteutettu niin, että kukin tekijä on asetettu yhteen tai kahteen nelikentän osaan sen mukaisesti, mistä seikoista se on aineiston perusteella eniten tai ensisijaisesti koettu riippuvaiseksi.

	Riippuvainen henkilökohtaisesta kokemuksesta ja/tai omasta toiminnasta:	Riippuvainen organisaation ja/tai esimiesten toiminnasta:
Vaikutti sisäiseen motivaatioon nostavasti: <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomia ja vastuu työn tuloksista 2. Pätevyyden kokemus, tieto työn tuloksista ja palaute 3. Yhteisö 4. Kokemus työn merkityksellisyydestä 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sisältö, sen koettu kiinnostavuus, haastavuus, merkitys ja vastuullisuus • Oman osaamisen hyödyntäminen ja uuden oppiminen työssä • Hyvät suhteet kollegoihin ja lähiesimieheen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn itsenäisyys ja vastuun saaminen • Vaikuttamisen mahdollisuudet • Joustavat työn tekemisen tavat • Palautteen saaminen • Osaamisen arvostaminen • Hyvä työilmapiiri • Hyvä lähiesimies
Vaikutti ulkoiseen motivaatioon nostavasti: <ol style="list-style-type: none"> 1. Positiivinen palkitseminen 2. Negatiivinen paine tai uhka 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät määrälliset tavoitteet ja niiden saavuttaminen • Koettu kilpailuasetelma muihin nähden • Uralla etenemisen mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahalliset kannustimet • Määräaikaisen sopimuksen jatko • Uralla etenemisen mahdollisuudet • Selkeät määrälliset tavoitteet

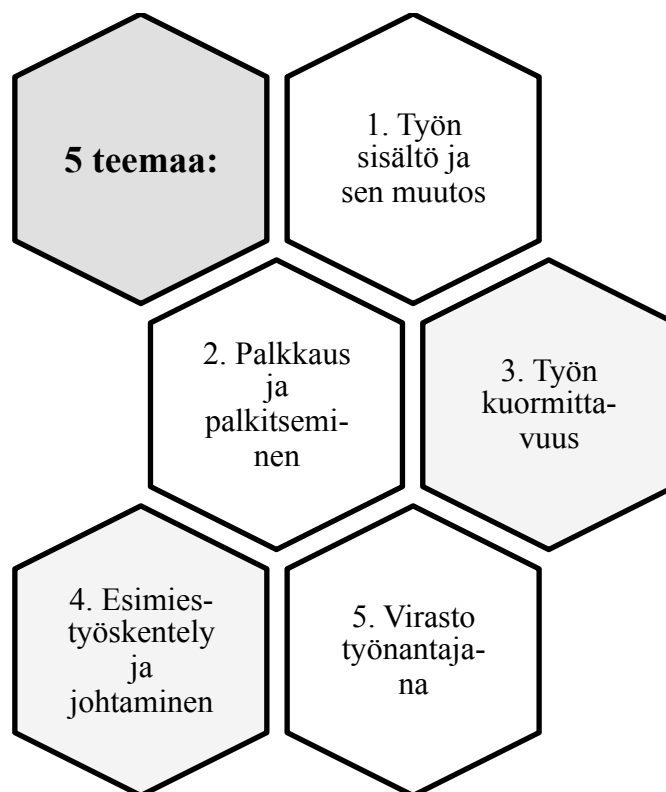
Taulukko 4. Motivaatiota vahvistaneita tekijöitä.

Aineistosta on motivaatiota vahvistaneita tekijöitä koskien selvästi havaittavissa, että tekijät jotka liittyvät sisäisen motivaation vahvistamiseen, ovat olleet suuremmassa roolissa kuin tekijät, jotka ovat vaikuttaneet vastaajien ulkoiseen motivaatioon nostavasti. Useat vastaajat

eivät lainkaan maininneet sellaisia tekijöitä motivaatiotaan vahvistaneina, jotka liittyvät ulkoiseen motivaatioon.

4.1.2 Motivaatiota heikentäneitä tekijöitä

Laskemista hyödyntäen aineistosta erottuneet, eniten mainintoja saaneet suurimmat motivaatiota heikentäneet tekijät olivat työn sisällön yksipuolistuminen sekä palkkaus. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä esiintyi aineistossa kuitenkin hyvin paljon erilaisia, ja siinä minkä seikkojen koettiin laskevan motivaatiota, oli laajaa vastaajakohtaista vaihtelua. Yhtä tekijää, joka olisi vaikuttanut vastaajien enemmistön motivaatioon laskevasti, ei ollut selkeästi erotettavissa. Motivaatioon heikentävästi vaikuttaneet monet erilaiset seikat on tiivistetty kuviossa 5 esitettyihin viiteen laajempaan teemaan, joita käsitellään tässä luvussa tarkemmin.



Kuvio 5. Motivaatiota heikentäneiden tekijöiden viisi pääteemaa.

Ensimmäisenä suurena teemana aineistosta erottui työn sisältö ja sen muutos. 32% vastaajista mainitsi työn sisällössä erityisesti hallinto-oikeuksien virastolle palauttamien

tapausten suuren määrän vuoksi tapahtuneen muutoksen, jonka koettiin johtaneen työn sisällön yksipuolistumiseen ja työtehtävien toistuvuuteen, mikä puolestaan johti kokemuksiin siitä, ettei työssä enää voinut kehittyä, oppia uutta ja kerätä laaja-alaisesti osaamista. Tämä liittyi vahvasti myös kokemukseen siitä, ettei työ enää tarjonnut uusia ja vaihtelevia haasteita. Osan kohdalla tämä työtehtävien samankaltaisuutta painottava motivaatioon negatiivisesti vaikuttava tekijä on myös ollut olemassa jo ennen laajempaa siirtymistä erityisesti hallinto-oikeuksista palautuneiden asioiden käsittelyyn. Se on ollut läsnä jo perustyössä eli puhutteluiden ja päätösesitysten kirjoittamisessa, ja hallinto-oikeuksien palauttamisen asioiden sisällön samankaltaisuus on vielä osaltaan vahvistanut kokemusta työtehtävien itseäntoistavuudesta.

“Uutuudenviehätys kyllä katosi, kun useat asiat olivat samanlaisia.”

“Noin vuoden jälkeen motivaationi laski. Koin, että en enää kehittynyt työssäni, enkä oppinut enää uutta. Työtehtäväni olivat hyvin yksipuoliset, olisin ehdottomasti tarvinnut vaihtelua työtehtäviin.”

20% vastaajista nosti myös esiin kokemuksen siitä, että työn mielekkyys ja uskottavuus omissa silmissä vähenivät työssäolon aikana, mikä laski motivaatiota. Tämä juontui monen kohdalla konkreettisesti yllä jo mainitusta työn luonteen muuttumisesta, kun yhä useamman hakijan asia oli palautunut käsittelyyn hallinto-oikeudesta uuden turvapaikkaperusteen myötä tai hakija oli jättänyt uusintahakemuksen. Usein näissä asioissa kyse oli hakijan uskonnollisen vakaumuksen tai seksuaalisen suuntautumisen selvittämisestä, mikä johti työn sisällöllisen yksipuolistumisen ohella kokemuksiin siitä, että näiden teemojen selvittäminen turvapaikkaprosessissa on paitsi hyvin vaikeaa, myös turhauttavaa.

“Kun työnkuva alkoi vähitellen muuttua yhä enemmän homoseksuaalisuuden ja kristinuskon aitouden selvittämiseksi, minua aiemmin motivoinut työn merkityksellisyyskin alkoi vähentyä.”

Toisena suurena teemana esiin nousi palkkaus ja palkitseminen. Palkkaus koettiin liian alhaiseksi sekä omaan koulutukseen että työtehtävien haastavuuteen ja kuormittavuuteen nähden. Kuten työn sisällön, myös palkkauksen mainitsi motivaatiota heikentäneenä tekijänä 32% vastaajista. Lisäksi peruspalkkauksen tasosta erillisenä motivaatiota heikentäneenä tekijänä esiin nousi 20% :lla vastaajista palkitsemisen puute, palkitsemisjärjestelmien koettu epäreilisuus ja se, että osaamisesta ja ahkeruudesta ei palkittu.

“Palkkaus oli niin huonolla tasolla, että monesti mietin, miksi sykin täysillä täällä näin surkean palkan vuoksi.”

“Todellisesta osaamisesta ei millään lailla palkittu ---.”

Kolmanneksi suurimpana teemana oli työn kuormittavuus, ja tämän kuormittavuuden negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. Kuormittavuudella eri vastaajat viittasivat hieman erilaisiin rasituksiin. Osalle kuormittavuus syntyi selkeästi turvapaikkapuhuttelujen pitämisen fyysisestä ja psyykkisestä raskaudesta. Fyysisestä siksi, että puhuttelupäivät olivat usein hyvin intensiivisiä, venyivät yli normaalin työajan ja kuuluivat ilman riittäviä taukoja. Psyykkinen raskaus puolestaan syntyi erityisesti hakijoiden kertomista asioista, jotka sisälsivät myös hyvin traumaattisia kokemuksia. Tämäntyyppisen henkisen kuormituksen käsittelyn keinot työpaikalla koettiin riittämättömiksi.

“Tuntui todella raskaalta kuunnella niitä pahimpia kohtaloita kahdeksan asiakasta viikossa, ilman mitään työnohjausta tms. keskustelutukea.”

Vaikka työn raskaus ja sisältö vaikuttivat joidenkin kohdalla työmotivaatioon laskevasti, toisaalta työn sisältö ja haastavuus mainittiin myös motivaatiota nostavina tekijöinä, minkä kautta nähtävissä onkin motivaation muodostumisen monitahoisuus. Toiset puolestaan kuvasivat työn kuormittavuutta syntyneen työn sisällön sijaan erityisesti kovasta tulospaineesta, kiireestä ja organisaation toimintaan liittyvistä seikoista, kuten epävarmuudesta oman työn jatkumisen suhteen. Työssä koettu kiire sekä liian suuri työmäärä laskivat motivaatiota 23% vastaajista. Samoin kokemus siitä, että määrälliset tavoitteet olivat mahdottomia ja tulospaine liian kova, laski vastaajista 20%:n motivaatiota. 14% vastaajista nosti esiin myös sen, että työpaikalla koettu tehostamisen tarpeen ja määrällisen tuloksen korostaminen laskivat motivaatiota, mutta toisaalta jotkut olivat myös kokeneet selkeät ylhäältä asetetut tulostavoitteet motivoivina. Jotkut vastaajat kuitenkin kuvasivat tämän johtaneen jatkuvaan riittämättömyyden tunteeseen, joka heikensi motivaatiota.

“(Motivaatiota heikensi) epävarmuus jatkosta sekä työn kuormittavuus ja kuormitustekijöiden purkumahdollisuuksien puuttuminen.”

