

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN YHTEYS UPSEERIN MOTIVAATIOON

Diplomityö

Kapteeni
Riku Rosti

YEK60
Maasotalinja

Elokuu 2021

Kurssi Yleisesikuntaupseerikurssi 60	Linja Maasotalinja
Tekijä Kapteeni Riku Rosti	
Opinnäytetyön nimi Henkilöstösuunnittelun yhteys upseerin motivaatioon	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Elokuu 2021	Tekstisivuja 100 Liitesivuja 39
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa upseeriston motivaatiosta ja selvittää, miten upseeriston motivaation ja sen muodostumiseen voidaan vaikuttaa tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavan henkilöstösuunnittelun kautta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä käytettiin maailmanlaajuisesti tunnustettua itseohjautuvuusteoriaa (Self Determination Theory), jossa ihmisen motivaatio muodostuu kolmesta universaalista psykologisesta perustarpeesta. Omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella upseereilta, jotka olivat vaihtaneet tehtävää kotimaassa vuosien 2018-2019 aikana, ja joiden siirron Puolustusvoimain komentaja tai Pääesikunnan päällikkö oli ratkaisut. Kysely lähetettiin 357 upseerille, joista 259 (72,55%) vastasi kyselyyn. Kerätty aineisto analysoitiin käyttäen tilastollisia menetelmiä (ANOVA, MANOVA) ja IBM SPSS Statistics Data Editor -ohjelmaa. Avoimia vastauksia käytettiin tilastollisilla menetelmillä saatujen tuloksien tulkitsemisen tukena.</p> <p>Tutkimus osoittaa, että upseeriston kokema motivaatio muodostuu itseohjautuvuusteorian mukaisesti. Teoriaa voidaan hyödyntää Puolustusvoimien kontekstissa. Tulosten perusteella työyhteisö ja hankitun osaamisen hyödyntäminen vaikuttavat eniten upseeriston kokemaan motivaatioon sekä sen vaihteluun. Keskeisimmät johtopäätökset ovat, että upseerin motivaatioon voidaan vaikuttaa huomioimalla yksilön omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarpeet osana tehtävä- ja seuraajasuunnittelua sekä tiedostamalla työyhteisön keskeinen merkitys motivaation lähteenä.</p>	
<p>AVAINSANAT Itseohjautuvuusteoria, motivaatio, sisäinen motivaatio, henkilöstösuunnittelu, tehtävä- ja seuraajasuunnittelu, upseeri.</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelman asettaminen ja tutkimusstrategia....	2
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	4
2	TUTKIMUSKOHDE JA TEORIA.....	5
2.1	Puolustusvoimissa tehdyt motivaatiotutkimukset ja motivaation mittaaminen	6
2.1.1	Motivaation mittaaminen Puolustusvoimissa	10
2.2	Upseerien koulutusjärjestelmä ja tehtäväkierto.....	12
2.2.1	Upseerin perus- ja jatkotutkinto.....	13
2.2.2	Upseerin tehtäväkierto	18
2.2.3	Tehtävänkuvaus ja palkkauksen määräytyminen	20
2.3	Upseerien henkilöstösuunnittelu	22
2.3.1	Puolustusvoimien johtaminen ja prosessit.....	22
2.3.2	Henkilöstöjohtaminen Puolustusvoimissa	25
2.3.3	Upseerien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu	28
2.3.4	Kompetenssiarviointi osana henkilöstösuunnittelua	33
2.3.5	Upseerin tehtävään määrääminen	34
2.4	Itseohjautuvuusteoria.....	36
2.4.1	Itseohjautuvuusteorian miniteoriat.....	41
2.4.2	Motivaation sisäistäminen	43
2.5	Henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijät	48
2.5.1	Työyhteisön ja -paikan sosiaalinen ympäristö	49
2.5.2	Kokemus oman halukkuuden huomioimisesta	50
2.5.3	Kokemus osaamisen hyödyntämisestä	51
2.5.4	Kokemus palkasta	52
2.5.5	Kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta	53
2.6	Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsauksen löydökset.....	54
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	55
3.1	Mittaaminen	55
3.1.1	Taustakysymykset.....	56
3.1.2	Henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijöiden mittaaminen	57
3.1.3	Motivaatiotason ja -asteen mittaaminen	60
3.1.4	Avoimet kysymykset.....	61
3.1.5	Kyselylomakkeen testaaminen.....	61
3.2	Aineiston kerääminen ja kohdejoukko	61
3.3	Muuttujien muodostaminen.....	63
3.3.1	Faktorianalyysi	63
3.3.2	Lopullisten summamuuttujien muodostaminen	68
3.4	Luotettavuuden arviointi.....	69
4	TUTKIMUSTULOKSET	71
4.1	Taustakyselyn tulokset ja analyysi.....	71
4.1.1	Analyysi taustamuuttujien ja motivaation välisestä yhteydestä	73
4.2	Motivaatiotekijöiden ja motivaation välinen yhteys.....	78
4.3	Motivaatiotekijöiden vaikutus sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen	80
4.3.1	Motivaatiotekijöiden vaikutus sisäiseen motivaatioon.....	82
4.3.2	Motivaatiotekijöiden vaikutus itseohjautuvuuteen.....	86
4.4	Tutkimustuloksien yhteenveto ja analyysi	90
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	95
5.1	Pääongelmaan vastaaminen	95
5.2	Tunnistetut jatkotutkimustarpeet	98

LÄHTEET.....	1
--------------	---

Kuvaluettelo	
Kuva 1 Upseerikoulutuksen eteneminen.....	17
Kuva 2 Esimerkki upseerien tehtävistä	20
Kuva 3 Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen kokonaisuus	23
Kuva 4 Keskitetty tehtävä- ja seuraajasuunnittelu osana Puolustusvoimien prosesseja	24
Kuva 5 Tehtävä- ja seuraajasuunnittelun kokonaisuus	29
Kuva 6 Tehtävä- ja seuraajasuunnittelu.....	32
Kuva 7 Toimivalta upseerien tehtävään määräämisessä	35
Kuva 8 Ihmisen universaalit psykologiset perustarpeet ja motivaation jako sisäiseen-, ulkoiseen- ja epämotivaatioon SDT:n mukaisesti.....	37
Kuva 9 Ulkoinen- ja sisäinen motivaatio	40
Kuva 10 Motivaation sisäistäminen.....	44
Kuva 11 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	54
Kuva 12 Ennuste työyhteisön vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon.....	83
Kuva 13 Ennuste osaamisen hyödyntämisen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon	84
Kuva 14 Ennuste omien vaikuttamismahdollisuuksien vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon.....	85
Kuva 15 Ennuste henkilöstösuunnitteluun liittyvän kokemuksen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon.....	86
Kuva 16 Ennuste työyhteisön vaikutuksesta itseohjautuvuuteen	88
Kuva 17 Ennuste omien vaikuttamismahdollisuuksien vaikutuksesta itseohjautuvuuteen.....	88
Kuva 18 Ennuste osaamisen hyödyntämisen kokemuksesta itseohjautuvuuteen	89
Kuva 19 Ennuste henkilöstösuunnitteluun liittyvän kokemuksen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon.....	90
Kuva 20 Motivaatiotekijöiden vaikutus sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen	92

Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Upseerien henkilöstöasioiden hoitajat Puolustusvoimissa.....	26
Taulukko 2 Tutkimuksessa käytettävät mittarit	59
Taulukko 3. Muodostetut summamuuttujat, väittämät ja lasketut Cronbachin alfat...	65
Taulukko 4 Muodostettu summamuuttuja, väittämät ja laskettu Cronbachin alfa.....	65
Taulukko 5 Muodostettu summamuuttuja, väittämät ja laskettu Cronbachin alfa.....	66
Taulukko 6 Muodostettu summamuuttuja, väittämät ja laskettu Cronbachin alfa.....	66
Taulukko 7 Muodostetut summamuuttujat, väittämät ja lasketut Cronbachin alfat....	67
Taulukko 8 SIMS-mittarin summamuuttujat, väittämät ja lasketut Cronbachin alfat..	67
Taulukko 9. Mittareista muodostetut summamuuttujat.....	68
Taulukko 10. Motivaatioasteiden summamuuttujista laskettu itseohjautuvuuden indeksi.....	69
Taulukko 11 Taustakyselyn keskeiset tulokset	71
Taulukko 12 Taustamuuttujien korrelaatiot eri motivaatioasteisiin ja itseohjautuvuuden indeksiin	73
Taulukko 13 Analyysiin sisällytettävät muuttujat	74
Taulukko 14 Taustamuuttujien ja sisäisen motivaation ANOVA –taulu.....	74
Taulukko 15 Analyysiin sisällytettävät muuttujat	75
Taulukko 16 Taustamuuttujien ja itseohjautuvuuden ANOVA –taulu	75
Taulukko 17 Ikäryhmien parittaisvertailun tulokset itseohjautuvuuden osalta	76
Taulukko 18 Virassaoloaikojen parittaisvertailun tulokset itseohjautuvuuden osalta.	77

Taulukko 19 Motivaatiotekijöiden ja -tasojen sekä itseohjautuvuuden välinen korrelaatio	78
Taulukko 20 Varianssianalyysia varten muodostetut kategoriset muuttujat	81
Taulukko 21 Motivaatiotekijöiden ja sisäisen motivaation varianssianalyysin malli...	82
Taulukko 22 Motivaatiotekijöiden ja itseohjautuvuuden varianssianalyysin malli	86

1 JOHDANTO

”Suoriutuakseen lakisääteisistä tehtävistään Puolustusvoimat tarvitsee ammattitaitoisen ja motivoituneen upseeriston” (Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö, Virtanen, V 2021, 15).

Puolustusvoimissa, kuten missä tahansa muussakin yrityksessä tai organisaatiossa, henkilöstö on avain menestymiseen. Sotilaalliselle organisaatiolle tyypilliseen tapaan Puolustusvoimilla on muista organisaatioista poikkeava rakenne, johtamistapa ja hierarkia sekä erityiset ominaispiirteet, kuten tiukat ja muodolliset käyttäytymissäännöt, siirtymisvelvollisuus ja sotilaalliseen toimintaan liittyvä loukkaantumisen riski. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta siihen, kuinka motivoitunut upseeri on työssään.

Puolustusvoimien palkattu henkilöstö muodostaa suomalaisen puolustusjärjestelmän rungon, jossa upseereilla on keskeinen merkitys. Uskottavan ja tehokkaan puolustuskyvyn kannalta jokaisen yksilöllinen panos on tärkeä. Upseerien ammattitaito perustuu moniin osatekijöihin, joissa elinikäinen oppiminen, jatkuva kehittämistoiminta ja eri tehtävissä hankittu kokemus ovat edellytyksiä upseerien palvelusurilla tapahtuvalle tehtäväkierrolle ja uralla etenemiselle. Suunnitelmallinen tehtäväkierto tuottaa upseereille tarvittavan osaamisen sodan ja rauhan ajan tehtäviin. Tehtäväkierron avulla sovitetaan yhteen Puolustusvoimien tarvitsema osaaminen ja yksilön oma halukkuus erilaisiin tehtäviin. Yhtäältä varmistetaan ammattitaidon kehittyminen ja toisaalta muodostetaan kokemuserusta kohti vaativampia tehtäviä. Niin osaamiseen kuin halukkuuteen liittyy oleellisesti yksilön motivaatio urasuunnittelun mukaisiin tehtäviin. (Pääesikunta 2014b, 3.) Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen keskeisimpiin osatavoitteisiin kuuluu osavan ja motivoituneen henkilöstön hankkiminen ja sijoittaminen oikeisiin tehtäviin (Pääesikunta 2014b, 9).

Puolustusvoimissa upseeriston urakehitys ja tehtäväkierto on tarkasti määritetty erilaisilla normeilla sekä tutkinto- ja osaamisvaatimuksilla. Upseereiden henkilöstösuunnittelu toteutetaan tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella, jolloin kuhunkin tehtävään pyritään suunnittelemaan yhdestä viiteen potentiaalista seuraajaa (Pääesikunta 2020b, 6). Vuosittain hyväksyttävien tehtävä- ja seuraajasuunnitelmien lisäksi upseerit vaihtavat tehtävää oman halukkuuden tai organisaation asettamien tarpeiden mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Suomen puolustusvoimien palveluksessa olevien upseereiden motivaatiota. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millä upseereiden systemaattiseen henkilöstösuunnitteluun ja tehtäväkiertoon liittyvillä tekijöillä on vaikutusta yksilön kokemaan sisäiseen motivaation tehtävässään. Tutkimuksessa hyödynnetään Decin ja Ryanin (2000b) itseohjautuvuusteoriaa (*Self-determination theory, SDT*), joka on yksi tämän hetken johtava tieteellinen teoria ihmisen motivaatiosta (Martela & Jarenko 2014, 12) ja käytetty teoria työmotivaatiota tutkittaessa (Gagné & Deci 2005, 356).

Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin ja on innostunut. Innostus korreloikin selvästi tuottavuuden kanssa ja tutkimustulokset osoittavat sisäisen motivaation olevan sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta optimaalinen tila, jossa työntekijä voi hyvin ja on myös tuottavimmillaan. Tästä syystä johtajien tulisikin pyrkiä vaalimaan työntekijöidensä sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelman asettaminen ja tutkimusstrategia

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä upseerien henkilöstösuunnitteluun ja tehtäväkiertoon liittyviä tekijöitä, jotka ilmentävät motivaatiota ja joilla voidaan tarkastella ja analysoida upseereiden sisäistä motivaatiota.

Tämän tutkimuksen keskeinen ongelma voidaan tiivistää päätutkimuskysymyksen muotoon: ”Minkälainen yhteys upseerien tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla on yksilön motivaatioon?”.

Päätutkimusongelman mukaiseen päätutkimuskysymykseen haetaan vastauksia seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

1. Mistä tekijöistä yksilön motivaatio muodostuu (*Self-Determination Theory, SDT*)?
2. Mitkä ovat tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavan upseerien henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijät?
3. Miten tehtävä- ja seuraajasuunnittelun motivaatiotekijät vaikuttavat upseerien kokemaan sisäiseen motivaatioon?

Motivaatiota on Puolustusvoimissa tutkittu erilaisilla teorioilla, tutkimusmenetelmillä ja -asetelmilla sekä -tavoitteilla. Puolustusvoimissa ei ole aikaisemmin tutkittu upseerien uraan keskeisesti liittyvän tehtäväkierron yhteyttä motivaatioon. Lisäksi valitun teorian yhdistäminen Puolustusvoimien systemaattiseen ja hierarkkiseen tehtävä- ja seuraajasuunnitteluun sekä pyrkimys teoriaan perustuvien motivaatioon vaikuttavien tekijöiden löytämiseksi poikkeavat aikaisemmasta tutkimuksesta. Tämä mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen, sen analysoimisen ja kriittisen tarkastelun sekä teoreettisella että käytännöllisellä tasolla.

Tutkimuksen tavoitteet ovat sekä tieteelliset että käytännölliset. Tavoite on tuottaa ymmärrystä motivaatiosta ilmiönä valitun motivaatioteorian (SDT) kautta, jota testataan Puolustusvoimien kontekstissa. Näin on mahdollista tutkia, ovatko toisenlaisissa työympäristöissä tehdyt teoreettiset havainnot päteviä myös Puolustusvoimien kaltaisessa hierarkkisessa organisaatiossa ja toisin päin.