“En pystynyt enää saavuttamaan itselleni asettamiani tavoitteita, enkä varmaan yksikönkään, mutta en jaksanut enää seurata niitä, yritin vain selviytyä perustyöstä kunnialla.”

“Jossakin vaiheessa tulostavoitteet olivat mielestäni mahdottomat, jos halusi tehdä hyvää ja laadukasta työtä. Tämä laski selkeästi motivaatiotani.”

Neljäntenä teemana on esimiesten toiminta ja johtaminen, johon on kerätty aineistosta esiin nousseet esimies- ja johtamistyöhön liittyvät motivaatiota heikentäneet seikat. Esimiestyöskentelyn puutteet ja epävarmuus, sekä johtajuuden ja tuen puute ja luottamuksen puute viraston johtoa ja esimiehiä kohtaan nousivat esiin 23%:lla vastaajista motivaatiota heikentäneinä tekijöinä.

“Joutui olemaan todella yksin. Johtajuuden puute oli suurin ongelma ---. Johtajaksi ei tulla olemalla tarpeeksi kauan turvapaikkayksikössä. Siihen vaaditaan johtamiskoulutusta ja sitä, että osaa asettua alaistensa asemaan.”

“(Motivaatiota laski) heikko ja epävarma esimiestyöskentely.”

18% vastaajista koki motivaatiotaan laskeneen sen, ettei vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhön nähden ollut tarpeeksi. Johtamista kuvattiin ylhäältä alas tulevaksi ja kontrolloivaksi, sekä luonteeltaan liian valvovaksi. Yhtenä motivaatiota laskeneena teemana aineistossa nousi esiin se, ettei työssä saanut tarpeeksi palautetta, tukea, ohjausta, eikä myöskään kiitosta.

“(Motivaatiota laski) top-down johtaminen.”

“Palaute jota sai, annettiin yleensä negatiiviseen sävyyn. Kiitosta ei annettu ja palautteessa keskityttiin virheisiin.”

Viides teemakokonaisuus kokoaa useita virastoon työnantajana ja työpaikkana liittyviä tekijöitä yhteen. Teeman alla käsitellään useita erilaisia pienempiä työnantajan toimintaan ja työnantajan vaikutuksen piirissä oleviin seikkoihin kiinteästi liittyviä teemoja.

Jo edellä mainittua koettua työn kuormittavuutta joidenkin kohdalla lisännyt epävarmuus työn jatkosta, sekä työn määräaikaisuus, vaikutti negatiivisesti motivaatioon 27%:lla vastaajista. Vastaajista selkeästi suurin osa oli määräaikaisessa virkasuhteessa, ja yli puolet oli ennen lähtöään määräaikaisessa virkasuhteessa yhteensä vain 12 kuukautta tai vähemmän. Määräaikaisuus tuotti joillekin kokemuksen siitä, ettei varsinaisesti ole organisaatiossa asiantuntijan roolissa ja arvostettu, vaan mukana yksinomaan

hakemusruuhan vuoksi purkamassa jonoja. Sitoutumattomuuden puute sekä työntekijän että työnantajan puolelta vaikutti motivaatiota laskevasti.

“Työmotivaatiotani heikensi ehdottomasti se, että kyseessä oli määräaikainen pesti ja suurten rekryjen kautta saatu paikka, jonka jatkosta ei ollut varmuutta.”

“En ollut sitoutunut työnantajaan, koska työnantaja ei ollut sitoutunut työntekijöihin siinä mielessä, että tehtiin vain lyhyitä määräaikaisuuksia.”

Organisaatiossa toteutetuissa määräaikaisten työntekijöiden jatkorekrytoinneissa koettiin painotetun valintojen perusteena liikaa määrällisiä tuloksia, millä oli negatiivisia vaikutuksia myös työn tekemiselle sen aiheuttaman kovan työntekijöiden keskinäisen kilpailuasetelman vuoksi, minkä mainitsi 16% vastaajista. 18% kertoi myös jatkuvien rekrytointiprosessien ja niiden koetun epäreiluuden heikentäneen motivaatiota. Lisäksi useat peräkkäiset ja toistuvat rekrytointiprosessit vaikuttivat epäsuorasti työilmapiiriin ja työyhteisön henkeen. Jotkut kokivat sen heikentymisen ja huonon ilmapiirin vaikuttaneen myös työmotivaatioon laskevasti.

“Pistevertailu ylitarkastajien välillä oli armotonta---.”

“(Motivaatiota laski) rekrytoinnit, joissa ihmiset listattiin numerojärjestykseen. Listaaminen vaikutti työkavereiden suhtautumiseen toisiinsa ja asenteeseen töitä kohtaan.”

“Tietynlainen tasapuolisuus ja perustelukyky päätöksissä ja henkilöstövalinnoissa puuttui, joka heikensi omaa motivaatiota tehdä paremmin töitä, kun ei tiennyt mitä edellytyksiä edes tarvittiin valituksi tulemiseen tai miksi asioita tehtiin juuri niin kuin tehtiin.”

20% vastaajista totesi motivaatiotaan heikentäneen turvapaikkayksikön ja koko viraston sisäisen heikon tiedonkulun ja informaationhallinnan, sekä nopean ja jatkuvan ohjeiden muutoksen, joka aiheutti käytännön työssä sen, että paljon aikaa kului tarvittavien ohjeiden ja tietojen etsimiseen, kun halusi noudattaa niitä ja tehdä työn annettujen ohjeiden mukaisesti.

“Ajoittain tiedonkulku tökki ja joistain asioista, jotka vaikuttivat työhön, ei tiedotettu tai kysytty riittävästi.”

“Ohjeistukset työn hoitamisen suhteen muuttuivat lähes päivittäin, ja se oli omiaan nakertamaan työmotivaatiota.”

Työnantajaan kohdistunut poikkeuksellisen suuri mediahuomio ja kritiikki laski 16%:n motivaatiota. Motivaatiota laski yhtenä seikkana se, että mediassa ja muualla viraston ulkopuolella työtä kritisoitiin ymmärtämättä kokonaiskuvaa tai muuten puutteellisin tiedoin ja tämä loi ristiriidan, kun itse pyrki omassa työssään suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, mutta kokonaisuutena oman työnantajan toimia arvosteltiin rankasti. Toisaalta motivaatiota laski myös työnantajan huonontuva maine, ja siihen liittyvät ilmiöt, kuten pohdinta siitä onko kyseinen työnantaja enää arvokas merkintä omassa ansioluettelossa. Lisäksi tähän teemaan liittyi joillain vastaajilla myös epävarmuutta siitä, voiko henkilökohtaisesti kunnioittaa työnantajaansa ja seistä viraston toimien takana. Jatkuva mediahuomio johti muutamien vastausten perusteella myös siihen, että henkilö pyrki työpaikan ulkopuolella välttämään sen esiin tuomista, missä työskentelee.

“(Motivaatiota heikensi) julkisuudesta ja ulkopuolisilta tuleva painostus ja kritisointi liittyen meidän työhön. Erityisesti mediassa esillä olleet asiat.”

“Viraston kuva mediassa muuttui jatkuvasti huonommaksi---.”

“Tunsin häpeää työpaikastani enkä enää uskaltanut edes kertoa missä olen töissä.”

Muutamat mainitsivat motivaatiota heikentäneen sen, että työnteon perusedellytykset, kuten työtilat ja työvälineet, eivät olleet riittävällä tasolla, ja lisäksi turhautumista aiheuttivat teknologiset ongelmat ja esimerkiksi joidenkin tulkkien heikko osaamistaso. Yllä kuvattuihin suurempiin teemoihin verrattuna näiden ulkoisiin ja materiaalsiin tekijöihin liittyneiden seikkojen vaikutus työmotivaatioon oli kuitenkin tämän aineiston perusteella häviävän pieni. Yksittäisinä motivaatiota heikentäneinä seikkoina mainittiin lisäksi Helsinki-keskeisyys viraston toiminnassa suhteessa maakuntien toimipisteisiin, sekä viraston sisäisten uralla etenemisen mahdollisuuksien puute.

Taulukossa 5 on samoin periaattein kuin aiemmin luvussa 4.1.1 tyypitelty aineiston perusteella turvapaikkayksikössä työskennelleiden esiin nostamia, motivaatiota heikentäneitä tekijöitä sen suhteen, ovatko ne sisäistä vai ulkoista motivaatiota vahvistavia ja ovatko ne lähtöisin työntekijästä henkilökohtaisesti vai riippuvaisia organisaation toiminnasta. Tässä taulukossa on myös asetettu joitakin tekijöitä kahteen ruutuun, kun niiden on aineiston perusteella katsottu olevan yhtä lailla merkittäviä molemmissa.

	Riippuvainen henkilökohtaisesta kokemuksesta ja/tai omasta toiminnasta:	Riippuvainen organisaation ja/tai esimiesten toiminnasta:
<p>Vaikutti sisäiseen motivaatioon laskevasti:</p> <p>1. Ei autonomiaa ja koettua vastuuta työn tuloksista</p> <p>2. Heikko pätevyyden kokemus, tieto työn tuloksista ja palaute</p> <p>3. Ei tukevaa yhteisöä</p> <p>4. Heikko kokemus työn merkityksellisyydestä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työn mielekkyyden väheneminen • Työn kuormittavuus ja riittämättömyyden tunne • Kokemus ettei työssä enää opi ja kehity • Luottamuksen puute esimiehiä ja johtoa kohtaan • Heikentyvä työilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Työtehtävien samankaltaisuus • Ei mahdollisuuksia kehittyä ja oppia • Ei mahdollisuuksia purkaa kuormitusta • Kiire, liian paljon töitä ja mahdottomat tavoitteet • Ei mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön • Heikko tiedonkulku • Esimiestyön puutteet • Luottamuksen puute esimiehiä ja johtoa kohtaan • Työnantajan heikentyvä maine • Heikentyvä työilmapiiri
<p>Vaikutti ulkoiseen motivaatioon laskevasti:</p> <p>1. Heikko palkitseminen</p> <p>2. Liian korkea negatiivinen paine tai uhka</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liian kova kilpailuasetelma • Jatkuvat rekrytoinnit ja epävarmuus työn jatkumisesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Heikko palkkaus • Palkitsemisen puute • Jatkuvat rekrytoinnit ja epävarmuus työn jatkumisesta • Uralla etenemisen mahdollisuuksien puute • Työnantajan maine uhkana työuralle • Liian kova kilpailuasetelma • Riittämättömät työtilat ja työvälineet

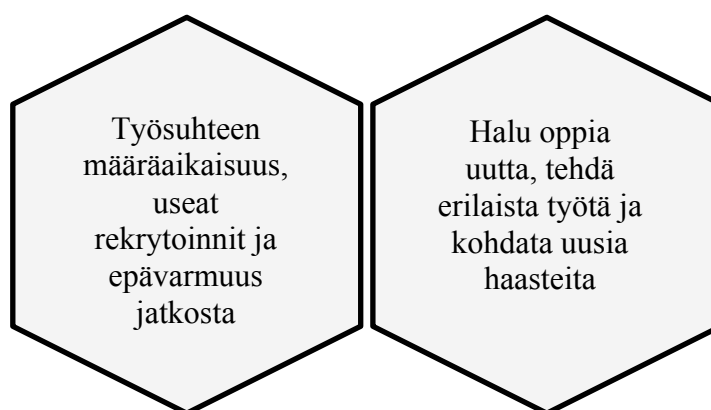
Taulukko 5. Motivaatiota heikentäneitä tekijöitä.