Yksilöllisyyden ja yksilön vapauden lisääntyessä Puolustusvoimat työnantajana on uuden haasteen edessä. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena on tuottaa tietoa upseerien henkilöstösuunnittelun ja motivaation keskinäisestä yhteydestä. Kun saadaan selville, mitkä tekijät tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavassa henkilöstösuunnittelussa vaikuttavat yksilön motivaatioon, voidaan tuottaa käytännöllisiä suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia henkilöstöjärjestelmän kehittämiseksi. Parhaimmillaan tutkimus voi tuottaa tietoa entistä yksilökohtaisempien urapolkujen mahdollistamiseksi, yksilöllisten motivaatiotekijöiden huomioimiseksi tehtävä- ja seuraajasuunnittelussa sekä Puolustusvoimien henkilöstösuunnittelun tehostamiseksi.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkijan tekemiä menetelmällisiä valintoja, jolla tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Tutkimusstrategian valintaan vaikuttavat tutkimustehtävä, teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelmat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 134.) Yksilön motivaatio ja kokemus tehtävä- ja seuraajasuunnittelun toteutuksesta ovat subjektiivisia käsityksiä ja tällaisten ilmiöiden tutkimiseen sopisi toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen pyrkivä kvalitatiivinen tutkimusote (Hirsijärvi & Hurme 2000, 21–27). Tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä ymmärtämään motivaatiota uutena ilmiönä, vaan tutkimus perustuu olemassa olevaan teoriaan, jota testataan esitettyjen hypoteesien kautta sellaisenaan. Nämä asiat vastaavasti puoltavat kvantitatiivisen tutkimusotteen valintaa. (Hirsijärvi ym. 2015, 140.)

Tässä tutkimuksessa tutkimustehtävän mukaisen tavoitteen eli johtopäätösten ja analyysin saavuttamiseksi sovelletaan useita tutkimusmenetelmiä eikä perinteistä jakoa kvalitatiivisen (laadullisen) ja kvantitatiivisen (määrällisen) välillä siksi tehdä. Päättökäytännönä käytetään monimenetelmällisen lähestymistavan mukaisia metodeja, kuten aineistolähtöistä ja vertailevaa asiakirjatutkimusta, teoriasidonnaista (*Self-Determination Theory, SDT*) tarkastelutapaa sekä hyödyntämällä valikoitujen upseerien strukturoidun kyselytutkimuksen avulla kerättyä empiiristä otantaa sekä siitä kertyvää määrällistä ja laadullista aineistoa.

Kvantitatiivinen menetelmä mahdollistaa riittävän otoskoon saavuttamisen, jolloin ilmiön eri osien keskinäistä riippuvuutta kyetään kuvaamaan, sattuma erottamaan systemaattisesta muutoksesta, ja näin selittämään tiettyjen toimintojen keskinäisiä yhteyksiä (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2005, 21–22). Tutkimuksessa kerättävällä kvalitatiivisella aineistolla pyritään vahvistamaan sekä selittämään kvantitatiivisia tuloksia (Hirsijärvi & Hurme 2000, 28).

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tiedonhankintamenetelmänä on survey-tutkimus. Survey-tutkimukselle on tyypillistä suuren informaatiomäärän kerääminen standardoidussa muodossa strukturoidulla lomakkeella (Gavin 2008, 17; Hirsijärvi ym. 2015, 134) ja siten kohdejoukon vastauksista on mahdollista löytää yleistyksiä.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen pääotsikon mukaisesti tarkastelun kohteena ovat Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osalta vain upseerit, jotka on nimitetty upseerin virkaan. Muut Puolustusvoimien henkilöstöryhmät, kuten siviilit, sopimussotilaat, erikoisupseerit, opistousepseerit, aliupseerit ja muu määräaikaisessa virassa oleva henkilöstö rajataan tästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa käsitellään Puolustusvoimain komentajan ja Pääesikunnan päällikön toimivallassa vuosina 2018 ja 2019 tehtyjä tehtäväänmääräyksiä, joissa tehtävän hoitaja vaihtui ja tehtävän virkapaikkakunta sijaitsee Suomessa. Muiden toimivallassa tehdyt tehtäväänmääräykset rajataan tästä tutkimuksesta pois. Tutkimus rajataan valitsemalla tavoitteen kannalta sopivin teoria ja muodostamalla teoreettinen viitekehys sen avulla. Tutkimuksessa itseohjautuvuusteoriaa (SDT) testataan Puolustusvoimien työympäristössä ja motivaation käsitteenä käytetään yleisesti hyväksytyjä määritelmiä.

2 TUTKIMUSKOHDE JA TEORIA

Työelämässä motivaatio on ollut mielenkiinnon kohteena kasvavassa määrin viimeisen vuosikymmenen aikana. Sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden merkitystä korostaa myös työelämän toimintaympäristöjen lisääntynyt dynaamisuus, joka edellyttää työntekijöiltä entistä proaktiivisempaa asennetta omaa työtehtäväänsä kohtaan. Tulevassa työelämässä menestyvät ne yritykset, jotka onnistuvat suuntaamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön. (Martela & Jarenko 2015, 16–17.)

Peltosen mukaan motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön henkinen tila, jonka perusteella yksilö määrittää millä intensiteetillä ja mihin suuntautuneena hän toimii (Peltonen & Ruohotie 1987, 19, 22.) Niin ikään ulkomaisissa motivaatiotutkimuksissa ilmiötä on luonnehdittu haluksi liikkua tekemään jotakin, ”*To be motivated means to be moved to do something*” (Ryan & Deci 2000a, 54). Motivaatio määritellään hyvin samankaltaisesti myös monissa muissa yhteyksissä. Termin tarkka määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä kokonaisuus sisältää yksilön ja tilanteen ominais- tai luonteenpiirteiden lisäksi myös yksilön subjektiivisen tulkinnan tilanteesta (Rosenfield & Wilson 1999, 74).

Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta on tunnistettavissa useita erilaisia motivaatioteorioita. Yleisesti motivaatioteoriat jaetaan kahteen eri pääryhmään: sisältö- eli tarveteorioihin ja kognitiivisiin- eli prosessiteorioihin. Teorioita yhdistää se, että ne pyrkivät selittämään, miksi eri yksilöt kokevat saman tilanteen eri tavalla ja miten tämä kokemus vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Miksi ihmiset käyttäytyvät siten kuin käyttäytyvät?

Tarveteoriat pitävät motivaation lähtökohtana yksilön tarpeita ja tarpeiden tyydyttämistä. Tunnetuimpina tarveteorioina voidaan pitää Maslow’n tarvehierarkiaa (Maslow’s *Hierarchy of Needs*), Herzbergin kaksifaktoriteoriaa (*Two-factor Theory*) ja McClellandin suoritusmotivaatioteoriaa (*Theory of Needs*). (Strömmer 1999, 155; Lämsä & Päivike 2013, 81–82.) Abraham Maslow on yksi maailman tunnetuimmista ja eniten viitatuista motivaatioteoreetikoista. Maslow (1943) uskoi, että ihmisen käyttäytymistä eivät ohjaa ainoastaan joko ulkoiset tai sisäiset tekijät, vaan yhtäaikaisesti molemmat. Hänet mielletään monessa yhteydessä humanistisen psykologian isänä. (Borkowski 2011, 170.)

Prosessiteoriat selvittävät motivaation taustalla olevia tietorakenteita ja käsittelevät yksilön tiedollisia ajattelu- sekä päättelyprosesseja. Motivaation perustana on yksilön tietoinen päätöksenteko, joka selittää motivaation voimakkuuden, suunnan ja pysyvyyden välistä suhdetta. (Strömmer 1999, 155; Lämsä & Päivike 2013, 87.) Prosessiteorioista mainittakoon Vroomin (1964) odotusarvoteoria (*Expectancy theory*) ja Locken (1968) päämäärä- tai tavoitteenasetantateoria (*Goal-setting theory*).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ensisijaisesti yhdysvaltalaisen professorien Ryanin ja Decin yhdessä kehittämää motivaatioteoriaa nimeltä itseohjautuvuusteoria (*Self-Determination Theory, SDT*), tunnistuen rinnalla kuitenkin muutkin olemassa olevat motivaatioteoriat. Decin ja Ryanin (2000b) muodostama itseohjautuvuusteoria kuuluu pääasiassa tarveteorioiden tutkimusperinteeseen, mutta yhdistää siihen kuitenkin elementtejä prosessiteorioiden puolelta. SDT tarkastelee yksilön motivaatiota ihmisen perustarpeiden, omaehtoisuuden (*autonomy*), kyvykkyyden (*competence*) ja yhteenkuuluvuuden (*relatedness*), ja niiden aktiivisen tukemisen ja tunnistamisen kautta. Se, miten ihmisen perustarpeet tulevat tyydytetyiksi, on yhteydessä yksilön motivaatioon. Itseohjautuvuusteoria esitellään tämän tutkimuksen alaluvussa 2.4. SDT-teorian on useissa tutkimuksissa todettu soveltuvan työelämässä tehtävän tieteellisen tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi ja on sellaisenaan hyvin sovellettavissa upseerien motivaation tutkimiseksi (Gagné & Deci 2005, 356).

Tässä tutkimuksessa motivaatio käsitetään itseohjautuvuusteorian mukaisesti niinä tekijöinä, jotka saavat yksilön liikkeelle ja innostuneesti toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaation määrä ja tyyppi voi myös vaihdella.

2.1 Puolustusvoimissa tehdyt motivaatiotutkimukset ja motivaation mitaaminen

Puolustusvoimien palkattua henkilökuntaa koskevissa motivaatiotutkimuksissa näkökulmana on useimmiten työmotivaatio. Työmotivaatio voidaan määritellä ”työntekijöiden haluksi työskennellä työtavoitteiden saavuttamiseksi” ja siihen vaikuttavat työssä ja työympäristössä ilmenevät asiat, kuten työkuormitus ja erilaiset voimavaratekijät (Harinen 2011, 62). Työmotivaatio on joukko energisiä voimia, jotka toimivat sekä yksilön sisällä että sen ulkopuolella, aloittavat työhön liittyvän käyttäytymisen ja määrittävät sen muodon, suunnan, intensiteetin ja keston (Pinder 2008, 11).

Listaus Puolustusvoimissa laadituista opinnäytteistä osoittaa, että Puolustusvoimissa yksilön motivaatiota, virkauraa ja uran vaihteita sekä niihin vaikuttavia tekijöitä on tutkimuksellisesti tarkasteltu jo 1970-luvulta alkaen. Tutkimukset ovat enimmäkseen olleet puolustusvoimien omia sekä Upseeriliiton tilaamia opinnäytetöitä ja tutkimuksia. Vaikka motivaatiotutkimuksella on pitkät perinteet, esimerkiksi varusmiesten palvelusmotivaatiota osana asevelvollisuutta on tutkittu ja mitattu julkisissa opinnäytetöissä jo 1980-luvulta lähtien, on palkatun henkilöstön ja etenkin upseerien motivaation tutkimus tai mittaaminen on ollut tähän verrattuna vähäistä.

Ennen 2000-lukua tehdyt tutkimukset ovat kohdistuneet uralla etenemisen ennustamiseen (Upseeriliitto 1972), upseerien henkilöarviointien ja palvelusuran kehittämiseen (Valkeajärvi 1995), lentoupseereiden työmotivaatioon (Soininen 1995), upseerin uramotivaatioon (Raittila 1996) ja upseerien erilaisiin urapolkuihin (Heinonen 1998). Nämä tutkimukset ovat oman aikakautensa tuotteita, eikä niiden tuloksia voi sellaisenaan verrata tai tarkastella upseerin uraan tai motivaatioon 2000-luvulla.

Viimeistään 2000-luvulla kiinnostus myös palkatun henkilöstön ja upseerien motivaatioon heräsi uudella tavalla, sillä kouluttajan motivaatiolla on todettu olevan suora vaikutus koulutettavien motivaatioon ja sitä kautta myös palvelusturvallisuuteen (Nikkinen 2015, 52-53). Opinnäytetöissä motivaatiota ja seuraajasuunnittelua on tutkittu pro graduista aina väitöskirjoihin asti, tosin osittain puolustushaaroittain suuntautuneesti.

Ahonen (2015) on diplomityössään tutkinut oppivan organisaation soveltamismahdollisuuksia puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunnittelussa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation (PV) ja sen henkilöstön kehittämiseen liittyviä periaatteita ja toimenpiteitä. Tutkimuksessa nostetaan esille mm. puutteet seuraajasuunnittelun valtakunnallisessa ohjeistuksessa ja avoimista tehtävistä ilmoittamisessa, avoimen haun positiiviset vaikutukset kykypotentiaalin kartoittamiseksi ja niin sanottujen ”pakkosiirtojen” vähentämiseksi. Lisäksi mainitaan, että käytössä oleva henkilötietojärjestelmä (PVSAP HCM) ei tue henkilöstösuunnittelun tarpeita täysmääräisesti. (Ahonen 2015.)

Räisänen (2018) on diplomityössään tutkinut merivoimien henkilöstötoimialan prosessien tehokkuuden, taloudellisuuden ja laadun kehittämistä Lean-ajattelua hyödyntämällä. Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä todetaan, että Merivoimissa tehtävään määräämisprosessin sujuvuutta haittaa se, ettei tehtävä- ja seuraajasuunnittelu-prosessia eikä siihen oleellisesti liittyvää tehtävään määräämisprosessia ole selkeästi vakioitu. Toimintojen vakioimattomuus aiheuttaa ylimääräistä työkuormaa henkilöstötoimialalla. Tutkimuksen mukaan Lean -ajattelun menetelmiä voidaan hyödyntää Merivoimien tehtävään määräämisprosessin kehittämisessä. (Räisänen 2018.)

Hoot (2018) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan, miten upseerin ammatti ja ura mahdollistavat yksilöllisen elämän hallinnan sekä varhaisaikuisuuden elämänkaaripsykologisten kehitystehtävien, kuten parisuhteen, vanhemmuuden ja työuralla etenemisen läpikäymisen. Tutkimuksessa nostetaan esille, että upseerin yksilökohtaisilla uraan liittyvillä päätöksillä voi olla erittäin suuri vaikutus uran lisäksi myös muuhun elämään kuten perheeseen, jonka upseerit tutkimuksen mukaan haluavat monesti asettaa uran edelle. Hakeutumista yleisesikuntaupseerikurssille voidaan pitää tämän kaltaisena isona päätöksenä ja iso osa upseereista kokee perheen ja yleisesikuntaupseerin uran yhdistämisen lähes mahdottomana. Mikäli upseeri kokee uran tai ammattinsa vaikuttaneen negatiivisesti perhe-elämään, hän kokee katkeruutta ja sitoutuminen Puolustusvoimia kohtaan heikkenee eikä työ enää motivoi samalla tavalla. Tutkimuksen perusteella kehitystehtävät ja upseerin ura ovat yhdistettävissä, mutta ne muodostavat haasteellisen kokonaisuuden. (Hoot 2018.)

Lagersted (2002) on tutkinut tutkielmassaan lento- ja ohjaajaupseerin perheen sopeutumista uudelle paikkakunnalle muuton jälkeen. Tutkimuksen perushypoteesina on, että siirron yhteydessä kaikki muuttajat ovat kokeneet muuton ongelmatilanteena, joka syntyy elämäntilanteen muutoksesta. Tutkimuksessa perushypoteesi toteutuu ja kaikille muuttajille tulee muuton seurauksena jonkinasteisia ongelmia. Tutkimuksen mukaan kuitenkin lähes kaikki ovat sopeutuneet hyvin uudelle paikkakunnalle ja elinolot ovat palautuneet edellisen paikkakunnan mukaisiksi. (Lagerstedt 2002.)