Aineiston perusteella vastaajat ovat kokeneet motivaatiota laskeneen sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon vaikuttavien seikkojen, joista suurempi osa on sellaisia jotka ovat vahvemmin riippuvaisia organisaation toiminnasta, kuin henkilökohtaisesta kokemuksesta tai omasta toiminnasta. Nähtävissä on, että sisäiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden osuus on myös tässä suurempi, kuten oli motivaatiota vahvistaneiden tekijöidenkin osalta. Verrattuna motivaatiota vahvistaneisiin tekijöihin, ulkoiseen motivaatioon vaikuttaneet seikat ovat kuitenkin motivaatiota heikentäneissä tekijöissä hieman suuremmassa roolissa.

4.2 Päätös lähteä turvapaikkayksiköstä

4.2.1 Lähdön syyt

Aineistossa on melko suurta hajontaa koskien kunkin vastaajan syitä lähteä vapaaehtoisesti turvapaikkayksiköstä, eivätkä tietyt syyt juuri erotu joukosta muita erityisesti merkittävimpinä. Laskemista hyödyntämällä tehdyn teemoittelun perusteella hieman muita merkittävimmät lähdön syyt voidaan kuitenkin tiivistää kahteen teemaan, joista molemmat mainittiin 30%:n vastauksissa. Näiden lisäksi tässä luvussa käsitellään useita pienempiä teemoja. Suurimmat kaksi lähdön syytä olivat:



Kuvio 6. Kaksi suurinta lähdön syytä.

Määräaikaiset työsuhteet koettiin stressaavina, koska osin niistä johtuen työntekijöiden välinen kilpailuasetelma kiristyi ja tällä oli vaikutuksia myös työilmapiiriin. Vertailussa

vakituiseen tai pidempään määräaikaaisuuteen toisessa työpaikassa, turvapaikkayksikön lyhyet määräaikaiset tehtävät eivät olleet kilpailukykyisiä.

“Määräaikainen työtehtävä sai miettimään tulevaisuutta sekä varautumaan siihen, että mahdollisesti tehtävä tulee loppumaan määräaikaisuuden päätyttyä.”

Erityisesti rekrytointiprosesseihin, sekä niiden aiheuttamaan arvostuksen tunteen puuttumiseen viittasi 11% vastaajista. Vuosina 2016 ja 2017 turvapaikkayksikössä käytiin läpi useita rekrytointiprosesseja, joissa sekä palkattiin paljon ylitarkastajia että päätettiin useiden määräaikaisten sopimusten päättämisestä. Joissain tapauksissa määräaikaisia sopimuksia kuitenkin jatkettiin myöhemmin, vaikka prosessin tuloksena oli aiemmin todettu sopimuksen päättyvän. Vastauksissa ilmeni turhautumista ja tyytymättömyyttä tähän, sekä kokemuksia siitä, että työntekijöitä ei arvostettu.

“Huono henkilöstöpolitiikka eli jatkuvat henkilöstön vähentämiset ja stressi oman työsuhteen jatkumisesta kuormittivat muutenkin raskaalta tuntuvan työn ohessa. Molemmilla rekrytointikerroilla kävi vieläpä niin, että henkilöstöä ei olisikaan tarvinnut vähentää. Tämä todettiin pitkitetyn, monen kuukauden mittaisen rekryprosessin jälkeen. Tuli tunne, että työntekijöitä ei juurikaan arvosteta turvapaikkayksikössä. Henkilöstöpolitiikka vaikutti myös työilmapiiriin todella negatiivisesti.”

“Sekavat rekrytoinnit eivät lisänneet halua jäädä; epävarmuus jatkosta ja tietynlainen ‘pompottelu’ ärsytti.”

Työn sisältöön ja uuden oppimiseen liittyen vastauksista ilmeni, että monet kokivat oppineensa turvapaikkayksikössä työskennellessään paljon ja halusivat laajentaa osaamistaan, sekä saada vaihtelua ja kokemusta eri aiheista. Työ puhutteluiden ja päätösesitysten parissa alkoi tuntua liian tutulle ja toistaa itseään, ja joistain vastauksista kävi ilmi myös, että vastaajat olivat kokeneet puhutteluiden pitämisen epämieluisana ja halusivat hakeutua työnkuvaltaan erilaiseen tehtävään. Lisäksi työnkuvan muuttuminen ja yksipuolistuminen erityisesti hallinto-oikeuksista palautuneista hakemuksista johtuen mainittiin 18%:n vastauksissa.

“(Lähdön syynä oli) uusien haasteiden hakeminen ja ajatus ottaa seuraava askel työuralla. Uusi työpaikka tarjosi uudentyypisen ja erilaisen haasteen, joka vaikutti mielenkiintoiselta tilanteesta, jossa vanhat työtehtävät olivat alkaneet hieman tuntua itseäntoistavilta.”

“Olisin voinut jatkaa turvapaikkayksikössä työskentelyä mielihyvin, mutta lähdin hakemaan jotain muuta, käytännössä erilaista työtä ja etenkin rennompaa työnkuvaa.”

23% vastaajista nosti lähdön yhdeksi syyksi henkilökohtaisen elämän, eli esimerkiksi itselle sopivan asuinpaikkakunnan, puolison työpaikan sijainnin ja muut vastaavat tekijät, jotka eivät olleet turvapaikkayksikössä työskentelyn kannalta järjestyneet parhaalla mahdollisella tavalla. Monet niistä vastaajista, jotka kertoivat lähdön syynä olleen pääasiassa henkilökohtaiseen elämään liittyvät syyt, ilmaisivat muuten olleensa melko tyytyväisiä työhön turvapaikkayksikössä ja osa totesi myös, ettei olisi vaihtanut työpaikkaa ellei kyseisiä henkilökohtaisia tekijöitä olisi ollut vaikuttamassa asiaan. Henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät vaikuttavat aineiston perusteella olevan sellaisia pakottavia tekijöitä, jotka yksin riittävät saamaan aikaan päätökseen lähtemisestä, ja välttämättä muita merkittäviä tekijöitä ei tarvita. Joissain vastauksissa kuitenkin korostui se, että henkilökohtaisen elämän tarpeet, sekä itse työhön ja organisaatioon liittyneet seikat yhdessä muodostivat kokonaisuuden, joka johti lähtöpäätöksen muodostumiseen.

“Suurin syy turvapaikkayksiköstä lähtöön ei liittynyt sinänsä yksikköön tai työn sisältöön, vaan siihen, että henkilökohtaisen elämän vuoksi halusin lähemmäs kotipaikkakuntaa.”

“Mikäli elämäntilanteeni olisi mahdollistanut pysyvän muuttamisen, en olisi lähtenyt turvapaikkayksiköstä.”

“Lähtöpäätökseen vaikutti myös se, että määräaikaisen sopimuksen jatko olisi ollut ainoastaan puoleksi vuodeksi. Jos se olisi pystytty lupaamaan esimerkiksi vuoden mittaiseksi heti alussa, olisimme muuttaneet työni perässä.”

Vastaajista 23% nosti yhdeksi lähtöpäätökseen vaikuttaneeksi syyksi sen, että uutta työtä joko tarjottiin, sopiva työpaikka löytyi, tai se oli jo tiedossa määräaikaisuuden alkaessa. Aineiston perusteella lähtöpäätökseen melko vahvasti vaikuttava tekijä on varmuus siitä, että seuraava työpaikka tai muu tehtävä löytyy. Tämä varmuus tulevaisuudesta näyttäytyi lähes edellytyksenä lähtemiselle. Lähteminen ilman selkeää suunnitelmaa siitä, mitä aikoo seuraavaksi tehdä, vaikutti aineiston perusteella olevan harvinainen ilmiö.

“Sain työtarjouksen josta ei voinut kieltäytyä.”

“Näin kiinnostavan juuri sellaisen vakituisen ‘unelmatyöpaikan’ hakuilmoituksen, jota päätin hakea ja sain paikan.”

20% vastaajista toi ilmi sen, että uralla etenemisen mahdollisuuksien puuttuminen vaikutti päätökseen lähteä turvapaikkayksiköstä. Määräaikaisissa virkasuhteissa erityisesti mahdollisuudet sille, että voisi edetä kohtuullisessa ajassa itseä kiinnostaviin, vaativampiin tehtäviin, nähtiin huonoina. Aineiston perusteella turvapaikkayksikössä koettiin, että virkavuosien merkitys etenemiselle on melko suuri, ja toisaalta urakehitys on hidasta ja kilpailua avoimista etenemisen mahdollistavista paikoista on yksikön sisällä paljon. Näkymät uran luomiselle ja mahdollisuuksille toteuttaa omia toiveitaan uran kehittämisen suhteen turvapaikkayksikössä, ja myös viraston sisällä muutoin, näyttäytyivät siis varsin heikkoina.

“Koin, että minulla ei ollut tosiasiallisia mahdollisuuksia uralla etenemiseen turvapaikkayksikössä.”

“Etenemismahdollisuudet olisivat olleet aika rajalliset, eikä itselläni edes olisi ollut kovin suurta mielenkiintoa edetä yksikön sisällä mihinkään vaativampiin tehtäviin.”

Lisäksi jotkut vastaajat mainitsivat lähtemiselle yhdeksi syyksi sen, että työskentely turvapaikkayksikössä ei enää olisi itsessään kovin arvokas merkintä ansioluettelossa ylitarkastajien suurten rekrytointimäärien vuoksi, mikä osaltaan hankaloittaisi uran luomista jos turvapaikkayksikköön jäisi pidemmäksi aikaa ilman, että hankkisi ansioluettelonsa muita merkintöjä.

“(Yhtenä syynä lähtööni oli) ylitarkastajan työn kärsimä inflaatio massiivisten rekryjen jälkeen.”

Vastaajista 20% toi esiin yhtenä lähdön syynä ristiriidan omien arvojen sekä työn ja työpaikan arvojen välillä. Vastauksista ilmeni myös kyynistymistä sekä uskon puutetta omaan työhön, joka koetteli työssä jaksamista ja siten myös vahvisti päätöstä lähteä.

“Koin, etteivät viraston / turvapaikkayksikön arvot vastanneet omia arvojani.”

“(Lähtöpäätökseni syynä oli) lisäksi tietynlainen kyynistyminen työhön.”