Leppänen (2008) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan miten lentoupseerin siirto Lentosotakouluun vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että siirrosta aiheutui ongelmia työn ulkopuoliseen elämään liittyviin tekijöihin, kun taas työn sisällön kokemiseen se vaikutti positiivisesti. Siirron vaikutukset työmotivaatioon ovat tuloksien mukaan hyvin yksilöllisiä. Merkittävimminä yksittäisinä tekijöinä tutkimuksessa esille nousivat työntekijän oma halukkuus, perheen tilanne, henkilöstöpolitiikka, luottamus työnantajaan sekä paikkakuntaan liittyvät tekijät, kuten asuminen, palvelut ja tukiverkostot. (Leppänen 2008.)

Kinnunen (2015) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan käsityksiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä – Tapaustutkimus Tohmajärven rajavartioaseman rajojen valvonnan työtehtävissä työskentelevistä rajavartioista. Työmotivaatiota tutkitaan itseohjautuvuusteoriaan peilaten työssä koetun itsenäisyyden ja vastuun sekä työilmapiirin osalta, eli motivoivatko työssä koetut psykologiset perustarpeet itsenäisyyden, pätevyyden sekä yhteenkuuluvuuden tunteet työntekijöiden keskuudessa. Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että itseohjautuvuusteorian mukainen työntekijän sisäinen motivoituminen mahdollistui työssä koetun itsenäisyyden ja vastuun sekä yhteenkuuluvuuden tunteiden kokemisen myötä. (Kinnunen 2015.)

Viinikainen (2018) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan työhyvinvoinnin ja työn kuormittavuuden yhteyttä nuoren upseerin työmotivaatioon tavoiteorientaatioteorian näkökulmasta. Tutkimuksessa upseereista oli löydettävissä kolme eri orientaatioprofiilia: oppimis-, suoritus- ja välttämisorientoituneet. Tulosten perusteella työn vaativuus (tiedot, taidot, kyvyt ym.) selittävät osaltaan upseerin työmotivaatiota. Tutkimuksen tulokset ovat otoksen yhteneväisyyden takia yleistettävissä ainoastaan Puolustusvoimien nuoriin upseereihin. (Viinikainen 2018.)

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että Puolustusvoimissa on tehty useita joko suorasti tai epäsuorasti motivaatioon liittyviä tutkimuksia. Niitä on tehty useissa toimintaympäristöissä ja lukuisilla eri sisältö- ja prosessiteorioilla. Tutkimuksissa on pyritty selvittämään yksittäisten asioiden, kuten työyhteisön, virkapaikkakunnan vaihtumisen tai työvälineiden yhteyttä koettuun motivaatioon. Lisäksi erilaisia urapolkuja, virkauran kehittymistä sekä henkilöstösuunnittelua on tutkittu useissa erillisissä tutkimuksissa.

2.1.1 Motivaation mittaaminen Puolustusvoimissa

Pääesikunnan henkilöstöosaston käskystä vuonna 1993 Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus sai tehtäväksi kehittää työilmapiiriä, -motivaatiota ja esimiestyötä mittaavat kyselysarjat ja mittarit. Kehitetty kysely pilotoitiin vuosina 1995–1996. Vuodesta 1997 lähtien Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan työmotivaatiota, menkeä ja esimiestyötä on mitattu Puolustusvoimien henkilöstöpäällikön omistaman prosessin eli Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn (TIP-kysely) avulla. Kysely tehdään täysin nimettömänä kaikille yli puoli vuotta Puolustusvoimien palveluksessa olleille ja sen tulokset analysoidaan sekä taltioidaan seurannan mahdollistamiseksi. Hallintoyksiköiden¹ työjärjestyksissä nimetyt vastuuhenkilöt vastaavat TIP-kyselyn toteuttamisesta Pääesikunnalta saadun aikataulun mukaisesti. (Hannola 2014, 15; Harinen 2011, 44; Pääesikunta 2018c, 3.)

Kyselyn motivaatiota mittaavilla kysymyksillä kartoitetaan työmotivaatiota eri puolilta. Kysymyssarjan väittämät liittyvät motivaation tasoon, siihen, kuinka hyvä tai huono työmotivaatio on, ja ilmeneekö sitä haittaavia tekijöitä. (Harinen 2011, 44.) Motivaation merkitystä korostetaan Puolustusvoimien määräyksissä, asiakirjoissa, oppaissa sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Kuitenkin kysymyssarjan motivaatiota mittaavien kysymyksien määrä on laskenut työilmapiirikyselyn ja työilmapiirin kehittämistyön seurauksena. Voimassa olevan Pääesikunnan henkilöstöosaston laatiman työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen Puolustusvoimissa määräyksen HO424 mukaisesti palkatun henkilökunnan työmotivaatiota mitataan seuraavien väittämien avulla:

1. Työssäni/työpaikallani ei ole asioita, jotka haittaavat työmotivaatiani.
2. Oma työmotivaationi on ollut viimeisten kuuden kuukauden aikana keskimäärin hyvä.
3. Työmotivaationi tulee lähitulevaisuudessa olemaan hyvä.

¹ Hallintoyksikkö on normaali- ja poikkeusoloissa toimiva Puolustusvoimien organisaatioon kuuluva esikunta, joukko-osasto tai sotilaslaitos. Hallintoyksiköt ovat Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien käytännön toteuttajia. Hallintoyksikön perustamisesta, sijaintipaikkakunnasta ja lakkauttamisesta päättää puolustusministeriö. Hallintoyksikköä johtaa työnantaja virkamies. (Pääesikunta 2021b, liite 1.)

Hannola (2014) on tutkinut Työilmapiirikyselyn validiteettia ja toteaa työmotivaatiota mittaavan kysymyksen (ei työmotivaatiota haittaavia asioita) olevan liian ylimalkainen ja monitulkintainen. Myös väittämän käänteinen logiikka voi olla vaikea käsitteellisesti ymmärtää, sillä mikäli työmotivaatiota haittaavia tekijöitä on, tulee olla eri mieltä väittämän kanssa. Lisäksi hän viittaa Niitamon (2005) tutkimukseen tunneperäisen ja tietoperäisen motivaation mittausten menetelmistä, joiden mukaan strukturoidut kysymysasteikot rajaavat vastaamista kategorioiden ja verbalisaatioiden mukaisesti sekä saattavat ehkäistä yksilön henkilökohtaisten pyrkimyksien esiintuloa. (Hannola 2014, 50.)

Hallintoyksiköiden vastuuhenkilöt esittelevät tulokset hallintoyksikön johdolle ja tuottavat eri työpisteille (vast.) tarvittavat raportit kyselyn purkutilaisuutta varten. Työpisteen esimies tai hänen määräämä henkilö esittelee tulokset koko palkatulle henkilökunnalle ja tilaisuudessa linjataan työpisteen keskeisimmät parantamistoimenpiteet. (Pääesikunta 2018c, 7.) Tulokset julkaistaan keskeisimmiltä osin osana Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöstä.

TIP-kyselyn tuloksissa ei raportoida eri henkilöstöryhmien antamia vastauksia, eikä esimerkiksi upseerien kokema työmotivaatiota seurata Puolustusvoimissa erillisenä kokonaisuutena. Upseereiden osuus koko palkatusta henkilökunnasta oli vuoden 2020 lopussa noin 24 % (Pääesikunta 2021a, 6). Upseerien työtehtävät ja urakierto kuitenkin poikkeavat suuresti muihin henkilöstöryhmiin verrattuna, kuten seuraavassa alaluvussa tullaan kuvaamaan. Myös upseeriston sisällä erilaiset koulutustaustat vaikuttavat keskeisesti työuraan. Tällä kaikella saattaa olla vaikutusta upseereiden kokemaan sisäiseen motivaatioon jokaisessa palvelustehtävässä.

Martelan ja Jarenkon mielestä (2015, 158) työtyytyväisyyden mittaaminen on vanhanaikaista ja tulevaisuudessa täytyisi keskittyä mittaamaan työntekijöiden motivaatiota ja innostusta. Puolustusvoimien vuosittain keräämä työilmapiirikysely mittaa ennemminkin passiivista työtyytyväisyyttä, vaikka sen pitäisi pyrkiä mittaamaan aktiivista innostusta. Työilmapiirikysely katsoo menneisyyteen, kun taas motivaatio ja sen johtaminen ovat tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa.

Tämän tutkimuksen avulla on mahdollista kerätä kattavasti tietoa suomalaisten upseerien kokemasta sisäisestä motivaatiosta poikkileikkaavasti tiettyä ajanhetkenä. Kuinka paljon motivaatiota esiintyy, minkä tyyppistä se on ja miten siihen mahdollisesti voidaan vaikuttaa positiivisesti. Näin voidaan ymmärtää mitkä sisäiset tekijät saavat yksilön toimimaan ja mitkä ulkoiset tekijät ylläpitävät haluttua toimintaa. Pelkästään upseeriston kokemaa sisäistä motivaatiota työtehtävässään ei kirjallisuuskatsauksen perusteella ole mitattu Puolustusvoimissa aikaisemmin yhtä laajasti. Saaduille tuloksille ei ole aikaisempaa vertailu pohjaa, eikä niitä voida sellaisenaan suoraan rinnastaa käytössä olevan TIP- kyselyn motivaatiota kartoittaviin tuloksiin.

2.2 Upseerien koulutusjärjestelmä ja tehtäväkierto

Yksilö tekee tietoisin valinnan opiskellessaan upseerin perustutkintoon, jossa hän lupauksen muodossa sitoutuu upseerikunnan arvomaailmaan ja luopuu osittain yksilön autonomiasta. Kadettilupaus on tutkimuksen liitteenä 1.

Puolustusvoimien palkattu henkilöstö on osa puolustusjärjestelmää ja sen suorituskykyä. Puolustusvoimien henkilöstömäärä vuoden 2020 lopussa oli 12 520, joista upseereita oli 3007. Upseerien osuus henkilöstöstä oli vuoden 2020 lopussa 24%, mikä tekee upseereista Puolustusvoimien toiseksi suurimman henkilöstöryhmän (Pääesikunta 2021a, 6). Upseereita koulutetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ja koulutettavien upseerien määrä vaihtelee Puolustusvoimien tehtävien asettaman tarpeen mukaan. Upseerin uraan ja palvelussuhteeseen sisältyy erityispiirteitä ja vaatimuksia, kuten jatkuva kouluttautumisen periaate, poikkeukselliset työajat ja olosuhteet, eteneminen virkaiän mukaan, siirtymisvelvollisuus sekä linjaesikuntaorganisaatiomallin mukainen komentajakeskeinen johtamismalli. Puolustusvoimien etuna työmarkkinoilla on se, että se pystyy tarjoamaan kaikille kouluttamilleen upseereille vakinaisen virkasuhteen ja nousujohteisen ura- ja palkkakehityksen (Pääesikunta 2014b, 7; 2020a, 15).

”Upseerin nimittää virkaan tasavallan presidentti” (Suomen perustuslaki 731/1999, 128§). Virkaan, joka noudattamalla virkaan sisällytettyä käyttäytymisvelvoitetta, kantaa valmistumisesta eläkkeelle siirtymiseen asti. Upseerin perustutkinnon ja virkaan nimitämisen jälkeen ura etenee yksilön ominaisuuksien ja halukkuuden, organisaation tarpeen sekä tarjolla olevien tehtävien mukaisesti.

2.2.1 Upseerin perus- ja jatkotutkinto

Maanpuolustuskorkeakoulu on sotatieteellisiä tutkintoja antava korkeakoulu, joka vastaa upseerin virkoihin vaadittavan tutkinnon opetuksen järjestämisestä (Pääesikunta 2018b, 6). Upseerikoulutus muodostuu tieteellistä ja ammatillista osaamista kehittävästä opinnoista sekä upseerikasvatuksesta (Upseeriksi 2021). Opetuksen tavoitteena on kouluttaa yleissivistykseltään ja sotilaallisilta ammattitaidoiltaan päteviä upseereita Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen tehtäviin.

Sotatieteellisiä perustutkintoja ovat sotatieteiden kandidaatin (SK) tutkinto ja sotatieteiden maisterin (SM) tutkinto. Sotatieteellisiä jatkotutkintoja ovat yleisesikuntaupseerin (YE) tutkinto sekä sotatieteiden tohtorin (ST) tutkinto. Koska ST-tutkinto ei ole pakollinen ja sen suorittaminen upseerien keskuudessa on vielä vähäistä, en käsittele sitä enempää tutkimuksessani.

Maanpuolustuskorkeakoulun vastuulla olevia upseerin perus- ja jatkotutkintoja on uudistettu aikojen saatossa vastaamaan muun yhteiskunnan koulutusrakennetta ja kansainvälisiä vaatimuksia. Vuodesta 1991 lähtien sotatieteellinen upseerin tutkinto on ollut yleisesti tunnustettu korkeakoulututkinto (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 57). Sotatieteellisten tutkintojen tavoitteista ja laajuudesta sekä opintojen rakenteesta ja muista perusteista on voimassa, mitä yliopistojen tutkintoasetuksessa säädetään. Puolustusvoimissa järjestetään kattavasti myös tutkintojärjestelmän ulkopuolista koulutusta ja opetusta. (Opetusministeriö 2009, 29.)

Nykymuotoinen upseerin tutkinto: Vuonna 1999 Suomi allekirjoitti 28:n muun Euroopan maan kanssa yhteisen sopimuksen, jonka tarkoituksena oli yhtenäistää eurooppalaiset korkeakoulututkinnot. Tämä Bolognan prosessiksi nimetty uudistus vaikutti myös Suomalaisen upseeritutkinnon rakenteeseen ja opetuksen järjestelyihin. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 64–67.). Vuonna 2006 käyttöön otettu upseerin kaksiportainen perustutkintorakenne on edelleen käytössä. Merkittävänä muutoksena oli mm. linjaus siitä, että niin kandidaatin kuin maisterin tutkinto oli kyettävä suorittamaan tutkintoon edellytettävällä opintopisteiden vähimmäismäärällä. Ennen Bolognan prosessia, Maanpuolustuskorkeakoulussa suoritettavien perusopintojen laajuus oli huomattavasti näitä vähimmäismääriä suurempi.

Lisäksi sotatieteellisiin tutkintoihin kuuluvat yliopistollisten tutkintovaatimusten mukaiset opinnot erotettiin tutkinnon rinnalla suoritettavista sotilasammattillisista opinnoista. Näin turvattiin sotatieteellisten tutkintojen taso, laajuus ja rinnastettavuus muihin tutkintoihin sekä upseerin ammatissa vaadittava sotilasammattillinen osaaminen. Samalla tutkinnon ja opintojen erottamisella mahdollistettiin Bolognan hengen mukaisesti siviiliopiskelijoille sotatieteellisten perustutkintojen suorittaminen. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013,70–71.) Edellytyksenä pelkästään sotatieteellisiin tutkintoihin johtaviin opintoihin on korkeakoulututkinto-opiskelijalta edellytettävät vaatimukset sekä se, että Maanpuolustuskorkeakoulu toteaa hakijalla olevan riittävät tiedot ja valmiudet tuleviin opintoihin (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 81).

Maanpuolustuskorkeakoulusta annetussa laissa määritetyt yleiset kelpoisuusehdot täyttävä hakija voi hakeutua tutkintoon vuosittain korkeakoulujen kevään yhteishaussa. Valinnat tehdään esivalinnan ja erillisten valintakokeiden tulosten perusteella. Valintakoe muodostuu soveltuvuuskokeesta, aineistokokeesta, fyysisen kunnon testeistä ja lääkärintarkastuksesta. (Pääesikunta 2018b, 14.) Maanpuolustuskorkeakoulu julkaisee vuosittain erillisen valintaoppaan, jossa annetaan tarkat ohjeet hakeutumisesta.