20% vastaajista nosti esiin palkkauksen yhtenä syynä lähtemiselle. Aineistossa korostui erityisesti se, että palkkaus koettiin heikoksi suhteessa omaan koulutustaustaan ja muihin mahdollisiin omalle koulutustaustalle soveltuviin tehtäviin nähden. Nähtävissä on työntekijöiden tekemää vertailua suhteessa muihin tarjolla oleviin mahdollisuuksiin, ja siten

kyse on myös organisaation kilpailukyvyistä palkkauksen suhteen. Palkkaus vaikutti toimivan lähtöä edistävänä tekijänä nimenomaan silloin, kun tarjolla oli uusi tehtävä jossa palkkaus oli parempi. Palkkaus ei siis sinällään yksin johtanut päätökseen lopettaa vaan toimi pikemminkin päätöstä vahvistavana tekijänä, jos se nykyisessä työssä jäi heikommaksi vertailussa muihin mahdollisuuksiin. Aineistosta nousi kuitenkin esiin myös yksittäistä pohdintaa siitä, että jos määräaikaisesta työsuhteesta lopettaa, koska on useita muita tekijöitä joiden vuoksi jatkaminen ei tunnu houkuttelevalle vaihtoehdolle, myös työttömyystuki voi olla jossain tapauksessa riittävä turva niin, että uskaltaa jättää itselle epämieluisan työn vaikka uutta työpaikkaa ei vielä olisi löytynyt. Yksinomaan turvattu toimeentulo ei siis välttämättä ole prioriteeteista korkein, jos on punnittavana myös useita muita seikkoja, joiden vuoksi kyseisestä työpaikasta haluaisi lähteä.

“Kaikkein merkittävin syy oli huono palkkaus. --- Turvapaikkayksikössä en tienannut edes sitä, mitä aikaisemmassa työpaikassani.”

“Pääsyy sen hetkiseen lähtööni oli palkkaus, mutta joka tapauksessa olisin ennemmin tai myöhemmin lähtenyt siitä syystä, että halusin työskennellä muiden aiheiden parissa.”

“Palkkaus ei ole kovin hyvä verrattuna siihen, mitä kanssani samalla koulutustaustalla olevat henkilöt tienavat. Palkkaus ei vastannut työn vaativuuttakaan.”

20% vastaajista nosti esiin yhtenä lähtemisen syynä sen, että haluaa tehdä paremmin omaa koulutustaan vastaavaa työtä, tai kohdalle osui työpaikka, joka vastasi enemmän omaa osaamista. Tämä yhdistyi usein pidemmän aikavälin tavoitteisiin työuran kannalta siten, että uusi paikka nähtiin sopivana seuraavana askeleena, joka puolestaan voisi tulevaisuudessa avata jälleen uusia mahdollisuuksia edetä itseä kiinnostaviin tehtäviin. Myös arvostus omaa tutkintoa kohtaan nousi esiin, sekä ajatuksia siitä, että suoritettua tutkintoa ei ole järkevää “hukata” sellaisessa tehtävässä johon se ei täysin sovellu.

“Kun tarjolla oli työ, joka vastasi paremmin koulutustaustaa ja osaamistani ja josta koin olevan minulle enemmän hyötyä urani kannalta, ei turvapaikkayksikköön jääminen tuntunut houkuttelevalta vaihtoehdolta.”

“--- vapautui työpaikka, joka sopi vielä paremmin omaan koulutukseen, osaamisprofiliin ja kiinnostuksen kohteisiin, ja jota minua vielä pyydettiin erikseen hakemaan. Jos näin ei olisi käynyt, niin olisin varmaan edelleenkin töissä turvapaikkayksikössä.”

“Lähtöni oli sikäli luonnollinen, että sain töitä koulutustani vastaavalta alalta. Minulla on ollut tavoite työllistyä omalla alalla ja tehdä siellä uraa, joten kun töitä oli tarjolla ja vielä pidemmälle ajalle kuin turvapaikkayksikössä, niin tarjousta ei voinut ohittaa.”

Uupumisen, väsymisen ja muut työssä jaksamiseen liittyvät ongelmat nosti yhdeksi lähdön syyksi 20% vastaajista. Tähän teemaan liittyen aineistossa oli kaksi erityyppistä näkökulmaa. Erityisesti työn raskaan sisällön, kuten puhutteluissa esille tulevien ihmiskohtaloiden vuoksi jotkut kokivat henkistä pahoinvointia ja tunsivat ettei mahdollisuuksia kokemusten purkamiseen ja käsittelyyn tarjottu riittävästi. Toisaalta jotkut kokivat raskaana erityisesti työn määrään ja organisaatioon liittyvät asiat ja saattoivat sinnitellä työssään vielä jonkin aikaa nimenomaan sen mielekkääksi kokemansa sisällön vuoksi.

“Oman jaksamisen rajat alkoivat tulla vastaan. Töitä oli paljon ja tulospaine valtava.”

“Minulla oli vakava työuupumus enkä nähnyt muuta keinoa vaikuttaa omaan tilanteeseeni kuin vaihtaa työpaikkaa.”

“Viime keväänä ja kesänä oli valtavasti sairauspoissaoloja, jotka lisäsivät muiden työmäärää. --- Työssä ei ollut enää mitään rytmiä, se lisäsi uupumusta. Puhutteluja ei voinut jättää pitämättä, koska ne olisi vain siirretty toiselle (yhtä väsyneelle) työkaverille. Ei tehnyt mieli olla pois töistä edes kipeänä, ettei joku muu joudu tekemään omia töitä. Kaikki tämä johti omalla kohdallani lopulta fyysisiin oireisiin (univaikeudet, rytmihäiriöt) ---.”

“--- työn sisältö voi olla paikoitellen todella raskas, koska hakijalta voi tulla mitä tahansa kerrontaa esimerkiksi kidutuksesta, raiskauksesta, läheisen kuolemasta jne. Traumatisoituneiden tapahtumien kuuleminen johtaa suureen sijaistraumatisoitumisen riskiin. Ongelma oli erityisesti se, ettei tähän ollut riittävän hyviä purkukeinoja, eikä tätä käsitelty muutoinkaan riittämiin koulutuksissa.”

Edellä esitettyjen, laskemista hyödyntäen analysoituna suurempien teemojen ohella aineistossa nousi esiin useita erilaisia lähdön syitä, joihin viittasi 2-11% vastaajista. Näitä käydään seuraavaksi lyhyesti läpi.

Huonoksi koettu työilmapiiri ja työyhteisö oli joidenkin vastaajien kohdalla ollut yhtenä syynä lähtemiselle. Samoin tyytymättömyys esimiestyöhön oli joidenkin kohdalla ollut osaltaan syynä lähtöpäätöksen syntymiselle. Johtamisen ongelmiksi koettiin liian vähäinen palaute, kiittäminen sekä osallisuus arkiseen työhön, esimiehiltä työssä saatavan tuen puute

sekä henkilöstöjohtamisen osaaminen suhteessa substanssijohtajuuteen ja virkavuosi-perustaiseen rooliin.

“Työyhteisön tuki: Migrissä ei autettu kun pyysi apua.”

“Viimeinen esimieheni tuntui olevan monella tapaa ylityöllistetty, eikä hänellä ollut aikaa tai ehkä halukaan antaa henkilökohtaista palautetta ja kysellä kuulumisia.”

“Johtajat eivät tukeneet, tai osallistuneet johtamiseen.”

Lähtöpäätöksiin on vaikuttanut myös virastoon ja turvapaikkayksikköön kohdistunut kritiikki ja paine median ja muiden toimijoiden taholta, jolla on ollut vaikutuksia paitsi työpaikalla myös vastaajien yksityiselämässä. Tämä näkyi myös aineistossa osaltaan pohdintoina siitä, miten työskentely Maahanmuuttovirastolle ja työnantajan saama negatiivinen julkisuus ja sitä kautta maine vaikuttaa mahdollisesti omaa uraa rakentaessa myöhemmin.

“Henkilökohtaisen elämän puolella kyllästytti, että usein kun kerroin jossain uudessa ympäristössä työpaikkani, se herätti ihmisissä mielenkiintoa ja jouduin puolustelemaan tai ottamaan kantaa viraston linjauksiin.”

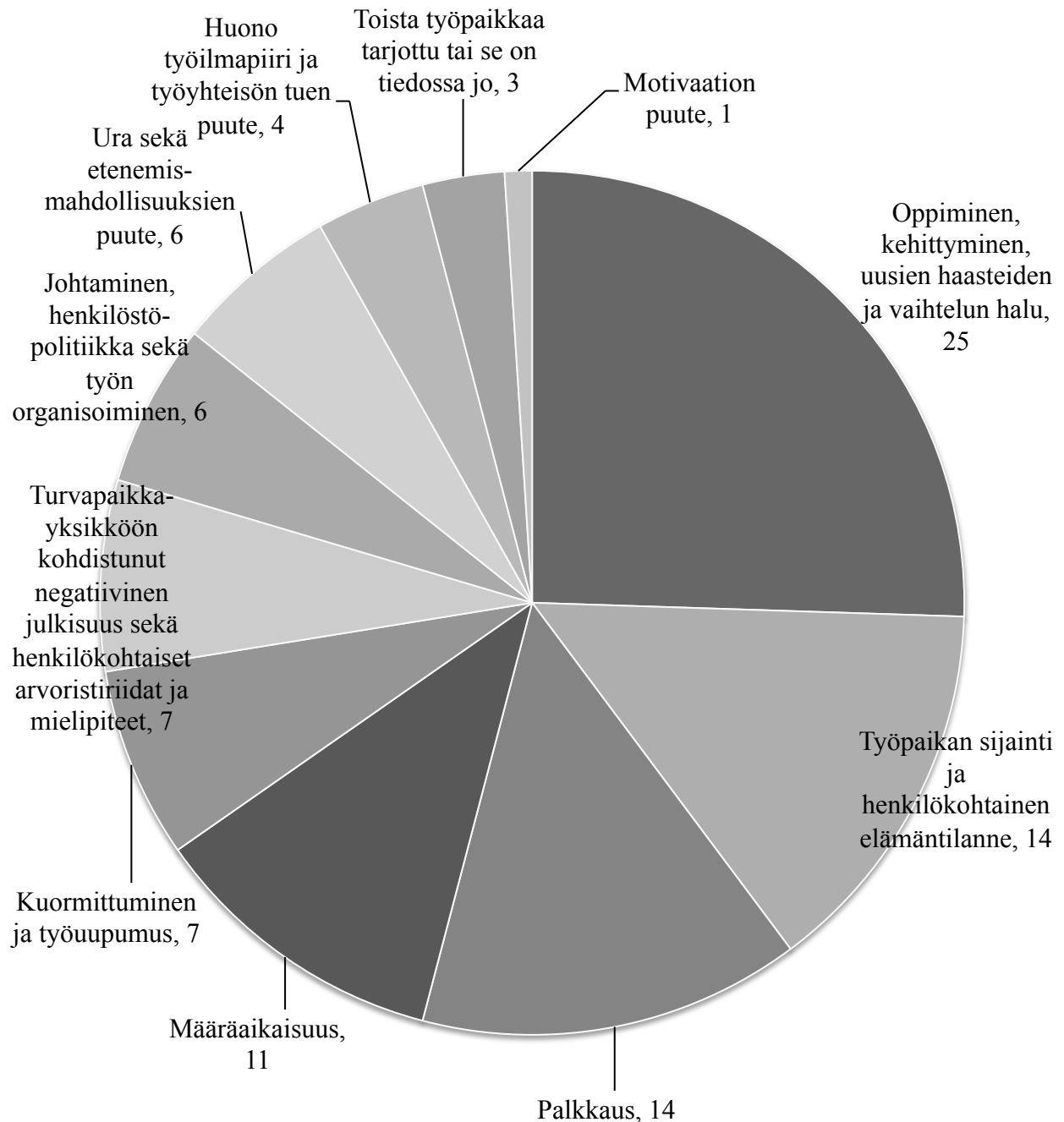
“Olin antanut paljon aikaa, energiaa ja osaamistani työhöni, mutta työnjälkeämme, ammattitaitoamme sekä motiivejamme kyseenalaistettiin usein julkisuudessa. Kaikkeni työlle antaneena koin, että jatkuva negatiivinen julkisuus ja asiaton vastakkainasettelun lietsonta olisivat pidemmän päälle vaikuttaneet myös omaan työmotivaationi enemmän, minkä vuoksi oli aika hakeutua muualle.”

“Pelkäsin myös ammatillisen maineeni puolesta---.”

Lisäksi lähtöpäätöksiin ovat vaikuttaneet yksittäisissä tapauksissa työn organisointiin ja tehtävien jakoon liittyvä tyytymättömyys, sekä ajan ja paikan suhteen joustavien työnteon mahdollisuuksien rajallisuus.

Seuraavassa kuviossa 7 on esillä vastaukset kysymykseen “Nimeä järjestyksessä kolme tärkeintä syytä vapaaehtoiselle lähtemiselle?” sekä niiden vastaajien määrä, jotka olivat merkanneet kyseisen syyn sijalle 1, 2 tai 3. Vastaukset on luokiteltu vastaajien vapaasti muotoilemien vastausten analyysin perusteella 11 kategoriaan. Kun tätä verrataan edellä esiteltyihin, avoimessa kysymyksessä 5 esiintyneisiin lähdön syihin, huomataan mielenkiintoinen ero siinä, että avoimissa vastauksissa korostuneet lähdön syyt eivät

kuitenkaan ole eniten mainintoja saaneiden joukossa tämän kysymyksen vastauksissa, poislukien oppimisen, kehittymisen ja uusien haasteiden halu. Kun syitä siis pyydettiin asettamaan henkilökohtaiseen tärkeysjärjestykseen, korostuivat aiempaa enemmän palkkauksen ja työpaikan sijainnin merkitys.



Kuvio 7. Ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmät lähdön syyt.

Taulukossa 6 on koottuna kolme eniten mainintoja saanutta syytä jotka oli asetettu sijalle yksi eli itselle tärkeimmäksi lähdön syyksi, ja nähtävissä on kuinka suuri osa vastaajista asetti kyseisen syyn ensimmäiseksi. Tärkeimpiä lähdön syitä tarkastellessa huomattavaa oli se, että niistä vastaajista jotka ylipäänsä asettivat työpaikan sijainnin ja henkilökohtaisen elämän kolmen tärkeimmän syyn joukkoon, hyvin suuri osa, eli 71%, asetti sen myös ensimmäiselle sijalle. Vastaavaa ei ollut havaittavissa muiden esitettyjen lähdön syiden kohdalla.

Tärkein lähdön syy:	Osuus vastaajista %:
1. Oppiminen, kehittyminen, uusien haasteiden ja vaihtelun halu	25%
2. Työpaikan sijainti ja henkilökohtainen elämä	23%
3. Määräaikaisuus	11%

Taulukko 6. Kolme merkittävintä lähdön syytä.

Lähtöpäätösten syitä kokonaisuutena tarkastellessa voidaan todeta, että lähtemisen syyt ovat hyvin moninaisia, ja usein kyse on monien asioiden yhdistelmästä, joka johtaa lähtöpäätöksen syntymiseen. Aineistossa korostuu se, että useat tekijät yhdistettynä, kuten parempi palkka, koulutusta vastaava työ ja sijainti sopivammalla paikkakunnalla, tekevät päätöksestä työntekijälle hyvin selkeän. Toisaalta niiden kohdalla, joiden lähtö on johtunut yksinomaan jostakin yksittäisestä seikasta, kuten esimerkiksi henkilökohtaisesta elämäntilanteesta, lähtöpäätös on ollut haastavampi tehdä ja monet myös totesivat, että ilman tätä yhtä lähtemistä puoltavaa seikkaa he olisivat kenties yhä jatkaneet turvapaikkayksikössä työskentelyä.

4.2.2 Jäämistä puoltaneita tekijöitä

Tärkeimmiksi turvapaikkayksikköön jäämistä puoltaviksi tekijöiksi nousivat työkaverit ja työyhteisö (57%), sekä työn sisältö ja sen mielenkiintoisuus ja merkityksellisyys (41%). Näiden seikkojen ohella muita merkittäviä syitä jäämiselle ei aineistosta juuri noussut esiin. 14% vastaajista totesi selvästi, että jäämistä puoltavia seikkoja ei heidän kohdallaan ollut.

Yksittäisiä mainintoja oli siitä, että jääminen olisi ollut taloudellisesti kannattavampi vaihtoehto, turvapaikkayksikkö sijaitisi itselle paremmalla paikkakunnalla, oma lähiesimies oli mukava, ja työ Maahanmuuttovirastossa olisi voinut olla varma vaihtoehto pidemmällä aikavälillä. Lisäksi jotkut vastaajat toivat esiin, että turvapaikkayksikössä oli työn tekemisen edellytyksissä hyvää joustavaa, mutta säännöllinen työaika, työn luonne eli siisti sisätyö, matala hierarkia ja avoin kulttuuri. Lisäksi mainittiin kokemus siitä, että lähtemällä voi kokea pettävänsä työkaverit ja tavallaan myös luovuttavansa itse työn suhteen, sekä se, että jääminen olisi ollut vaivattomampi vaihtoehto, jolla olisi välttänyt uuden työn ja lähtemisen aiheuttaman vaivan.

“Erittäin kivat työkaverit oli isoin jäämistä puoltanut seikka.”

“Mielelläni olisin turvapaikkayksikköön jäänyt, koska viihdyin siellä niin hyvin. Yritin houkutellessa puolisoani jopa muuttamaan paikkakuntaa kanssani---.”

“Tuntui myös, että olisi helpompaa jäädä kuin yrittää vaihtaa työpaikkaa, koska tunsin työn sisällön. Toisaalta halu saada vaihtehua painoi vaakakupissa huomattavasti enemmän kuin se, että työ oli tuttua ja turvallista.”

Kokonaisuutena aineistoa tarkastellessa piirtyy kuitenkin kuva siitä, että suurin osa vapaaehtoisesti lähteneistä ei nähnyt juurikaan painavia syitä jäämiselle, vaan lähtöä puoltavat syyt koettiin huomattavasti painavimmiksi ja lähtöpäätös oli useimpien kohdalla melko selkeä ja helppo tehdä.

“Kun mahdollisuus tarjoutui, en miettinyt hetkeäkään.”

Tätä tulkintaa tukee myös aineisto siltä osin, kun vastaajilta kysyttiin ovatko he tyytyväisempiä nykyiseen tilanteeseensa kuin olivat ollessaan turvapaikkayksikössä. 77% kertoi olevansa nykyään tyytyväisempiä. 2% kertoi, että ei ole nykyään tyytyväisempiä ja 9% totesi, että asiaa on vaikea arvioida. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan ottaneet kantaa tähän kysymykseen.

Taulukossa 7 vertaillaan syitä tyytyväisyydelle tai tyytymättömyydelle ja taulukkoon on kirjattu prosentteina se, kuinka suuri osa vastaajista mainitsi kyseisen syyn vastauksissaan. Syyt on esitetty ylhäältä alkaen siinä järjestyksessä, mitkä olivat merkittävimmät tyytyväisyyden syyt nykytilanteessa. Niiden rinnalle on tuotu pareiksi vastaavia aiheita koskeneita tyytymättömyystekijöitä, ja lopuksi on vielä esitetty ne tyytyväisyyden syyt

eniten mainintoja saaneesta alkaen järjestyksessä, joille ei aineistossa esiintynyt vastapareja tyytymättömyyden syissä. Syyt on tiivistetty ja ryhmitelty vastaajien avoimien vastausten pohjalta sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Olen tyytyväisempi, koska nykyisin:		En ole tyytyväisempi, koska turvapaikkayksikössä:	
Työni sisältö, haastavuus, tärkeys, ja/tai itsenäisyys on parempi	43%	7%	Tehtävien sisältö oli mielenkiintoisempi ja ajankohtaisempi
Minulla on parempi palkka	20%	2%	Taloudellinen tilanteeni oli parempi
Minulla on enemmän kehittymisen varaa ja oppimista	18%	5%	Tehtävät olivat selkeämpiä ja konkreettisempia
Minulla on vähemmän stressiä ja kuormitusta	16%	2%	Huolehdittiin paremmin työntekijöiden jaksamisesta
Minulla ei ole niin suurta tulospainetta	14%	2%	Työtehtävien määrä oli sopivampi kuin nyt
Minulla on mukavat työkaverit ja työilmapiiri	7%	16%	Työkaverit ja ilmapiiri olivat parempia
Minulla on joustavampi työaika	5%	5%	Työajat olivat parempia
Työssäni ei ole asiakaskontakteja	2%	5%	Asiakaskontaktit olivat mielenkiintoisempia
Työ vastaa paremmin koulutustani	20%		
Työpaikan sijainti on parempi	11%		
Työssäni on paremmin etenemismahdollisuuksia	9%		
Töitä ei voi viedä vapaa-ajalle	7%		
Työ on vakinainen ja/tai varma	7%		
Työssäni ei ole negatiivista julkisuutta ja/tai huonoa työnantajan imagoa	5%		
Minulla on paremmat esimiehet	5%		
En koe ristiriitaa omien arvojeni kanssa	2%		
Prosessi on hallittavissani	2%		

Taulukko 7. Vertailu nykytilanteessa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä.

Taulukosta voidaan havaita, että seikkoja, joiden vuoksi nykyisin ei olla yhtä tyytyväisiä kuin turvapaikkayksikössä työskennellessä, esiintyi aineistossa huomattavasti vähemmän kuin sellaisia, joiden vuoksi tyytyväisyys oli lähdön jälkeen lisääntynyt. Merkittävin tyytymättömyyttä aiheuttava asia oli se, että työkaverit sekä työilmapiiri oli koettu turvapaikkayksikössä nykyistä työtä paremmiksi. Muut seikat saivat kuitenkin vain yksittäisiä mainintoja aineistossa.