Kadetit opiskelevat sotatieteiden kandidaattiopintojen aikana Maavoimien, Merivoimien ja Ilmavoimien koulutusohjelmassa sekä lentoupseerin koulutusohjelmassa². Opintojen ajalta kadeteille maksetaan päivärahaa sekä tarjotaan muut erikseen määritetyt opintososiaaliset edut. Sotatieteiden kandidaatin tutkintoon johtavat 180 opintopisteen opinnot kestävät noin kolme vuotta. Sen lisäksi opiskelija suorittaa upseerin virkaan vaadittavia sotilasammattillisia opintoja yhteensä 30 opintopistettä. Opintoihin sisältyy tutkinnon pääaineen mukainen 6–10 opintopisteen laajuinen oppinnytetyö. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 67.) Tutkinto on alempi korkeakoulututkinto ja sijoittuu eurooppalaisten tutkintojen viitekehyksessä (*European Qualifications Framework, EQF*) tasolle 6 (Pääesikunta 2018b, 10). Eurooppalaisten tutkintojen viitekehys on esitetty liitteessä 2. Tutkinnon suorittaneet nimitetään määräaikaisen nuoremman upseerin virkaan kymmenen vuoden määräajaksi.

² Lentoupseerin koulutusohjelmaan hakeudutaan Ilmavoimien johtaman erillishaun ja erikseen järjestettävien valintakokeiden kautta (Pääesikunta 2018b, 14).

Kandidaatin tutkinnon jälkeen on noin viisi vuotta kestävä työelämäjakso käsketyissä joukko-osastoissa³, jonka jälkeen upseerit komennetaan noin kahdeksi vuodeksi Maanpuolustuskorkeakoululle suorittamaan maisterin tutkintoon johtavat 120 opintopisteen opinnot. Upseerin virkaan voidaan nimittää sotatieteiden kandidaatin tutkinnon ja riittävän työkokemuksen perusteella, mutta pääsääntöisesti kaikki upseerit koulutetaan sotatieteiden maisteriksi (Virtanen 2021, 14.) Maisterikurssin ajalta upseerille maksetaan erillisen sopimuksen mukaista palkkaa sekä muut virkaehtosopimuksen mukaiset korvaukset. Opintoihin sisältyy opinnäytteenä laadittava 40 opintopisteen pro gradu -tutkielma. Tutkinto on ylempi korkeakoulututkinto ja sijoittuu eurooppalaisten tutkintojen viitekehyksessä (EQF) tasolle 7. Tutkinnon suorittaneet nimitetään upseerin virkaan. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 67; Pääesikunta 2018b, 11.) Erillishaun kautta lentoupseerin koulutusohjelmaan valitut nimitetään upseerin virkaan jo kandidaatin tutkinnon jälkeen ja he jatkavat opintojaan suoraan maisterivaiheessa ilman erillistä työelämäjaksoa. Ohjaajat opiskelevat työelämän ohessa seitsemässä vuodessa maistereiksi henkilökohtaisen opintosuunnitelman mukaisesti. (Pääesikunta 2018b, 14; H, Kokki, 28.7. 2021.)

Suoritettuaan upseerin perustutkinnon, on seuraava virkaurakurssi upseerin omasta valinnasta ja pätevyydestä riippuen joko täydennyskoulutukseen lukeutuva esiuupseerikurssi (EUK) tai jatkotutkinnoksi luokiteltava yleisesikuntaupseerikurssi (YEK). Esiupseerikurssin suorittaneita nimitetään kurssin jälkeen esiuupseereiksi ja yleisesikuntaupseerin tutkinnon suorittaneita yleisesikuntaupseereiksi. Yleisesikuntaupseerin tutkinto on edellytys Puolustusvoimien ylimpiin everstin ja kommodorin tai kenraalin ja amiraalin virkoihin (Pääesikunta 2020a,6).

³ Joukko-osasto on Puolustusvoimien hallintoyksikkö, joka päätehtävänänsä tuottaa puolustusvoimien poikkeusolojen joukkoja kouluttamalla asevelvollisia ja vapaaehtoista asepalvelusta suorittavia naisia, hoitaa asevelvollisuusasioita toimialueellaan ja johtaa vastuulleen käsketyin operatiivisen suunnittelun. (Pääesikunta 2017, liite 6)

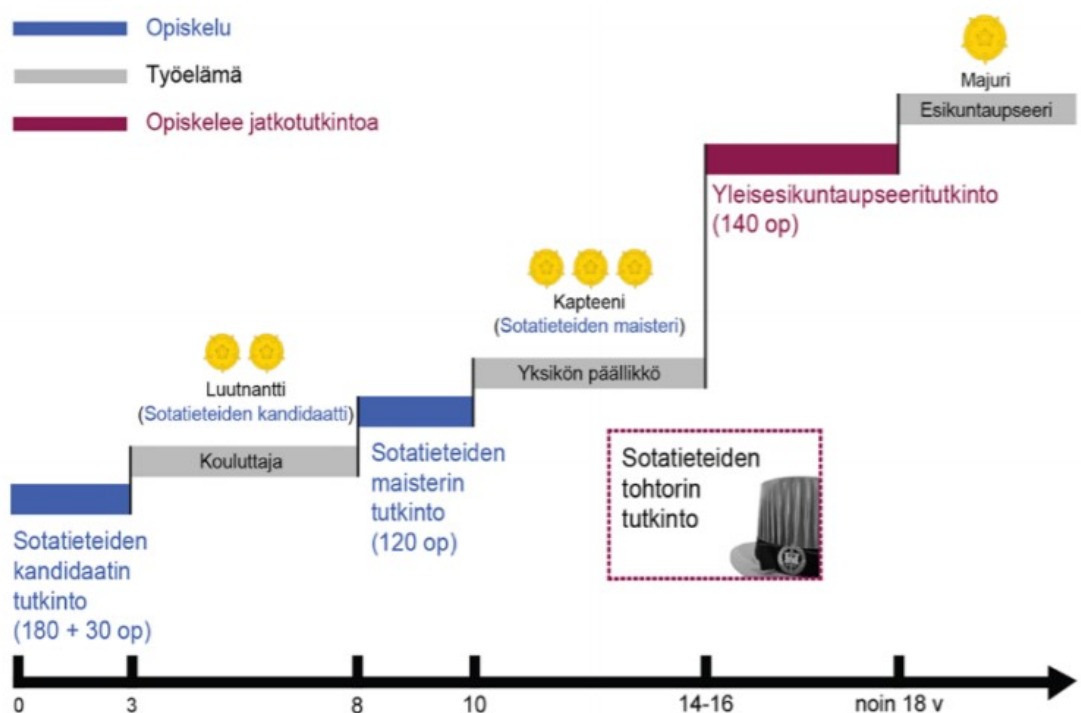
Suomalaisen upseerikoulutuksen aikana esiapseerikurssi ja yleisesikuntaupseerikurssi ovat olleet välillä omina erillisinä opintokokonaisuuksina ja välillä ne ovat muodostaneet toisiinsa liittyvän tutkintokokonaisuuden. 2000-luvun alussa esiapseerikurssin asema osana upseerien koulutuspolkua selkeytyi, kun yleisesikuntaupseerikurssin opetus eriytyi yhteisten opintojen perusteella tehtyjen opiskelijavalintojen jälkeen. Ne, jotka eivät tulleet valituksi tai ottaneet paikkaa vastaan yleisesikuntaupseerikurssille, suorittivat opintonsa loppuun kaikille yhteisinä toimialaopintoina sekä eriytyvinä puolustushaara- ja aselajiopintoina. Vielä ennen vuotta 2015 esiapseerikurssin suorittaminen oli edellytyksenä yleisesikuntaupseerikoulutukseen pääsemiselle. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 87–90.)

Nykymuotoinen esiapseerikurssi ja yleisesikuntaupseerin tutkinto: Ensimmäinen nykymuotoinen ja uudistettu yleisesikuntaupseerikurssi aloitti vuonna 2015 ja vastaava esiapseerikurssi vuonna 2017. Uudistuksen myötä esiapseerikurssi ja yleisesikuntaupseerikurssi on erotettu toisistaan itsenäisiksi opintokokonaisuuksiksi, missä yleisesikuntaupseerin tutkinto on sotatieteellinen jatkotutkinto ja esiapseerikurssi osa Puolustusvoimien täydennyskoulutusta (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 90; Pääesikunta 2018b, 5).

Esiapseerikurssille komentamisen kääsee upseerin oma joukko-osasto. Täydennyskoulutuksen laajuus on 33 opintopistettä ja kesto noin viisi kuukautta, eikä niiden aikana laadita kirjallista opinnäytetyötä. Opinnot toteutetaan pääsääntöisesti monimuotoisena lähiopetuksena Maanpuolustuskorkeakoulussa ja opintojen painopiste on poikkeusoloissa, sotataidossa ja erityisesti operaatiotaidossa ja taktiikassa. Kurssi jakaantuu vanhan käytännön mukaisesti puolustushaaroittain linjoihin sekä rajavartiolinjaan ja se antaa valmiudet toimia puolustushaaran sa yhtymien ja joukkoyksiköiden poikkeusolojen esikuntaupseerien tehtävissä. Kurssin jälkeen palataan pääsääntöisesti takaisin omaan joukko-osastoon esimerkiksi perusyksikön päällikön tai esikunnan osastoesiapseerin tehtävään. (Maanpuolustuskorkeakoulu 2013, 90; Pääesikunta 2014b, 30.) Esiapseerikurssi on tarkoitettu niille upseereille, jotka eivät hakeudu tai tule valituksi yleisesikuntaupseerikurssille.

Yleisesikuntaupseerikurssille hakeudutaan ensisijaisesti noin viisi vuotta sotatieteiden maisterin tutkinnon suorittamisen jälkeen erillisen valintakoemenettelyn kautta. Hakeutuminen aloitetaan noin puolitoista vuotta ennen kurssin alkua ja hakijalla tulisi olla tutkinnon suorittamisen jälkeen palvelusuraa jäljellä vähintään 10 vuotta. Tutkintoon voi hakea kaksi kertaa ja valintamenettely koostuu esivalinnasta soveltuvuuskokeeseen sekä noin viikon mittaisesta valintakokeesta. Näiden avulla arvioidaan hakijan soveltuvuutta koulutettavaksi puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen poikkeus- ja normaaliolojen ylimpiin tehtäviin.

Yleisesikuntaupseerin tutkinto on laajuudeltaan 140 opintopistettä, kestää noin kaksi vuotta ja siihen sisältyy opinnäytetyönä laadittava diplomityö. Opinnot toteutetaan kaikille yhteisinä sekä maa-, meri-, ilmasota-, ja rajavartiolinjoittain eriytyvinä. Tutkinnon jälkeisiin ensimmäisiin tehtäviin määräämiset valmistellaan ja tehdään kootusti Pääesikunnan henkilöstöosaston johdolla, eikä kurssin jälkeen pääsääntöisesti palata takaisin omaan joukko-osastoihin. Eurooppalaisten tutkintojen viitekehyksessä yleisesikuntaupseerin tutkinto sijoittuu tasolle 8, mikä on viitekehysten ylin taso. (Pääesikunta 2018b, 11, 16–17; Pääesikunta 2020a, 19.)



Kuva 1 Upseerikoulutuksen eteneminen (Maanpuolustuskorkeakoulu 2021, 8)

2.2.2 Upseerin tehtäväkierto

Upseerin urapolun voidaan katsoa olevan nousujohteinen lähes loppuun saakka. Tässä tutkimuksessa urapolulla tarkoitetaan yksilön työelämässä toteutunutta eri tehtävien jatkumoa tai ketjua. Upseerin urapolulla yksilö siirtyy tehtävästä tai asiantuntijuustasolta toiselle useita kertoja, käytännössä tämä tarkoittaa siirtymistä organisaatiohierarkiassa horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Vertikaalinen siirtyminen tarkoittaa organisaatiossa joko ylemmälle tai alemmalle tasolle siirtymistä, useimmin joko tehtäväkohtaisen palkan tai johdettavina olevien alaisten määrällä mitattuna. Vertikaalisesti siirtyminen organisaatiossa alemmalle tasolle tai tehtävään ymmärretään urapolulla taantumaksi, kun taas vaativampaan tehtävään tai organisaatiotasolta ylempään tehtävään, ymmärretään urapolulla etenemiseksi.

Horisontaalinen siirtyminen organisaation hierarkiassa tarkoittaa useimmin vaativuudeltaan, palkaltaan tai alaisten määrältään saman tasoisten tehtävien välillä siirtymistä. Yleisesti tarkastellen, keskeistä yksilön näkökulmasta on kuitenkin uralla eteneminen. Urapolun määrittävät yhtäältä yksilön eli työntekijän kyvykkyys, osaaminen ja motivaatio, sekä toisaalta organisaation asettamat vaatimukset ja työnantajan mahdollisuudet tarjota erilaisia tehtäviä. Urapolun käsitteeseen liittyy oleellisesti myös subjektiivisia piirteitä, kuten yksilön ikä, terveys, toimintakyky ja motivaatio (Riivari 2009, 7–9).

Puolustusvoimissa upseerien urapolku voidaan yksinkertaistaen määritellä henkilökohtaisen ammatinvalinnan tuloksena syntyneenä palvelusuran työhistoriana tai siihen asti toteutuneena urasuunnitelmana. Upseerin ura etenee yleensä Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaisesti ja sitä säätelee sekä Puolustusvoimia että valtion virkamiestä koskeva lainsäädäntö. Valtion virkamiestä koskeva siirtymisvelvollisuus on kirjattu lakiin Puolustusvoimista (Laki Puolustusvoimista 11.5.2007/551, 41 §).