5. Johtopäätökset

5.1 Motivaatioon ja lähtöpäätökseen vaikuttavat tekijät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa ja analysoida työmotivaatioon vaikuttaneita seikkoja, sekä syitä, jotka ovat johtaneet asiantuntijoita vapaaehtoisesti lähtemään työstään tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, eli Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikössä. Tutkimuskysymyksenä oli: millaiset seikat vaikuttavat työmotivaatioon ja lähtöpäätökseen? Alaongelmina olivat: vaikuttavatko työntekijöiden työmotivaatioon ja lähtöpäätöksiin samat vai eri seikat? Ovatko nämä seikat organisaatioon vai yksilöön liittyviä? Seuraavaksi pohditaan tutkimuksen tarjoamia vastauksia näihin kysymyksiin.

Työmotivaatioon sekä lähtöpäätöksiin vaikuttavat hyvin monet seikat. Ne kattavat työelämän eri puolet, itse työn sisällöstä johtamiseen, työilmapiiriin, palkkaukseen, ja työnantajan toimintaan. Havaittavissa on kuitenkin, että merkittävimmät työmotivaatioon vaikuttaneet seikat painottuvat jonkin verran sisäiseen motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, ja ulkoiset kannustimet tai esimerkiksi työolot eivät pääosin ole yhtä merkittäviä, liian matalaksi koetun palkkauksen työmotivaatiota selvästi laskevaa vaikutusta lukuunottamatta. Samoin lähdön syissä merkittäviä ovat itse työhön ja sen sisältöön liittyvät asiat. Siinä kuitenkin painavat myös jonkin verran enemmän ulkoiseen motivaatioon sekä henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyvät seikat, kuten palkkaus, työsuhteen kesto sekä työpaikan sijainti.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että sellaisia seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet sekä työmotivaatioon että lähtöpäätökseen, oli varsin paljon. Työn sisältö, sekä työssä oppiminen

ja kehittyminen, olivat merkittäviä sekä motivaatiota laskeneissa että nostaneissa seikoissa. Samoin työn sisällön muutos, yksipuolistuminen sekä vaihtelun halu olivat merkittäviä syitä lähtemiselle. Aiempienkin tutkimusten mukaan nämä tekijät ovat merkittäviä sekä motivaation että lähtöpäätösten kannalta, ja etenkin sisäinen motivaatio edellyttää mahdollisuuksia koetella ja hyödyntää omia kykyjä (Hackman & Oldman 1980, 74). Myös työn koettu merkittävyys, ja toisaalta sen tunteen heikentyminen, näkyvät osaltaan sekä motivaation muutosten että lähtöpäätösten syissä. Sisäisen motivaation kannalta työn koettu merkityksellisyys, joka Hackmanin ja Oldmanin (1980) mukaan koostuu muun muassa juuri työn vaihtelevuudesta, sekä merkityksestä muille ihmisille, olisi kuitenkin tärkeää.

Työyhteisöön ja työilmapiiriin on viitattu sekä motivaation että lähtöpäätösten taustalla. Aineistoa kokonaisuutena tarkastellessa havaittiin, että suhtautuminen työyhteisöön ja ilmapiiriin on jakautunut. Useat vastaajat kokivat sen hyväksi, motivoivaksi tekijäksi ja kertoivat sen olleen yhtenä painavimmista jäämistä puoltavista tekijöistä. Toisaalta osassa vastauksia näkyy täysin päinvastainen kokemus muun muassa huonosta työilmapiiristä, ja se on joidenkin kohdalla ollut yksi lähtemiseen johtaneista syistä. Tässä voidaan havaita yhtymäkohtia Decin ja Ryanin (2000, 235) sisäistä motivaatiota tukevaksi tekijäksi tunnistamaan kokemukseen yhteydestä, joka osan kohdalla on turvapaikkayksikössä toiminut sisäistä motivaatiota vahvistavasti, ja toisaalta osalla heikentävästi.

Tutkimuksen tuloksissa yhteneväisyyksiä on havaittavissa erityisesti motivaatiota laskeneiden seikkojen, sekä lähtöpäätökseen johtaneiden seikkojen kesken. Näistä pääosin kaikki on mainittu vähintään joitakin kertoja molempien aiheiden yhteydessä. Erityisesti palkkaukseen ja työn kuormittavuuteen liittyvät tekijät korostuivat siinä, että ne vaikuttivat sekä negatiivisesti työmotivaatioon, että olivat yhtenä merkittävänä lähdön syynä. Lähtöpäätös on voinut syntyä korkeana pysyneestä työmotivaatiosta huolimatta, mutta tällöin lähdön syynä on useimmiten ollut sellainen seikka, joka ei sinällään ole suoraan vaikuttanut työmotivaation muodostumiseen, kuten perhetilanne ja asuinpaikka. Jos työmotivaatio on laskenut ennen lähtöpäätöksen syntymistä merkittävästi, sen laskun syynä olleet seikat on useissa tapauksissa myös mainittu syinä lähdölle. Lähtöpäätökseen ja motivaation laskuun ovat siis vaikuttaneet monilta osin samat tekijät, ja toisaalta jäämistä puoltaneissa tekijöissä on havaittavissa yhteneväisyyksiä motivaatiota nostaneiden seikkojen kanssa. Näin ollen töistä lähtemisen ja laskevan motivaation, sekä töihin jäämisen ja korkeamman motivaation välillä voi olla yhteys.

Tutkimuksen tuloksissa sisäisen motivaation merkitys motivaatiota ylläpitävänä voimana korostuu. Tämä on johdonmukainen tulos myös aiempien tutkimusten valossa, erityisesti kun otetaan huomioon tutkimuksen konteksti, eli asiantuntijaorganisaatio, sekä vastaajien rooli asiantuntijoina. Asiantuntijoiden motivaatiolle on ominaista sisäisen motivaation korostuminen (Young ym. 2012, 968). Tuloksista nousi esiin myös ristiriitaa sen välillä, mikä vastaajien oman näkemyksen mukaan oli heidän roolinsa organisaatiossa, ja miten vastaajat kokivat organisaation näkevän heidät, erityisesti johtuen määräaikaaisuudesta ja sitoutumisen puutteesta. Esiin nousi se, että vastaajat eivät aina kokeneet olevansa arvostettuja asiantuntijoita. Aiemman tutkimuksen valossa voidaan pohtia, ovatko kenties työn todellisuus, ja toisaalta odotukset työtä kohtaan, sekä työntekijän ja työn yhteensopivuus olleet tämän tunteen taustalla osaltaan vaikuttaneita seikkoja, sillä odotusten ja todellisuuden välinen ristiriita voi johtaa lähtöpäätökseen (Smith 2001, 4-5) ja toisaalta, asiantuntijan sisäisen motivaation kannalta merkitystä on itsenäisen asiantuntijan roolilla (Miner ym. 1994, Miner 2005, Deci & Ryan 1975).

Palkkaus vaikutti tutkimuksen tulosten mukaan motivaatioon sekä lähtöpäätöksiin jonkin verran. Aiempien tutkimusten mukaan se ei ole asiantuntijoiden motivaatiotekijöistä merkittävin, ja se liittyy myös vahvasti ulkoiseen motivaatioon, mikä ei ole asiantuntijoille tutkimusten mukaan ensisijainen motivoitumisen lähde (Young ym. 2012, Luoma ym. 2004). Palkkauksen osalta tuloksissa korostui se, että palkitsemisen ei koettu olevan suhteessa työlle annettuun panokseen, ja lisäksi muualla oli tästä näkökulmasta parempia vaihtoehtoja tarjolla, mikä toimii usein lähtemisen kannusteena (Rusbult & Farrell 1983). Tämän tutkimuksen kontekstissa palkkauksen merkitys voi kenties korostua myös siksi, että vastaajat eivät kaikilta osin muutoin kokeneet olevansa puhtaasti asiantuntijan roolissa, ja monien kohdalla kyseessä oli lyhyt määräaikainen tehtävä. Voidaan nähdä, että ylitarkastajien tehtävänkuvassa on myös tapahtunut liukumaa sen suhteen, kuinka suurelta osin tehtävät ovat puhtaasti asiantuntijatyötä, ja toisaalta kuinka paljon esimerkiksi työn kontrollia ja ohjausta on tullut organisaation puolelta. Tutkimuksen tulosten mukaan esimerkiksi työn sisältö koettiin liian yksitoikkoiseksi, johtaminen osin liian kontrolloivaksi ja työtahti liian kiireiseksi. Nämä seikat osaltaan ovat voineet vaikuttaa kokemukseen siitä, että tehtävä työ ei itse asiassa selkeästi ole asiantuntijatyötä, vaan siitä puuttuu asiantuntijatehtävälle ominaista autonomiaa.

Vastauksina tutkimuskysymyksiin voidaan todeta, että työmotivaatioon sekä lähtöpäätöksiin vaikuttavat hyvin monenlaiset seikat, ja yksilöllistä vaihtelua on melko paljon. Kuitenkin hyvin monet seikat, jotka vaikuttavat motivaatioon, ovat myös sellaisia jotka esiintyvät lähtöpäätösten taustalla. Ainoa selkeä työmotivaatiosta erillinen syy lähtöpäätöksiin liittyi henkilökohtaiseen elämään, kuten asuinpaikkakuntaan ja perhetilanteeseen. Tämä oli myös ainoa syy joka saattoi yksin olla syynä lähdölle, ilman muiden tekijöiden vaikutusta asiaan.

Kun tarkastellaan tutkimuksessa esiin tulleita seikkoja suhteessa siihen, ovatko ne yksilöön liittyviä vai riippuvaisia organisaation toiminnasta, voidaan nähdä, että suurin osa työmotivaatioon sekä lähtöpäätöksiin vaikuttavista seikoista on sellaisia, joihin organisaation on omalla toiminnallaan mahdollista vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti. Työmotivaatiota nostavasti tai laskevasti vaikuttavissa seikoissa ei tule esiin sellaisia, joihin organisaatiolla ei olisi lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa, vaikka osa niistä on myös sellaisia, joihin yksilön oma toiminta osaltaan vaikuttaa myös. Lähtöpäätösten syitä tarkastellessa voidaan havaita, että yksi niistä, eli henkilökohtaisen elämän tilanne, on sellainen johon organisaation vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin vähäiset. Muut lähtöpäätösten taustalla vaikuttaneet syyt ovat kuitenkin hyvin kiinteästi yhteydessä myös työmotivaatioon vaikuttaneisiin seikkoihin, ja siten organisaation vaikutusmahdollisuuksien piirissä.