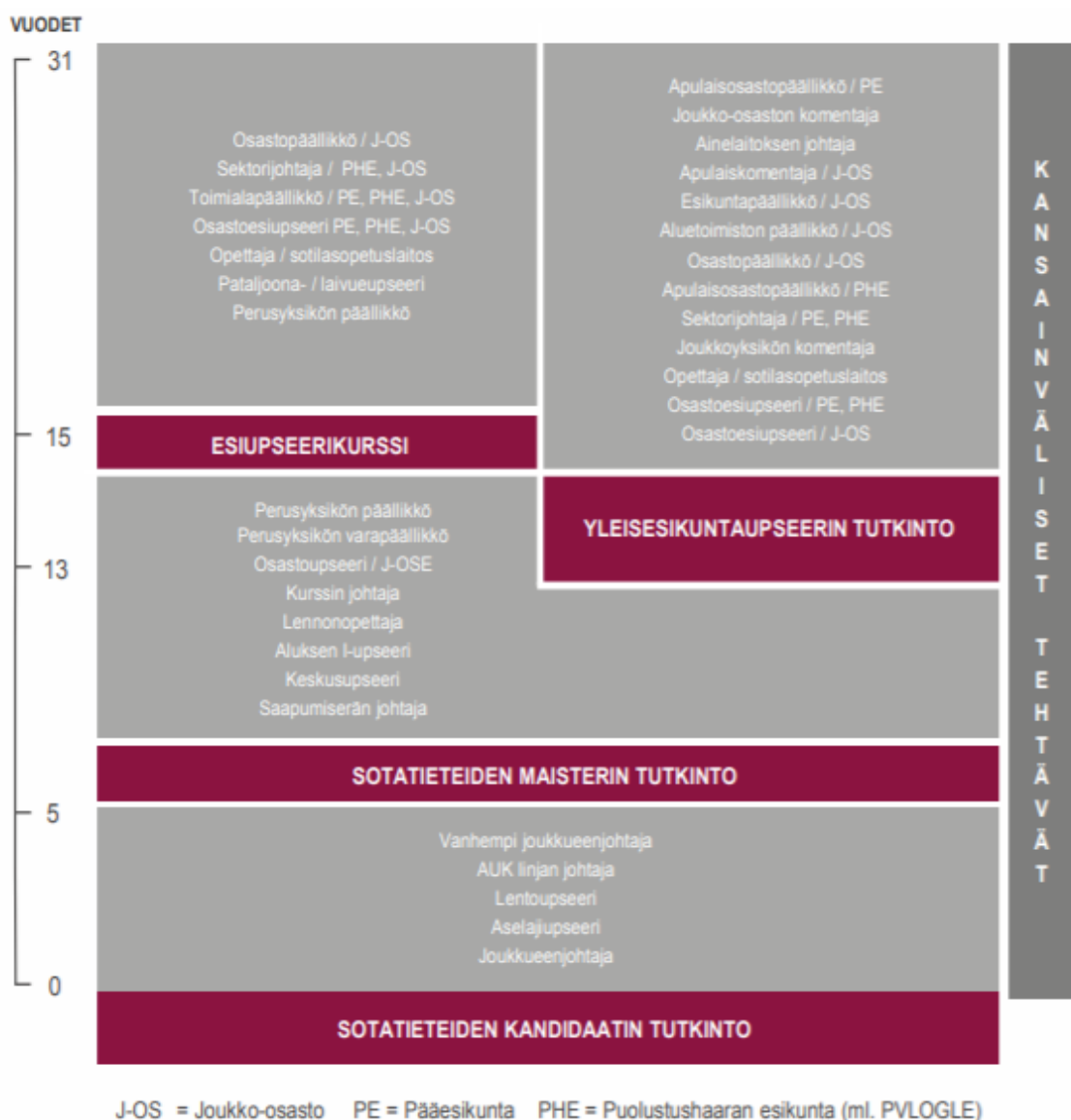
Upseerin tehtäväkierto ja henkilökohtainen urapolku alkavat, kun perusopinnot ensimmäinen vaihe eli kandidaatin tutkinto on suoritettu ja upseeri nimitetään määräaikaiseen nuoremman upseerin virkaan. Noin viiden vuoden työelämäjakson aikana tavoitteena on hankkia perusosaaminen ja kokemusta oman puolustushaaran perustehtävistä, kouluttajana ja joukkueenjohtajana toimimisesta ennen maisteriopintoja. Pääsääntöisesti ensimmäiset tehtävät liittyvät asevelvollisten kouluttamiseen. Tavoite on, että kaikki sotatieteiden kandidaatit palaavat suorittamaan perusopinnot toisen vaiheen eli sotatieteiden maisterin tutkinnon. (Pääesikunta 2014b, 29; Pääesikunta 2020b, 12.)

Perusopintojen toisen vaiheen jälkeen sotatieteiden maisterin tutkinnon suorittaneet palaavat pääsääntöisesti takaisin opintoja edeltäneisiin joukko-osastoihin ja heidät nimitetään upseerin virkaan. Hankitun koulutuksen ja kokemuksen myötä tehtävätarjonta kasvaa ja tyypillisiä tehtäviä ovat esimerkiksi perusyksikön varapäällikön-, saapumiserän johtajan-, sotakouluopettajan- tai joukko-osaston- ja joukkoyksikön- osastoupseerin tehtävät. (Pääesikunta 2014b, 29–30; Pääesikunta 2020b, 12.) Näissä nuorempien upseerien tehtävissä palvelusaika on keskimäärin kahdesta kolmeen vuotta. (Pääesikunta 2014b, 29–30; Pääesikunta 2020b, 12.)

Upseerin uraa eli tehtävätarjontaa, tehtäväkierron nopeutta ja vertikaalista uralla etenemistä, palkkaa sekä sotilasarvossa ylenemistä määrittää suuresti perustutkinnon jälkeinen virkaurakurssi tai jatkotutkinto. Yksilön omasta tahdosta, osaamisesta ja motivaatiosta riippuen upseeri suorittaa joko esiuupseerikurssin tai yleisesikuntaupseerin tutkinnon. Esiupseereiden henkilöstösuunnittelu ja tehtäväkierto ovat luonteeltaan rauhallisempia kuin yleisesikuntaupseereiden. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (HESTRA2015) tavoitetilassa palvelusaika esiuupseerien tehtävissä on 4–6 vuotta ja yleisesikuntaupseerien tehtävissä 3–4 vuotta (Pääesikunta 2014b, 28).

Esiupseereiden tehtävät riippuvat yksilön kotimaassa ja ulkomailla hankitusta palveluskokemuksesta sekä täydennyskoulutuksen myötä hankitusta osaamisesta. Esiupseerit työskentelevät tyypillisesti joukko-osaston (vast.) tai puolustushaaran eriasteisissä asiantuntija- ja johtotehtävissä. Osalla esiuupseereista on mahdollisuus edetä urallaan toimialojen valtakunnallisiin asiantuntija- ja johtotehtäviin. (Pääesikunta 2020b, 12.)

Puolustusvoimien ylimmät tehtävät edellyttävät yleisesikuntaupseerin tutkintoa. Yleisesikuntaupseerien tyypillisiä tehtäviä ovat erityisesti joukko-osaston (vast.) tai puolustushaaran operatiivisen alan sekä muiden toimialojen suunnittelutehtävät. Myöhemmin uralla yleisesikuntaupseerit työskentelevät puolustushaarojen ja pääesikunnan asiantuntija- ja johtotehtävissä. Osa yleisesikuntaupseereista palvelee uransa aikana joukkoyksikön tai joukko-osaston komentajana. Eteneminen Puolustusvoimien ylimpiin tehtäviin edellyttää kokemusta kansainvälisistä tehtävistä, osaamisen kehittämistä eri hallintotasoilla ja toimialoilla sekä siirtymistä henkilöstösuunnittelun mukaisesti uusiin tehtäviin. (Pääesikunta 2020b, 30)



Kuva 2 Esimerkki upseerien tehtävistä (Pääesikunta 2014, 29)

2.2.3 Tehtävänkuvaus ja palkkauksen määräytyminen

Puolustusvoimissa on ollut käytössä tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva palkkausjärjestelmä vuodesta 2003 alkaen. Käytössä on viisi eri henkilöstöryhmäkohtaista palkkausjärjestelmää, joissa kuukausipalkka muodostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta palkanosasta (VAATI-osa) ja työntekijän henkilökohtaisesta palkanosasta, joka perustuu vuosittaiseen suoritusarviointiin (HENKI-osa). Henkilökohtainen suoriutuminen arvioidaan kaikilla henkilöstöryhmillä samojen kriteerien mukaisesti ja maksettavat prosentuaaliset osuudet ovat yhteneväiset. Kuukausipalkan lisäksi maksetaan erillisten sopimusten mukaisia lisiä, kuten esimerkiksi lentolisiä tai lennonvarmistuslisää. Muista maksettavista työaikaperusteisista korvauksista sekä haittatyökorvauksista on sovittu Puolustusvoimien työaikasopimuksessa. (Sistonen 2013, 52–53.)

Upseeritehtävien vaativuuden arviointi tehdään JSA-arviointijärjestelmällä (johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät) ja se perustuu vahvistettuihin tehtävänkuvauksiin. Vahvistettu tehtävänkuvaus on esimiehen ja tehtävänhoitajan yhdessä allekirjoittama kuvaus kyseisen tehtävän sisällöstä ja vastuista. Tavoitteena on, että tehtävänkuvaus tarkistetaan lähtökohtaisesti aina tehtävänhoitajan vaihtuessa tai mikäli tehtävän sisältö muuttuu olennaisesti esimerkiksi alaisten lukumäärän tai työn vastuullisuuden osalta. Tämä ei kuitenkaan käytännössä toteudu läheskään tavoitteen mukaisesti. Lisäksi tehtävänkuvauksen ajantasaisuutta tarkastellaan vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä. Tehtävän sisällöstä päättää viimekädessä työnantaja ja esimies vastaa siitä, että tehtävänkuvaus perustuu tehtävän todelliseen sisältöön, velvoitteisiin ja vastuisiin. (Pääesikunta 2006, 1–2; Sistonen 2013, 54.)

JSA-arviointijärjestelmään kuuluvien upseeritehtävien vaativuutta arvioidaan paikallis-, alue- ja keskushallintotasolla arviointiryhmissä. Työnantaja nimeää arviointiryhmän henkilöstöjärjestön (Upseeriliitto ry.) esitysten perusteella siten, että työnantaja-puolen, esimerkiksi paikallishallintotasolla esikuntapäällikkö tai henkilöstöpäällikkö ja tarvittavat henkilöstöasioiden hoitajat; aluehallintotasolla henkilöstöosaston päällikkö ja tarvittavat henkilöstöasioiden hoitajat, lisäksi henkilöstöryhmä on riittävän kattavasti edustettuna. Paikallishallintotason arviointiryhmän nimeää kyseinen joukko-osasto tai vastaava laitos, aluehallintotason arviointiryhmän tulosityksikön⁴ esikunta ja keskushallintotason arviointiryhmän Pääesikunta. (Pääesikunta 2006, 3; Sistonen 2013, 55.)

Paikallis- ja aluehallintotasolla tehtävien arviointi perustuu tehtävien vertaamiseen aikaisemmin arvioituihin vastaaviin tehtäviin. Mikäli paikallishallintotason arviointiryhmä toteaa tehtävän vaativuuden muuttuneen, tehtävä on uusi tai arviointiryhmä on erimielinen, siirretään tehtävänkuvaus paikallishallintotason lausunnolla aluehallintotason arvioitavaksi. Aluehallintotason arvioinnin ja lausunnon jälkeen tehtävänkuvaus siirretään keskushallintotason arvioitavaksi. Keskushallintotasolla tehtävän vaativuus arvioidaan käyttäen PvHay -arviointimenetelmää ja arvioinnin tulos määrittää tehtävän lopullisen vaativuusluokan. (Pääesikunta 2006, 4). Pääesikunta ja puolustushaaraesikunnat valvovat, että tehtävien vaativuusluokkien toteutuminen vastaavien tehtävien kesken on tasapuolista ja yhdenvertaista (Pääesikunta 2020a, 18).

⁴ Tulosityksiköksi voidaan nimetä viraston sellainen osa, joka on niin suuri, että sitä voidaan johtaa tulosjohtamisen keinoin. Puolustusvoimien tulosityksiköitä ovat: Pääesikunta ja sen alaiset laitokset, Maa-voimat, Merivoimat, Ilmavoimat, Maanpuolustuskorkeakoulu ja Puolustusvoimien logistiikkalaitos (Pääesikunta 2021c, Liite 6, 8.)

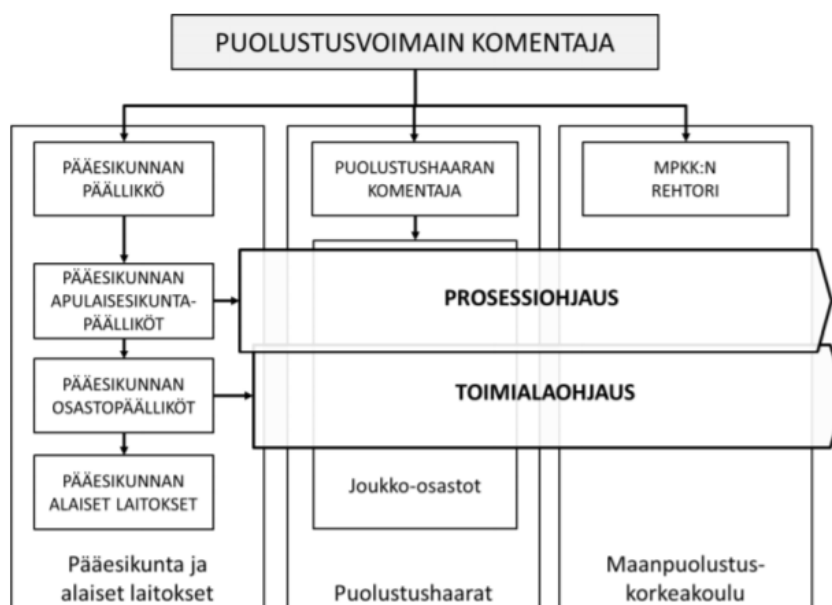
Palkkausta koskevat sopimukset sisältävät takuupalkkaoikeuden. Se tarkoittaa, että kun henkilö on hoitanut tietyn vaativuusluokan mukaista tehtävää vähintään vuoden, on hän oikeutettu saamaan kyseisen tehtävän tehtäväkohtaista palkanosaa (VAATI-osa) vähintään yhden vuoden ajan, vaikka hänet siirrettäisiinkin alemman vaativuusluokan tehtävään. Vuoden kestävän takuupalkan jälkeen VAATI-osa voi laskea enintään yhden vaativuusluokan verran. Mikäli henkilö on tietyn vaativuusluokan mukaisessa tehtävässä vähintään kahden vuoden ajan ja henkilön virkapaikkakunta vaihtuu tehtävän määrittämisen yhteydessä, maksetaan henkilölle kyseisen tehtävän tehtäväkohtaista palkanosaa (VAATI-osa) vähintään kahden vuoden ajan, jos hänet siirrettiin alemman vaativuustason tehtävään. Mikäli henkilön virkapaikkakunta ei vaihdu tehtävään määrittämisen yhteydessä, henkilölle maksetaan takuupalkkaa vähintään yhden vuoden ajan. Takuupalkkaoikeuden päätyttyä henkilön VAATI-osa voi laskea enintään yhden palkkaluokan verran (Sistonen 2013, 53; Sotilasaikakausilehti 6-7/2013.)

2.3 Upseerien henkilöstösuunnittelu

Puolustusvoimien henkilöstöjärjestelmään kuuluvat osa-alueina henkilöstö- ja tehtäväkoonpano, rekrytointi ja valinnat, henkilöstösuunnittelu, palvelussuhdeasiat sekä sitouttaminen ja motivointi (Pääesikunta 2020c, 7). Upseerien henkilöstösuunnittelua tehdään organisaation kaikilla tasoilla osana Puolustusvoimien prosesseja. Tehtävä- ja seuraajasuunnittelun keinoin pyritään varmistamaan yhtäältä Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien täyttäminen henkilöstön osaamista hyödyntämällä, mutta myös yksilön oman halukkuuden toteutuminen mahdollisuuksien puitteissa. Henkilöstösuunnittelun perusteella kootaan keskeisimmät seuraajasuunnitelmat, jotka toteutuksessa mahdollistavat tehtävien katkeamattoman hoitamisen ja yksilöiden suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen.

2.3.1 Puolustusvoimien johtaminen ja prosessit

Puolustusvoimat varmistaa lakisääteisten tehtävien toteutumisen hyödyntämällä erilaisia johtamisen ja ohjauksen menetelmiä. Periaatteena on tyypillisesti se, että toimijoita johdetaan esimiestyönä vertikaalisessa suunnassa ja itse toimintaa ohjataan esikuntien ohjaamana horisontaalisessa suunnassa prosessien ja toimialojen kautta. Johtaminen ja ohjaus muodostavat kokonaisuuden, joka pitää sisällään aina elementtejä kummastakin osakokonaisuudesta. (Pääesikunta 2017, 3-4.)



Kuva 3 Puolustusvoimien johtamisen ja ohjauksen kokonaisuus (Pääesikunta 2017, 5)

Normaali- ja poikkeusoloissa Puolustusvoimien johtaminen tapahtuu komentajakeskeisesti linjaesikuntaorganisaatiomallin mukaisesti ja siinä korostuu eri valmiustiloissa tulosjohtaminen ja operatiivinen johtaminen (Pääesikunta 2017, 5).