5.2 Pohdinta

Tutkimukseen sisältyy monia rajoitteita. Koska kyseessä on tiettyyn organisaatioon ja sieltä tietynä aikana lähteneisiin henkilöihin kohdistunut tutkimus, se on toistettavuudeltaan ja tulosten yleistettävyydeltä rajallinen. Kohdeorganisaatio, sekä tutkittujen henkilöiden siellä tekemä työ, eivät luonnollisesti kaikilta osin vastaa teoretisoituja kuvauksia asiantuntija-organisaatiosta tai asiantuntijatyöstä. Näin ollen tulosten tulkinta ei ole yksiselitteistä, eikä sitä pidä pyrkiä tekemään liian suoraviivaisesti aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan verraten. On myös muistettava, että tutkimuksen puitteissa on ollut mahdollista esittää vain rajallisesti aiempaa tutkimusta ja teorioita, ja voi olla että muiden tutkimusten ja teorioiden tarkastelun myötä aineisto voisi näyttäytyä osin erilaisessa valossa. Laadullinen aineisto, sekä sen luottamuksellinen käsittely ja analysointi tuovat myös omat rajoitteensa siihen, kuinka selvästi tutkimuksessa esitettyjen, analysoitujen tulosten yhteys aineistoon on nähtävissä. Tutkimuksessa kerätty aineisto oli kuitenkin soveltuva aiheen tutkimiseen, ja se oli

määrällisesti laaja sekä laadullisesti melko syvä. Aineisto kattoi ajallisesti tapahtumia vuosilta 2016 ja 2017. Sen ajankohtaisuus on kuitenkin sopiva, vaikka se on käsitelty vuonna 2018, sillä kokonaiskuvan saaminen ilmiöstä onnistuu jopa paremmin, kun ajallista etäisyyttä on tullut jonkin verran.

Yksi merkittävä huomioitava seikka tämän tutkimuksen kannalta on se, että tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa, ja on työnsä kautta tutustunut moniin tutkimukseen osallistuneista. Tutkimus on pyritty toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti, mutta täydellinen objektiivisuus tai omien kokemusten ja ennakkotietojen poissulkeminen on kuitenkin mahdotonta. Voidaan ainoastaan todeta, että tutkija on tehnyt parhaansa näiden merkityksen minimoimiseksi, ja aineiston tarjoamien eri näkökulmien käsittelemiseksi objektiivisesti.

Tutkimus pystyi kuitenkin vastaamaan odotetulla tavalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tulokset ovat melko yhteneviä aiheesta aiemmin tehdyn tutkimuksen sekä teorioiden kanssa. Tutkimus on validi sen suhteen, että käytetty menetelmä tuotti aineiston, jonka analysointi mahdollisti asetettuihin kysymyksiin vastaamisen, eli tutkimuksella pystyttiin selvittämään sitä mitä oli tarkoitus. Lisäksi tutkimuksen tulosten pohjalta tehtyjä päätelmiä voidaan pitää valideina, aineistoon ja myös aiempaan tutkimukseen nähden. Tutkimuksen reliabiliteetti on suhteellisen hyvä, vaikka käytetty menetelmä, eli avoimin kysymyksiin toteutettu kysely, jättää tilaa erilaisille tulkinnoille, jotka voivat vääristää aineistoa. Aineiston analyysin perusteella tutkimusmenetelmä kuitenkin on tuottanut varsin tarkasti tutkittavaan ilmiöön liittyvää aineistoa. Tutkimuksen toistettavuus ei sen laadullisen tapaustutkimuksen luonteen vuoksi ole erityisen hyvä, mutta toisaalta vastaavalla menetelmällä ja asetelmalla voitaisiin suhteellisen helposti tutkia muita organisaatioita, ja näiden tulosten tarkastelu suhteessa tämän tutkimuksen tuloksiin olisi mielenkiintoista.

Tutkimus osoitti, että asiantuntijoiden motivaatiossa vaikuttavat voimakkaimmin, myös turvapaikkayksikössä, sisäistä motivaatiota tukevat tekijät, ja erityisesti itsenäisyyden, vastuun, pätevyyden sekä merkityksellisyyden kokemusten merkitys, ja näiden heikkeneminen tai puute puolestaan heijastuu motivaation laskemisena, Decin ja Ryanin sekä Hackmanin ja Oldmanin teorioita noudatellen. Päätökset työstä lähtemisestä pohjautuvat puolestaan melko vahvasti samoihin tekijöihin, jotka ovat vaikuttaneet motivaatioon laskevasti, mutta lähtöpäätökseen voi johtaa myös riittävän painava

henkilökohtaiseen elämään liittyvä syy, tai vaihtoehtoinen työmahdollisuus, joihin organisaation ei ole mahdollista vaikuttaa, kuten Dalton ym. (1982) ja Griffeth ym. (2000) ovat todenneet. Tämän työntekijöiden henkilökohtaiseen kokemukseen keskittyneen tutkimuksen luonnollisena jatkona olisi myös hyvä tarkastella työmotivaation ylläpitämisen problematiikkaa sekä vapaaehtoisen lähtemisen vaikutuksia esimerkiksi esimiesten, johdon ja koko organisaation näkökulmista. Lisäksi organisaatioon jääneiden työntekijöiden kokemuksia vapaaehtoisesta lähtemisestä, vaihtuvuudesta ja esimerkiksi niiden vaikutuksista työyhteisöön voisi tutkia. Tutkimuksen aineistosta nousi esiin myös viitteitä PSM –teorian mukaisesta motivaatiosta, erityisesti sen suhteen kuinka työ turvapaikkayksikössä koettiin merkitykselliseksi muiden ihmisten ja yhteiskunnan kannalta. Myös tähän näkökulmaan voisi jatkotutkimuksella syventyä tarkemmin.

Organisaation merkitys ja rooli työmotivaation ylläpitämisessä korostui jonkin verran tämän tutkimuksen tuloksissa. On kuitenkin hyvä pohtia myös sitä, mistä johtuu että henkilökohtaisia, omasta toiminnasta tai kokemuksesta riippuvaisia seikkoja tuli tutkimuksen puitteissa esiin organisaation vaikutuspiirissä olevia vähemmän. Onko niitä todellisuudessa työmotivaation taustalla vähemmän, vai tunnustetaanko tai tunnustetaanko niitä kenties huonommin, tai huomioidaan vähemmän, kuin sellaisia seikkoja, joiden kohdalla tyytymättömyyden aiheuttajaksi voidaan nimetä joku muu kuin oma itse? Tähänkin näkökulmaan voisi olla mielenkiintoista perehtyä jatkossa tutkimusten avulla tarkemmin.

Aineistossa esiintyi myös määrällisesti enemmän seikkoja, joiden oli koettu heikentävän motivaatiota, kuin sitä nostaneita. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että tutkimuksen kohteena oli nimenomaan turvapaikkayksiköstä lähteneitä henkilöitä, ja useilla heistä työmotivaatio oli laskenut merkittävästi ennen lähtöpäätöksen syntyä, minkä vuoksi vastauksissa korostuivat nämä motivaatiota heikentäneet tekijät. Kuitenkin täytyy myös todeta tämän vastausten jakauman todennäköisesti kertovan jotakin siitä, millaisena työpaikkana tutkimuksen kohdeorganisaatio on näyttäytynyt siellä työskennelleille asiantuntijoille vuosina 2016 ja 2017. Jos vapaaehtoisesti lähtevien määrä on suuri, on varsin luonnollista pohtia myös sitä, ettei organisaatio todennäköisesti ole onnistunut luomaan sellaisia työskentelyolosuhteita, jotka olisivat motivaatiota tukevia, ja siten tutkimuksen tulosten perusteella myös vapaaehtoista lähtemistä vähentäviä. Tämän aiheen parissa organisaatiotasolla onkin varmasti tärkeää tehdä kehitystyötä nyt ja jatkossa.

Kokonaisuutena tutkimusta tarkastellessa voidaan nähdä, että työstä lähtemisen syyt ja motivaatioon vaikuttaneet seikat ovat moninaisia, ja ihmisten kokemukset motivaatiostaan sekä henkilökohtaiset syyt työstä lähtemiselle ovat hyvin erilaisia. Sellainen seikka esimerkiksi organisaation toiminnassa, mikä on vaikuttanut toisten motivaatioon laskevasti, on toisille voinut olla neutraali tai jopa motivaatiota nostava. Ihmiset kokevat asioita hyvin eri tavoin ja tulkitsevat kokemaansa eri näkökulmista käsin. Tämän huomioon ottaen, sekä yksilöiden että organisaation tulee myös olla arvioissaan armollisia, ja tunnustaa, että se mikä sopii yhdelle, ei aina sovi toiselle, ja ettei kaikkia ole koskaan mahdollista tehdä tyytyväisiksi. Kuitenkaan tämä ei tarkoita sitä etteikö organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittymään ja oppimaan, jotta sellaiset seikat, jotka vaikuttavat henkilöstön motivaatioon negatiivisesti, voitaisiin korjata. Yksilöiden on puolestaan tärkeää käsitellä erilaisten tilanteiden ja olosuhteiden itsessä aiheuttamia reaktioita, sekä niitä negatiivisia tunteita, jotka ovat voineet vaikuttaa omaan päätökseen lähteä organisaatiosta. Tämä tutkimus on osaltaan voinut mahdollistaa tällaisen reflektoinnin, sekä tarjota tilaisuuden käsitellä lähtöpäätöstä ja toisaalta myös tunnistaa niitä positiivisia asioita ja kokemuksia, joita työskentely turvapaikkayksikössä vapaaehtoisestikin sieltä lähteneille tarjosi. Kun negatiiviset ja ongelmalliset seikat voidaan tuoda selkeästi ja rehellisesti esille, ja pohtia niihin korjauksia, sekä toisaalta tunnistetaan myös positiiviset asiat, niin organisaation kuin yksilönkin on mahdollista oppia, kehittyä ja toimia tulevaisuudessa paremmin yhdessä.

Lähteet

Abbott, A. 1988. *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Amabile, T. M., DeJong, W. & Lepper, M. 1976. Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92–98.

Bandura A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Benware, C. & Deci, E. L. 1984. Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21, 755–765.

Bozeman, B. & Su, X. 2015. Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710.

Branham, L. 2005. Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57–68.

- Bucher, R. & Stelling, J. 1969. Characteristics of professional organizations. *Journal of Health and Social Behavior*, 10, 3–16.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. 2007. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
- Cameron, J. & Pierce, W. D. 2002. Rewards and intrinsic motivation. Resolving the controversy. Westport, Connecticut/London: Bergin & Garvey.
- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. 1982. Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117–123.
- Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E. L. & Cascio, W. F. 1972, April. Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. Paper presented at the Eastern Psychological Association, Boston, MA.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L. & Ryan, R. M. 1981. An instrument to assess adults’ orientation toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73, 642–650.
- Eklund, Kari. 1992. Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 12.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Freidson, E. 1970. *Professional dominance: The social structure of medical care*. New York: Aldine Publishing Company.
- Freidson, E. 2001. *Professionalism: The Third Logic*. Cambridge: Polity Press.