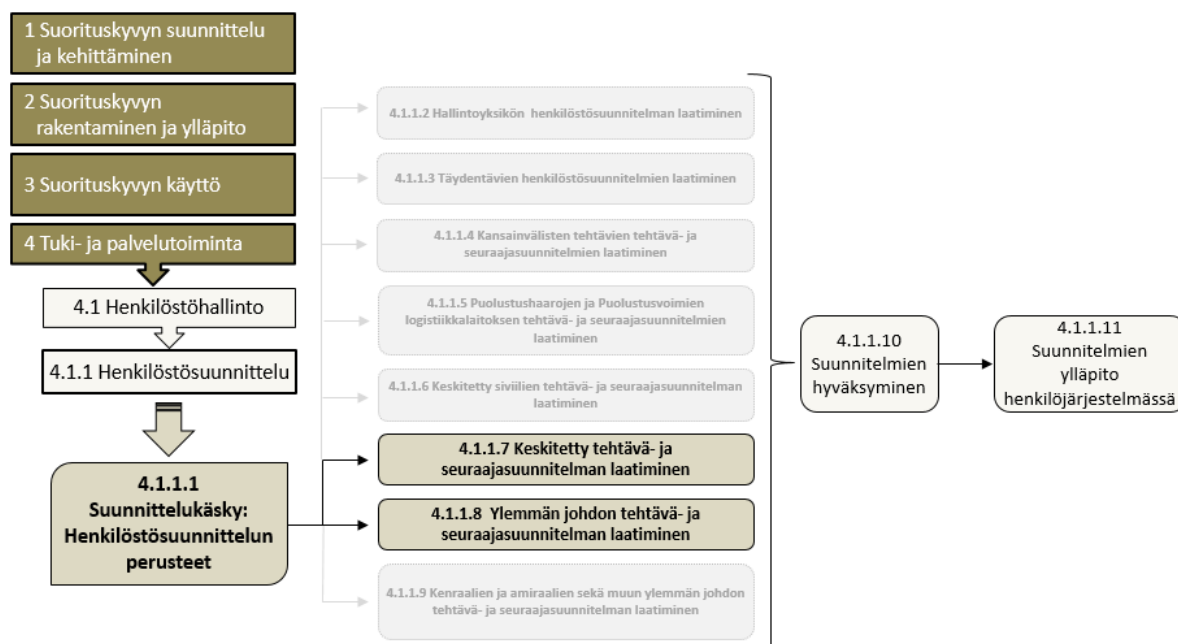
Normaalioloissa johtaminen perustuu tulosjohtamiseen, joka toteutetaan osana toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seurantaprosessia (TRSS). Tulosjohtamisessa tulosten saavuttamiseen pyritään selkeiden tulostavoitteiden määrittämisen, niiden taloudellisen toteuttamisen ja saavutettujen tulosten seurannan avulla. Operatiivinen johtaminen on normaali- ja poikkeusoloissa sekä kaikilla johtamistasoilla tapahtuvaa puolustusvoimien joukkojen ja järjestelmien käytön suunnittelua ja niiden käyttöä. (Pääesikunta 2017, 6–7.)

Puolustusvoimissa toiminnanohjaus on poikkileikkaavaa läpi linjaorganisaation ja se koostuu prosessi- ja toimialaohjauksesta (kuva 3). Prosessiohjauksella varmistetaan Puolustusvoimien tehokkuus, kyvykkyys ja vaikuttavuus muuttuvassa toimintaympäristössä sekä ohjataan Puolustusvoimien pääprosesseja. Toimialaohjauksella varmistetaan toimintatapojen yhtenäisyys ja kunkin toimialan osakokonaisuuksien hallinta. Toimialaohjaus on prosessiohjaukselle alisteinen. (Pääesikunta 2017, 7–8.)

Prosessi ymmärretään Puolustusvoimissa joukkona toisiinsa loogisesti liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Puolustusvoimien kaikki toiminta on osa Puolustusvoimien prosesseja. Puolustusvoimien pääprosessit, jotka jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin ovat:

1. Suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen
2. Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito
3. Suorituskyvyn käyttö
4. Tuki- ja palvelutoiminta.

Pääprosessit 1–3 ovat ydinprosesseja, joilla kuvataan organisaation päätuotetta tai –toimintaa. Pääprosessi 4 on tukiprosessi, jolla mahdollistetaan organisaation toiminta ja tuetaan ydinprosesseja. (Pääesikunta 2017, 9–10.)



Kuva 4 Keskitetty tehtävä- ja seuraajasuunnittelu osana Puolustusvoimien prosesseja (Pääesikunta 2017,10; Liite 4, 8-9)

Tämä tutkimus liittyy Puolustusvoimien pääprosessiin 4 (Tuki- ja palvelutoiminta). Tuki- ja palvelutoimintaprosessi sisältää alaprosessin 4.1 henkilöstöhallinto. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia antaa syötteitä, vaatimuksia, ohjaa ja asettaa tavoitetiloja alaprosessille 4.1.1 henkilöstösuunnittelu, joka toteutetaan tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella. Tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla varmistetaan Puolustusvoimien laakisääteisten tehtävien keskeytymätön toteuttaminen sekä upseeriston suunnitelmallinen tehtäväkierto. Henkilöstösuunnittelussa laaditaan upseereiden seuraajasuunnitelmat ja päätetään virkaan nimittämiset, tehtävään määräämiset ja irtisanomiset sekä muut upseerin uraan liittyvät henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet. (Pääesikunta 2017 liite 3, 87–89, liite 4, 20.)

Tämä tutkimus käsittelee upseerien osalta kahta keskeisintä suunnitelmaa, joiden avulla seuraajasuunnittelua toteutetaan. Keskitettyä seuraajasuunnitelmaa (KES) ja ylemmän johdon seuraajasuunnitelmaa (YJS).

Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö omistaa pääprosessin 4 Tuki- ja palvelutoiminta ja vastaa henkilöstöasioiden osalta normaali- ja poikkeusolojen henkilöstön osaamisesta, toimintakyvystä sekä henkilöstövoimavarojen johtamisesta kaikissa Puolustusvoimien pääprosesseissa (Pääesikunta 2017, 10). Puolustusvoimien komentopäällikkö johtaa henkilöstöryhmäpäälliköistä koottua suunnitteluryhmää, henkilöstötoimialan suunnitteluryhmää sekä vastaa Puolustusvoimien henkilöstöjärjestelmän kehittämisestä ja henkilöstötoimien suunnittelusta sekä upseereiden keskitetystä tehtävä- ja seuraajasuunnittelusta ja johtaa ylemmän johdon suunnitelman laatimisen (Pääesikunta 2017, liite 5; Pääesikunta 2020b, 32–33).

2.3.2 Henkilöstöjohtaminen Puolustusvoimissa

Puolustusvoimissa henkilöstöpolitiikka perustuu valtioneuvoston vahvistamaan arvo-perustaan, joka muodostuu toiminnan tuloksellisuudesta, avoimuudesta, laadusta ja vahvasta asiantuntijuudesta, luottamuksesta, palveluperiaatteesta, puolueettomuudesta ja riippumattomuudesta sekä tasa-arvosta ja vastuullisuudesta (Puolustusministeriö 2011, 2). Kaiken toiminnan tulee pyrkiä tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen työyhteisön kehittämiseen, jossa kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet tehdä valintoja, kehittyä työssään, edetä urallaan ja tulla palkituksi (Puolustusministeriö 2011, 6). Puolustusvoimien muusta yhteiskunnasta poikkeavan toimintaympäristön ja lakiin kirjattujen tehtävien myötä puolustushallinnon henkilöstöpolitiikassa korostetaan lisäksi turvallisuutta, luotettavuutta ja isänmaallisuutta (Puolustusministeriö 2011, 2).

Henkilöstöjohtaminen on jokaisen menestyvän organisaation kannalta keskeinen tekijä. Henkilöstöjohtamisen keinoin on kyettävä varmistamaan organisaatiolle riittävä ja osaava sekä motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Työntekijöiden motivointi on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen päämääristä (Viitala 2009, 9- 10).

Puolustusvoimissa henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuutta, joka sisältää:

- päämäärien ja tavoitteiden asettamisen,
- perusteiden sekä suunnitelmien laatimisen johtamisen sekä

- henkilöstövoimavarojen tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin sekä kehittämisen.

Puolustusvoimien henkilöstöjohtaminen perustuu ihmisten tasa-arvoiseen ja yksilölliseen kohtaamiseen, johdonmukaisuuteen, avoimeen vuorovaikutukseen ja oikeudenmukaisuuteen (Pääesikunta 2020d, 6). Henkilöstöjohtamisen päämäärä on turvata Puolustusvoimille ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö, joka on keskeinen osa suorituskkyä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Pääesikunta 2014b, liite 2; Pääesikunta 2020d, 6.)

Upseerien henkilöstöasioiden hoitamisesta on erillinen Pääesikunnan määräys, jolla käsketään ja yhtenäistetään henkilöstöasioiden hoitamiseen liittyviä käytäntöjä. Lisäksi määräyksessä on erikseen esitetty ne tehtävänhoitajat, joiden vastuulla on upseerien henkilöstöasioihin liittyvät tehtävät eri tulos- ja hallintoyksiköissä.

Taulukko 1. Upseerien henkilöstöasioiden hoitajat Puolustusvoimissa (Pääesikunta 2020a, 11-12)

Pääesikunta	<ul style="list-style-type: none"> • Pääesikunnan henkilöstöryhmäpäälliköt • Pääesikunnan henkilöstöosaston upseerien henkilöstöasioiden hoitajat sekä Pääesikunnan osastojen työjärjestyksissä erikseen määrätyt henkilöt.
Maa-, meri- ja ilmavoimien esikunta	<ul style="list-style-type: none"> • puolustushaarojen esikuntien esikuntapäälliköt ja henkilöstöpäälliköt • upseerien henkilöstöasioiden hoitajat puolustushaaran esikunnassa
Maanpuolustuskorkeakoulussa	<ul style="list-style-type: none"> • vararehtori • hallintojohtaja ja henkilöstöpäällikkö
Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen esikunnassa	<ul style="list-style-type: none"> • laitoksen esikuntapäällikkö • henkilöstöpäällikkö • upseerien henkilöstöasioiden hoitajat laitoksen esikunnassa
Hallintoyksiköissä (joukko-osastot, Pääesikunnan alaiset laitokset, tai vastaavat hallintoyksiköt)	<ul style="list-style-type: none"> • esikuntapäällikkö (vast.) • henkilöstöpäällikkö (vast.) • upseerien henkilöstöasioiden hoitaja

Vaikka puolustuspolitiikan peruslinjaukset ovat pysyneet lähes muuttumattomina valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisissa selonteoissa viime vuosikymmenet, on Puolustusvoimat muuten ollut jatkuvan muutoksen kohteena (Puolustusministeriö 2014, 5).

Toimintaympäristöä muokkaavat sekä yhteiskunnalliset muutostekijät että arvojen, työelämän, oppimisen ja toimintakyvyn muutostekijät (Pääesikunta 2014b, 4–5). Näillä muutoksilla on suora vaikutus Puolustusvoimien palkattua ja asevelvollisia koskevaan henkilöstöstrategiaan (HESTRA), joka antaa perusteet Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon sekä henkilöstön osaamisen, toimintakyvyn ja koulutuksen kauaskantoiseksi kehittämiseksi (Pääesikunta 2014b, 8). Puolustusvoimien henkilöstöstrategian tavoitetilassa Puolustusvoimilla on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi (Pääesikunta 2014b, 9).

Kehityskeskustelu on osa Puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen johtamista, jonka tarkoituksena on kohdentaa työyksikön henkilöstöresurssit ja kehittämistoimenpiteet kokonaistavoitteen saavuttamisen kannalta parhaimmalla tavalla (Pääesikunta 2013, 2). Työntekijä käy kehityskeskustelun esimiehensä kanssa säännöllisesti kerran vuodessa marras- ja helmikuun välisenä aikana, kun riittävät perusteet keskustelun käymiseksi on olemassa (Pääesikunta 2013, 4).

Kehityskeskustelu on menneen kauden ja asetettujen tavoitteiden arviointitilaisuuden lisäksi työntekijän ja esimiehen välinen suunnittelutilaisuus, jossa käsitellään henkilön tehtävähalukkuuksia ja päivitetään osaamisen kehittämisen suunnitelma. Esimiehen ja työntekijän yhteisymmärryksessä allekirjoittamalla kehityskeskustelun tuloksella voi olla vaikutusta työntekijän henkilökohtaiseen palkanosaan (Pääesikunta 2013, 2.)

Osana kehityskeskustelun kokonaisuutta käsitellään ja päivitetään henkilön kehittämissuunnitelma (Henkilön käytön perusteet), sekä yksilön omat tehtävä- ja palvelupaikkahalukkeudet osana sitä. Määräaikaan mennessä käydyssä kehityskeskustelussa ilmoitetut henkilön palvelupaikkahalukkeudet saadaan raportoitua henkilöstösuunnittelijoiden käyttöön kevään suunnittelukierrokselle. Lisäksi kehityskeskustelussa työntekijälle on kyettävä kertomaan hänelle mahdolliset suunnitellut tehtävät ja virkapaikkakunnat sekä mahdollisuuksien mukaan arvio tehtäväkierron aikataulusta (Pääesikunta 2013, 7; Pääesikunta 2020b, 30.)

Kehityskeskustelu on yksilön kannalta keskeisin henkilöstösuunnittelun työkalu, jolla on mahdollista vaikuttaa uraansa ja tuleviin tehtäviin. Jokainen upseeri on itse yksilönä keskeisessä asemassa oman ura- ja tehtäväsuunnittelunsa valmistelijana.

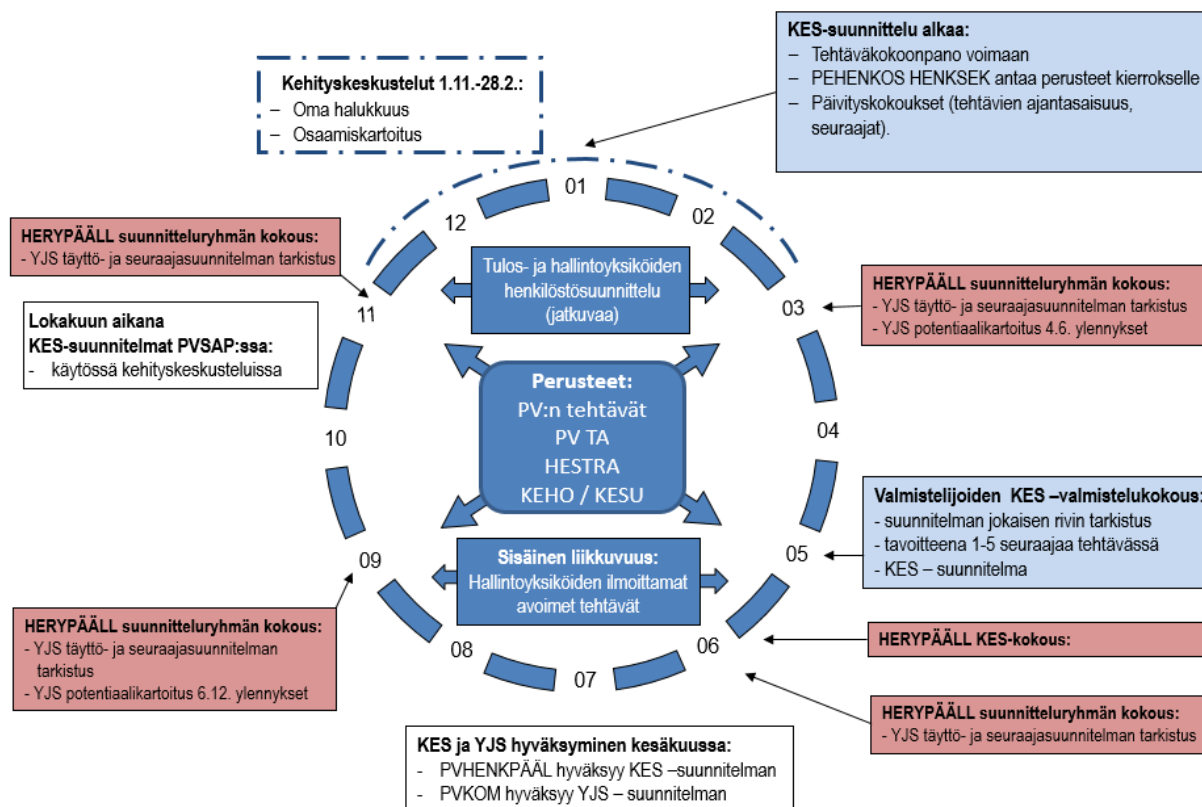
Vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi tehtävän vaihdon yhteydessä uuteen tehtävään siirtyvä henkilö käy kehityskeskustelun osana perehdyttämistä uuden esimiehensä kanssa. Keskustelussa käsitellään ainakin tehtäväkuvauksen ajantasaisuus, yhteiset sekä yksilölliset tavoitteet ja tehtävät, resurssit ja päivitetään osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamisen kehittämisen suunnitelman avulla pyritään tunnistamaan henkilön nykyiseen ja tulevaan tehtävään liittyvät osaamisen kehittämisen tarpeet sekä asetetaan henkilökohtaiset kehittämistavoitteet (Pääesikunta 2013, 5,7).

2.3.3 Upseerien tehtävä- ja seuraajasuunnittelu

Pääesikunnan (PE) ohjaama henkilöstösuunnittelu perustuu Puolustusvoimien lakisääteisiin tehtäviin ja se toteutetaan tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella, jossa kuhunkin tehtävään pyritään suunnittelemaan yhdestä viiteen potentiaalista seuraajaa (Pääesikunta 2020b, 6, 11). Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö omistaa kaikilla organisaatiotasolla toteutettavan – niin sanottua vuosikelloa noudattavan – tehtävä- ja seuraajasuunnitteluprosessin, jota Puolustusvoimien komentopäällikkö koordinoi yhdessä henkilöstöryhmäpäälliköiden kanssa (Pääesikunta 2017, liite 5).

Prosessi saa syötteitä Puolustusvoimien toimintasuunnitelmasta, henkilöstöstrategiasta, kehittämisohjelmista ja -suunnitelmista sekä hankkeista. Organisaation tarpeiden lisäksi keskeisenä syötteenä prosessille toimii vuosittaisten kehityskeskusteluiden yhteydessä ilmoitettavat yksilön omat halukkuudet eri tehtäviin. Vuosittainen suunnittelu-prosessi käynnistyy tammikuussa, kun Puolustusvoimien tehtäväkoonpano (TKP) vahvistetaan Puolustusvoimien talousarvion toimeenpanoasiakirjassa. Tehtäväkoonpanossa määritetään organisaation käytössä olevat tehtävät annettujen tehtävien suorittamiseksi. Se sisältää kaikki Puolustusvoimien tehtävät, joista osa on tarkoituksenmukaisesti nostettu eri suunnitelmiin. Henkilöstösuunnittelun lopputuotteina valmistuu eri henkilöstöryhmien tehtävä- ja seuraajasuunnitelmat (Pääesikunta 2017, liite 3.)

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät suunnitelmat ovat keskitetty tehtävä- ja seuraajasuunnitelma (KES) sekä ylemmän johdon seuraajasuunnitelma (YJS). Kauskantoisella ja systemaattisella tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla pyritään varmistamaan se, että upseerit siirtyvät ensisijaisesti ylempään tai saman tasoiseen tehtävään (Pääesikunta 2020a, 15).



Kuva 5 Tehtävä- ja seuraajasuunnittelun kokonaisuus kalenterivuositain (Pääesikunta 2020b 32-34; mukailien liite 3)

Keskitetty tehtävä- ja seuraajasuunnitelma (KES) on Pääesikunnan henkilöstöosaston ylläpitämä valtakunnallinen suunnitelma, joka kattaa pääsääntöisesti Pääesikuntaan, puolustushaaraesikuntiin, Puolustusvoimien logistiikkalaitokseen ja eri hallintoyksiköiden vaativimmille tasoille kuuluvat upseeri- ja erikoisupseeritehtävät. Tehtävätasot ovat vaativuusluokiltaan pääsääntöisesti JSA 14–16 ja ESJA 14–16⁵. Vuoden 2021 hyväksytty KES pitää sisällään 1 118 tehtävää, mutta tehtävien lukumäärä on kasvanut tasaisesti. Upseereille pääsääntöisesti suunniteltavien JSA -tehtävien lisäksi KES sisältää myös ESJA-tehtäviä. Tämä mahdollistaa tiettyjen tehtävien osalta, suunnitelmassa nimetyn toisen henkilöstöryhmän henkilön määräämisen tehtävään, ilman yhteistoiminta-elinien henkilöstöryhmämuutos käsittelyä. (J, Liitola 17.6. 2021)

Puolustusvoimien komentopäällikkö vastaa KES:n valmistelusta apunaan Pääesikunnan henkilöstöosaston henkilöstösektori, joka antaa kaikille tulosityksiköille yhtenäiset perusteet suunnittelukierroksen toteuttamisesta. (Pääesikunta 2020b, 32.)

⁵ Erikoisupseerien ja korkeakoulutettujen siviilien tehtävien arviointiin käytetään Columbus Pro -järjestelmän pohjalta kehitettyä ESJA-arviointijärjestelmää (Erikoisupseerien sekä siviilien johto- ja asiantuntijatehtävät). (Puolustusvoimat 2006, Liite 6.)

KES-suunnittelu toteutetaan henkilöstöryhmäpäälliköiden suunnitteluvastuiden mukaisesti ja se alkaa vuosittain tammikuussa (Kuva 5), kun Puolustusvoimien tehtäväkoonpano (TKP) on vahvistettu. Henkilöstöryhmäpäälliköt johtavat suunnittelukokoukset, joissa tarkastetaan suunnitelmaan kuuluvien tehtävien ajantasaisuus ja seuraajat sekä esitetään seuraajia muiden vastuorganisaatioiden tehtäviin. Tulosityksiköt tarkistavat omia tehtäviään koskevat tiedot sekä tekevät omat esityksensä Pääesikunnan henkilöstöosaston hallinnoimaan Excel-taulukkoon ennen varsinaista valtakunnallista KES-valmistelukokousta, joka pidetään toukokuussa. Valmistelukokouksessa suunnitelma tarkistetaan jokaisen tehtävän osalta ja suunnitteluvastuussa olevat esittelevät omat tehtävänsä ja niihin esitetyt seuraajat. (Pääesikunta 2020b, 32–33.)

KES -valmistelukokouksen jälkeen touko–kesäkuun vaihteessa pidetään Puolustusvoimien komentopäällikön johdolla henkilöstöryhmäpäälliköiden KES-kokous, jossa henkilöstöryhmäpäälliköt tarkistavat suunnitelmat vastuidensa mukaisesti. Puolustusvoimien komentopäällikkö esittelee suunnitelman kesäkuussa Puolustusvoimien henkilöstöpäällikölle hyväksyttäväksi. Puolustusvoimain komentajaa informoidaan asiasta. Hyväksytty suunnitelma tallennetaan henkilötietojärjestelmään (PVSAP HCM) loka-kuun loppuun mennessä, jolloin sitä voidaan hyödyntää tulevissa kehityskeskusteluissa. (Pääesikunta 2020b, 33.)

Ylemmän johdon tehtävä- ja seuraajasuunnitelman (YJS) laatimisen johtaa ja valmistelusta vastaa Puolustusvoimien komentopäällikkö. Apuna suunnittelussa hänellä ovat muut henkilöstöryhmäpäälliköt. Puolustusvoimain komentaja hyväksyy YJS -suunnitelman kesäkuussa ja se sisältää vaativimmat sekä sotilas- että siviilitehtävät, jotka ovat vaativuusluokiltaan pääsääntöisesti TA 65-71⁶, JSA 17–18 ja ESJA 16–17. (Pääesikunta 2020b, 33.) Upseereiden osalta tehtävät on jaettu kolmeen eri luokkaan, liittyen tehtävässä vaadittavaan kokemukseen ja sotilasarvoon. (Liitola, J 2021; Pääesikunta 2020b, 34).

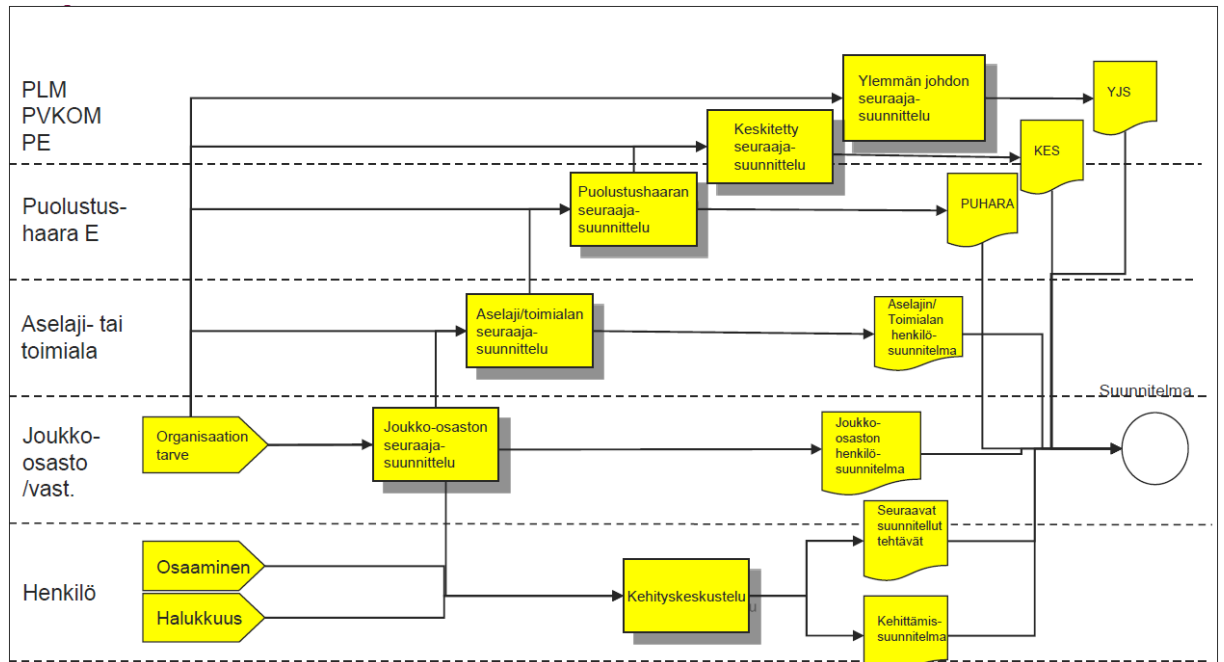
⁶ Työnantajavirkamiesten palkkauksesta määrätään erikseen ja palkkatoimivalta on Puolustusministeriössä.

YJS-suunnitelmaa päivitetään maaliskuu-, kesä-, syys- ja marraskuussa pidettävissä henkilöstöryhmäpäälliköiden suunnitteluryhmän kokouksissa (Kuva 5). Täyttö- ja seuraajasuunnitelman päivittämisen lisäksi maaliskuun ja syyskuun kokouksissa tarkastellaan niitä upseereita, jotka ovat nostettavissa YJS-suunnitelman piiriin ja edelleen ylentämiskelpoisia everstin tai kommodorin sotilasarvoon. (Pääesikunta 2020b, 33.) Täten maaliskuun ja syyskuun kokouksilla on vaikutusta Puolustusvoimain lippujuhlan päivän 4.6. ja Suomen itsenäisyyspäivän 6.12. ylennyksiin.

Puolustusvoimien komentopäällikkö esittelee suunnitelman ensin Puolustusvoimien henkilöstöpäällikölle, joka esittelee sen hyväksyttäväksi Puolustusvoimain komentajalle. Suunnitelma käsitellään tarvittaessa Puolustusvoimain komentajan johtoryhmässä ennen sen hyväksymistä kesäkuussa. Suunnitelmaa ei tallenneta henkilötietojärjestelmään (PVSAP HCM), mutta se lähetetään henkilöstöryhmäpäälliköille. (Pääesikunta 2020b, 34.)

Pääesikuntajohtoisen henkilöstösuunnittelun lisäksi merkittävä osa upseerien tehtävistä suunnitellaan osana puolustushaarojen ja Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen tehtävä- ja seuraajasuunnittelua, joihin kuuluvat organisaatioiden avaintehtävät kaikkien henkilöstöryhmien osalta. Lisäksi erilaiset täydentävät henkilöstösuunnitelmat sisältävät muun muassa aselaji- ja toimialojen tehtäviä, sotakoulujen opettajatehtäviä ja tutkimuspainotteisia tehtäviä.

Upseereiden tehtäviä sisältyy myös kansainvälisten tehtävien tehtävä- ja seuraajasuunnitelmiin. Niissä suunnitellaan sotilaallisiin kriisinhallintaoperaatioihin, kansainvälisiin esikunta- ja puolustusasiamiestehtäviin lähtevät sekä kansainvälisten opiskelijapaikkojen täyttäminen. (Pääesikunta 2020b, 34-35.) Puolustushaarojen ja Logistiikkalaitoksen tehtävä- ja seuraajasuunnitelmat, täydentävät henkilöstösuunnitelmat sekä kansainvälisten tehtävien tehtävä- ja seuraajasuunnitelmat rajataan tästä tutkimuksesta pois. Näiden suunnitelmien saaminen tutkimuskäyttöön henkilöasiakirjoina on käytännössä mahdotonta tai vähintäänkin erittäin vaikeaa.



Kuva 6 Tehtävä- ja seuraajasuunnittelu (Liitola, J. Luentomateriaali 17.6.2021)

Puolustusvoimat hyödyntää henkilöstösuunnittelun apuna sähköistä valtiolle.fi -palvelua. Palvelun sisäisen liikkuvuuden osiossa (<https://haku.valtiolle.fi>), julkaistaan avoimet tehtävät kaikista henkilöstöryhmistä. Tarkoituksena on tarjota henkilöstölle laajempi mahdollisuus hakeutua uusiin kiinnostaviin tehtäviin. Tehtävään halukkuutensa ilmoittaneet upseerit huomioidaan tehtävän täytössä. Palvelun käytöstä ja ohjeistuksesta Puolustusvoimissa vastaa Pääesikunnan henkilöstöosasto (henkilöstösektorin siviiliala), mutta hallintoyksikkö päättää palvelun hyödyntämisestä ja sisäisen liikkuvuuden ilmoituksen laatimisesta. (Pääesikunta 2020a, 14-15; 2020c, 4.) Nykyisellä käytöllä sisäinen liikkuvuus täydentää tehtävä- ja seuraajasuunnittelua ja se tarjoaa alustan suunnitelmien ulkopuolisten tehtävien rekrytointiin. Huomioitavaa on, että suurin osa vapautuvista upseeritehtävistä täytetään hyväksytyjen seuraajasuunnitelmien perusteella, jonka vuoksi valtiolle.fi palvelussa julkaistaan lähes poikkeuksetta siviilien, erikoisupseerien, opistoupseerien ja aliupseerien avoimia tehtäviä.