Frey, B. S. 1997a. Not just for the money. An economic theory of personal motivation. Cheltenham: Edward Elgar cop.

Frey, B. S. 1997b. On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15, 427–439.

Frey, B. S. & Jegen, R. 2001. Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

Grolnick, W. S. & Ryan, R. M. 1987. Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890–898.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1980. *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Harackiewicz, J. M., Manderlink, G. & Sansone, C. 1984. Rewarding pinball wizardry: The effects of evaluation on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 287-300.

Harman, W. S., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Felps, W. & Owens, B. P. 2007. The Psychology of Voluntary Employee Turnover. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1), 51–54.

Hausknecht, J.P, Rodda, J. & Howard M. J. 2009. Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human resource management*, 48(2), 269–288.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1959. *The Motivation to work*, 2. painos. New York: Wiley cop.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*, 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hodson C. 2014. *Psychology and Work*. Hoboken: Taylor and Francis.

Jo, V. H. 2008. Voluntary turnover and women administrators in higher education. *Higher education*, 56(5), 565–582.

Johansson, M., P. Nuolijärvi & R. Pyykkö (toim.) 2010. *Kieli työssä. Asiantuntijatyön kielelliset käytännöt*. Helsinki: SKS.

Kaajas, S., Nordlund, H. & Troberg, E. 2002. *Tietotyöntekijöiden motivaatio ja strateginen osaamisen johtaminen: Tutkimusprojektin loppuraportti*. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy.

- Kallio, Tomi J. 2015. Ammatillisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella: Tasapainoilua asiantuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä. Tampere: Tampere University Press 2015.
- Katzell, R. A. & Thompson, D. E. 1990. Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153.
- Kelliher, C. & Anderson, D. 2010. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83–106.
- Koestner, R., Ryan, R. M., Bemieri, F. & Holt, K. 1984. Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52, 233–248.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. & Bravo, J. 2011. Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500.
- Latham, G. P. 2007. Work motivation: history, theory, research, and practice. London: Sage Publications cop.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lepper, M. R. & Greene, D. 1975. Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479–486.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Maslow, A. H. 1970. Motivation and personality, 2. painos. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. 1955. Studies in motivation. New York: Appleton-Century-Crofts cop.
- McGregor, D. 1960. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J. B., Crane, D. P. & Vendenberg, R. J. 1994. Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory. *Organization Science*, 5(1), 86–97.
- Miner, J. B. 2005. Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe cop.
- Muchinsky, P. M. & Tuttle, M. L. 1979. Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43–77.
- Paillé, P. 2013. Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 768–790.

- Park T. & Shaw J. D. 2013. Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 268–309.
- Pava, M. L. & Primeaux, P. 2005. *Crisis and opportunity in the professions*. Amsterdam: JAI Press Inc.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (toim.) 2008. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L. & Porter, L. W. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89–98.
- Phillips, J. J. & Edwards, L. 2009. *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. Essential Resources for Training and HR Professionals. San Francisco: Pfeiffer.
- Pinder, C. C. 1998. *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pinder, C. C. 2014. *Work motivation in organizational behavior, 2. painos*. New York: Psychology Press, Taylor and Francis.
- Pyöriä, P., Melin, H. & Blom, R. 2005. *Knowledge workers in the information society. Evidence from Finland*. Tampere: Tampere University Press.
- Reich, R. B. 1992. *The work of nations. Preparing ourselves for 21st-century capitalism*. New York: Vintage Books.
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K. & Malshe, A. 2015. Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357–2385.
- Ruohotie, P. 1999. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. A. 1983. Longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438.
- Saari, T. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 35(3), 232–243.
- Sharma, A. 1997. Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22(3), 758–798.
- Smith, G. P. 2001. *Here Today, Here Tomorrow: Transforming Your Workforce from High Turnover to High-Retention*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. 2002. Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16(2), 149–162.

Steers, R. M. & Mowday, R. T. 1981. Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in organizational behavior*, 3, 235–282.

Tafarodi, R. W., Milne, A. B. & Smith, A. J. 1999. The confidence of choice: Evidence for an augmentation effect on self-perceived performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1405–1416.

Tampoe, M. 1996. *Motivating Knowledge Workers – the Challenge for the 1990s*. Teoksessa Myers, P. S. (toim.) 1996. *Knowledge Management and Organizational Design*. Newton: Butterworth-Heinemann.

Temmes, M. 1992. *Julkiset asiantuntijaorganisaatiot*. Helsinki: Vapokustannus.

Vaattovaara, J. 2017. Akateemisten asiantuntijoiden kertomaa: viestintä, kielitaito ja kielitietoisuus asiantuntijatyössä, 298-319. Teoksessa Latomaa S., Luukka, E. & Lilja, N. (toim.). 2017. *Kielitietoisuus eriarvoistuvassa yhteiskunnassa*. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisuja n:o 75.

Valas, H. & Sovik, N. 1993. Variables affecting students' intrinsic motivation for school mathematics: Two empirical studies based on Deci and Ryan's theory of motivation. *Learning and Instruction*, 3, 281–298.

Wallace, J. E. 1995. Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 228–255.

Young, G. J., Beckman, H. & Baker, E. 2012. Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 964–983.

Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R. & Deci, E. L. 1978. On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443–446.

Verkkosivut

Tietoa Maahanmuuttovirastosta, osoitteessa: <https://migri.fi/tietoa-virastosta>, käyty 14.12.2018.

Maahanmuuttoviraston organisaatorakenne, osoitteessa: <https://migri.fi/organisaatio>, käyty 14.12.2018.

Thuneberg, M., Salminen-Kultanen, P., Ruokolahiti, R., Köppä, L., Juvonen, J. & Thuneberg, N. (2010). *Nuoret ja johtaminen -tutkimus*. Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media. Tutkimusraportin tiivistelmä osoitteessa: http://new.teknologiateollisuus.fi/file/9285/Nuoret_ja_johtaminen_20101.pdf.html, käyty 14.12.2018.

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslomake

Hei,
iso kiitos sinulle, kun olet mukana tutkimuksessani! Pyydän sinua vastaamaan alla esitettyihin kysymyksiin tälle lomakkeelle ja lähettämään vastauksesi minulle word-tiedostona sähköpostilla osoitteeseen --- tai --- 18.2.2018 mennessä.

Vastausten pituutta ei ole mitenkään rajoitettu, joten voit kirjoittaa kuhunkin kysymykseen juuri sen verran kuin haluat, ja voit vastata aina niin laajasti kuin sinusta tuntuu, antamatta kysymyksenasettelun rajoittaa itseäsi. Käsittelen kaikki vastaukset luottamuksellisesti, eikä tutkimukseen osallistuneiden nimiä tai muita yksilöiviä tietoja julkaista tutkielmassa. Suoria lainauksia vastauksista saatan käyttää, joten jos toivot että jotakin tiettyä vastaustasi ei suoraan lainata, tee siitä merkintä kyseiseen kohtaan. Jos sinulla on kysyttävää tai haluat muuten olla yhteydessä, minut tavoittaa yllä mainituista sähköpostiosoitteista.

Kiittäen,
Inka Klemettilä

Osa 1: Työskentely turvapaikkayksikössä ja työmotivaatio

Tässä osiossa kysyn työmotivaatioosi liittyen, ja kartoitan seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet siihen. Motivaatiota tarkastellaan usein sisäisen motivaation eli ihmisestä itsestä kumpuavan ja ulkoisen motivaation, eli ulkoapäin annettujen ehtojen, kuten palkkioiden ja rangaistusten, käsitteiden kautta. Motivaatioon vaikuttavia seikkoja voivat tutkimusten valossa olla esimerkiksi työn sisältö, itsenäisyys, vaikuttamismahdollisuudet, joustavuus, palkitsemisen tavat, kilpailuasetelmat, palkkaus, vastuu, palaute, oikeudenmukaisuus, johtaminen, oma esimies, ylin johto, kollegat, työilmapiiri, työyhteisö, organisaatioon sitoutuminen, organisaation maine työnantajana, työkuorma, kiire, vaihtoehtoiset työmahdollisuudet, ja monet muut asiat. Seuraavissa kohdissa pyydän sinua kuvaamaan henkilökohtaisia kokemuksiasi työmotivaatioon liittyen.

1. Kuvaile, millainen kokemus työskentely turvapaikkayksikössä oli sinulle?
2. Miten kuvaisit omaa työmotivaatiotasi siltä ajalta kun työskentelit turvapaikkayksikössä?
3. Kuvaile, mitkä asiat työskennellessäsi turvapaikkayksikössä (erityisesti) motivoivat sinua?
4. Kuvaile, mitkä asiat työskennellessäsi turvapaikkayksikössä heikensivät työmotivaatiotasi?

Osa 2: Päätös lähteä turvapaikkayksiköstä

Tässä osiossa pyydän sinua pohtimaan sitä, kun päätit vapaaehtoisesti lähteä turvapaikkayksiköstä. Pysin vastaustesi avulla muodostamaan kuvan niistä syistä, jotka juuri sinun kohdallasi johtivat lähtöpäätökseen.

5. Kuvaile, mitkä olivat syyt siihen, että sinä päätit lähteä turvapaikkayksiköstä? Miksi juuri nämä asiat vaikuttivat päätökseesi?
6. Nimeä kuvaamistasi seikoista järjestyksessä kolme sinulle tärkeintä syytä, joiden vuoksi lähdit turvapaikkayksiköstä.
7. Kuvaile, oliko kohdallasi tekijöitä, jotka puolsivat turvapaikkayksikköön jäämistä?
8. Kuvaile ja vertaa, oletko tyytyväisempi nykyisessä työssäsi / tilanteessasi kuin ollessasi turvapaikkayksikössä? Miksi olet / miksi et ole?

Osa 3: Taustatietoja

Tässä osiossa kerään vielä hieman perustietoja sinusta, jotta voin muodostaa kuvan kunkin vastaajan tilanteesta ja tarkastella vastauksia se huomioiden. Yksilöiviä tietoja ei julkaista tutkielmassa.

9. Nimesi:
10. Syntymävuotesi:
11. Koulutustaustasi ja valmistumisajankohta:
12. Missä olet tällä hetkellä töissä (organisaatio, yksikkö, tulosalue, tms.)?
13. Mikä oli tätä edellinen työpaikkasi (organisaatio, yksikkö, tulosalue, tms.)?
14. Minkä ajan tai mitkä ajat olet työskennellyt turvapaikkayksikössä (esim. kk/vv - kk/vv)?
15. Oliko virkasi turvapaikkayksikössä määräaikainen vai vakituinen (jos määräaikainen, kerro tarkemmin, esim. mistä syystä, mille ajalle jne.)?
16. Lopuksi sana on vapaa: Onko sinulla lisättävää, ajatuksia jotka eivät mahtuneet kysymysten puitteisiin, tai mitä tahansa muuta jonka haluaisit tuoda esiin?