Upseerin uraa määrittää suuresti perustutkinnon jälkeinen virkaurakurssi tai jatkotutkinto eli hankittu kompetenssi. Yksilön omasta tahdosta, motivaatiosta ja osaamisesta riippuen upseeri suorittaa joko esiuupseerikurssin tai yleisesikuntaupseerikurssin (kts luku 2.2.1). Esiupseereiden henkilöstösuunnittelu on luonteeltaan rauhallisempaa kuin yleisesikuntaupseereiden henkilöstösuunnittelu ja tehtäväkierto. Puolustusvoimien henkilöstöstrategian (HESTRA2015) tavoitetilassa palvelusaika esiuupseerien tehtävissä on 4-6 vuotta ja yleisesikuntaupseerien tehtävissä 3–4 vuotta (Pääesikunta 2014b, 28). Etenkin yleisesikuntaupseerien nopeaan tehtäväkieroon on kiinnitetty huomiota ja tavoitetilassa henkilö palvelisi tehtävässä vähintään kaksi vuotta (Pääesikunta 2014b, liite 1).

2.3.4 Kompetenssiarviointi osana henkilöstösuunnittelua

”Puolustusvoimissa kompetenssilla tarkoitetaan henkilön havainnoitavissa olevaa käyttäytymistä, joka on tunnistettu tarpeelliseksi Puolustusvoimien johtotehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta” (Pääesikunta 2014b, liite 5)

Puolustusvoimien kompetenssiarvion painopiste on yleisesikuntaupseerin tutkinnon suorittavissa upseereissa ja sitä käytetään henkilöstön kehittämiseen sekä suunnattaessa henkilöstöä ylimpiin virkatehtäviin. Arviointi koskee keskitetyn (KES) ja ylemmän johdon (YJS) tehtävä- ja seuraajasuunnittelun piiriin kuuluvia upseereita, erikoisupseereita ja siviilejä. Arvioinnin tavoitteena on tukea johtamisen kehittymistä tuottamalla palautetta johtamisen vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Lisäksi se tuottaa tietoa johdon tehtävä- ja seuraajasuunnittelun tueksi. (Pääesikunta 2014b, liite 5.)

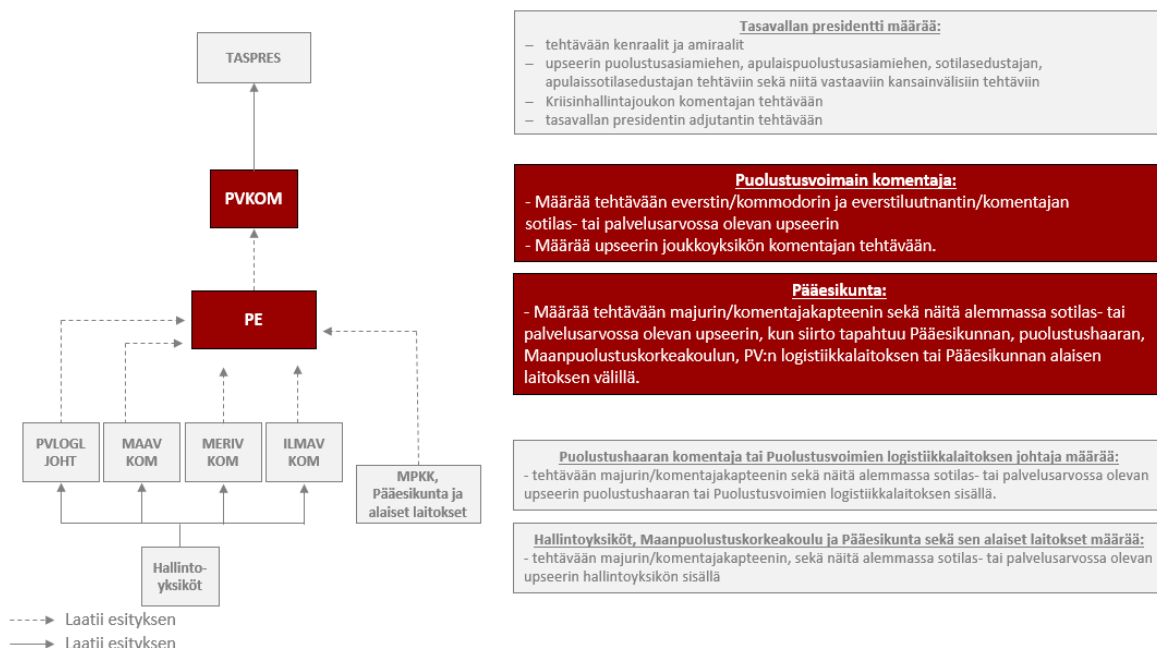
Kompetenssiarviointi toteutetaan 360 asteen periaatteella, jossa arvioinnin tekevät esimies, vertaiset, alaiset ja henkilö itse. Arviointi tehdään henkilön työssä ja työpaikalla havaittuun käyttäytymiseen perustuen. Kyselyssä vastataan kuuteen kompetenssialueeseen (päätoksenteko, toimeenpano, suunnittelu ja kehittäminen, ihmisten johtaminen, vaikuttavuus ja vaikuttaminen ja paineensieto) jaettuihin johtamiskäyttäytymistä kuvaaviin väittämiin. Ensimmäinen arviointi tehdään yleisesikuntaupseerikurssille valituille henkilöille ja toinen ylemmän päälliköiden kurssiin (YPK) liittyen. Mikäli henkilöä on suunniteltu nostettavan ylemmän johdon suunnittelun piiriin, toteutetaan kolmas kompetenssiarvio Pääesikunnan henkilöstöosaston käskemänä. Pääesikunnan henkilöstöosasto on vastuussa myös ylemmän johdon kurssille (YJK) valittujen arvioinnin käskemisestä. Henkilöstöryhmäpäälliköiden esityksestä kompetenssiarviointi voidaan tehdä myös muulle kohderyhmälle. (Pääesikunta 2014b, liite 5.)

Henkilö saa tulokset ja palauteen kahdesta ensimmäisestä kompetenssiarvioinnista osana yleisesikuntaupseerikurssin ja ylemmän päällystön kurssin opintoja. Näiden arviointien tarkoitus on tukea henkilön kehittymistä. Myöhempien arviointien tulokset ja palaute laaditaan ja annetaan Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen tekeminä henkilökohtaisesti. Näistä kompetenssiarvioinneista laaditaan erillinen kooste, jossa tuodaan esille henkilön vahvuudet ja kehittämisaalueet. Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöryhmäpäälliköt saavat tämän erillisen koosteen henkilöstösuunnittelun tueksi. Kolmannen ja sitä seuraavien arviointien tuloksien taltiointista vastaa Pääesikunnan henkilöstöosasto ja niiden käytöstä Puolustusvoimien komentopäällikkö. (Pääesikunta 2014b, liite 5.)

2.3.5 Upseerin tehtävään määrääminen

Upseeri on virkansa puolesta velvollinen siirtymään toiseen puolustusvoimien virkaan tai tehtävään, kun se on tarpeen tehtävien hoidon tai hänen palveluksen asianmukaista järjestelyä varten (Pääesikunta 2020a, 16). Tehtävään määräämisprosessi käynnistyy pääsääntöisesti hallintoyksikön tarpeesta täyttää tehtäväkokoontenossa oleva avoin tai mahdollisesti avautuva tehtävä (Pääesikunta 2020a, 13). Ensisijaisesti seuraaja on yksi tehtävä- ja seuraajasuunnitelmassa tehtävään esitetyistä upseereista. Ei kuitenkaan ole poikkeuksellista, että avoimeen tai avautuvaan tehtävään määrätään upseeri suunnitelmien ulkopuolelta. Vaikka avautuvaan tehtävään olisi seuraajina suunnitelmissa useita upseereita, niin voi olla, ettei yksikään heistä ole juuri sillä hetkellä irrotettavissa. Tällöin tehtävä pyritään täyttämään siihen parhaiten sopivalla ja juuri sillä hetkellä irrotettavissa olevalla upseerilla.

Upseerien tehtävään määräämistä koskeva toimivalta perustuu Puolustusvoimista annettuun lakiin (551/2007), sotilaallisesta kriisinhallinnasta annettuun lakiin (211/2006) sekä Valtioneuvoston asetukseen puolustusvoimista (1319/2007).



Kuva 7 Toimivalta upseerien tehtävään määräämisessä (Pääesikunta 2020a, liite 2)

Kuvassa 7 on esitetty tutkimuksen rajauksen mukaisesti Puolustusvoimain komentajan ja Pääesikunnan toimivalta upseerien tehtävään määräämisen osalta. Puolustusvoimain komentaja määrää jokaisen upseerin yksilöidyn tehtävän tarkkuudella ja vastaanottava hallintoyksikkö laatii erillisen päätöksen palkka- ja palvelussuhdetiedoista (Pääesikunta 2020a, 14). Puolustusvoimain komentaja määrää tehtävään:

- everstit ja kommodorit,
- everstiluutnantit ja komentajat sekä
- joukkoyksikön komentajat (Pääesikunta 2020a, 13).

Pääesikunnassa upseerien tehtävään määräämisen toimivalta on määrätty Pääesikunnan työjärjestyksessä Pääesikunnan päällikölle tai hänen sijaiselleen (Pääesikunta 2021b, 10; liite 3). Mikäli tehtävään määrääminen edellyttää siirtymistä eri Puolustusvoimien tulosyksiköiden⁷ välillä, niin Pääesikunnan päällikkö määrää tehtävään:

- majurit ja komentajakapteenit,
- kapteenit ja kapteeniluutnantit,
- yliluutnantit sekä

⁷ Tuloyksiköksi voidaan nimetä viraston sellainen osa, joka on niin suuri, että sitä voidaan johtaa tulosjohtamisen keinoin. Puolustusvoimien tulosyksiköitä ovat: Pääesikunta ja sen alaiset laitokset, Maa-voimat, Merivoimat, Ilmavoimat, Maanpuolustuskorkeakoulu ja Puolustusvoimien logistiikkalaitos (Pääesikunta 2021c, Liite 6, 8.)

- luutnantit (Pääesikunta 2020a, 13).

Pääesikunnan päällikkö määrää jokaisen upseerin hallintoyksikön ja virkapaikkakunnan tarkkuudella ja vastaanottava hallintoyksikkö laatii erillisen tarkemman tehtävään määräyksen palkka- ja palvelussuhdetiedoista (Pääesikunta 2020a, 14).

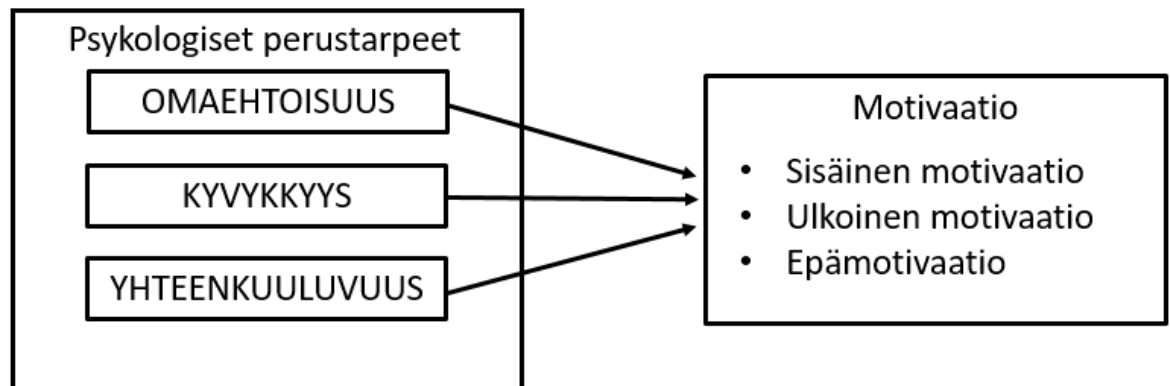
Ennen varsinaista tehtävään määräystä upseerin kanssa on käytävä henkilökohtainen yhteistoimintamenettely (YT-menettely), jonka pöytäkirjasta tulee selvittää tarkka tehtävä ja sen vaatimusluokka, virkapaikkakunta sekä henkilön oma kannanotto määräämiseen ja hallintoyksikön lausunto henkilön irrotettavuudesta tehtävään. Upseerin ilmoittamat henkilökohtaiseen elämän- tai perhetilanteeseen liittyvät seikat on otettava mahdollisimman hyvin huomioon päätöstä tehtäessä. Nämä henkilökohtaiset kannanotot voivat olla salassa pidettäviä, eikä tietoja saa liittää julkisina asianhallintajärjestelmään (PVAH), jossa tehtävään määräykset julkaistaan ja taltioidaan. YT-menettelyn pöytäkirja lähetetään pääsääntöisesti asian valmistelijoille sähköpostitse. (Pääesikunta 2020a, 15)

Virkaan siirtämiseen ja tehtävään määräämiseen liittyy valitusoikeus: *Puolustusvoimista annetun lain 41 §:n nojalla virkaan siirtämisestä tai tehtävään määräämisestä koskevaan päätökseen, joka aiheuttaa palveluspaikkakunnan muuttumisen, saa hakea muutosta siten kuin Laissa oikeudenkäynnistä hallintoasioissa (808/2019) säädetään. Jos tuomioistuimien ei kiellä täytäntöönpanoa, niin päätöstä noudatetaan valituksesta huolimatta. Päätökseen, joka ei aiheuta palveluspaikkakunnan muuttumista, ei saa hakea muutosta valittamalla.* (Pääesikunta 2020a, 17.)

2.4 Itseohjautuvuusteoria

Deci ja Ryan (2000b) yhdistävät itseohjautuvuusteoriassaan motivaatiotutkimuksen perinteisen jaon sisältö- ja prosessiteorioiden osalta. Teorian mukaan ihmisellä on kolme universaalia psykologista perustarvetta, jotka ovat perustana sisäiselle motivaatiolle. Nämä psykologiset perustarpeet ovat: omaehtoisuus (*autonomy*), kyvykkyys (*competence*) ja yhteenkuuluvuus (*relatedness*). Sillä, kuinka luonteeltaan aktiivisen, uteliaan ja motivoituneen ihmisen psykologiset perustarpeet kyetään huomioimaan ja tulevat tyydytetyksi, on ratkaiseva merkitys ihmisen hyvinvoinnille, henkiselle kasvulle, motivaatiolle ja sille, kuinka hän pyrkii asetetun tavoitteen saavuttamaan (Deci & Ryan 2000b, 227; Martela & Jarenko 2014, 28).

Vaikka henkilön kaikki psykologiset perustarpeet olisivatkin tyydytetyt, ei se SDT:n (2000b) mukaan vielä automaattisesti tarkoita täyttä sisäistä motivaatiota. Motivaatiota ja sen eri asteita voidaan kuitenkin johtaa tukemalla työntekijän omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemusta työympäristössä (Martela & Jarenko 2014, 6).



Kuva 8 Ihmisen universaalit psykologiset perustarpeet ja motivaation jako sisäiseen-, ulkoiseen- ja epämotivaatioon SDT:n mukaisesti.

Omaehtoisuudella (*autonomy*) tarkoitetaan yksilön tunnetta itsemääräämisoikeudesta eli siitä, että hänellä on sekä valinnan- että toiminnanvapautta. Henkilö voi itse päättää omasta toiminnastaan. Omaehtoisuuden avulla yksilö ohjaa toimintaansa koordinoimalla ja priorisoimalla prosessejaan hyödyntääkseen koko potentiaalinsa. (Deci & Ryan 2000b, 254.) Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, vaan motivaatio tekemiseen kumpuaa yksilön sisältä, hän nauttii tekemisestä ja kokee tavoitteet omikseen. Omaehtoisuuden vastakohtana on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu toiminta, jossa joku toinen käskee ja henkilö joutuu vastentahtoisesti tottelemaan. (Martela & Jarenko 2014, 28–29; Martela & Jarenko 2015, 41.) Omaehtoisuuden tarpeella ei tarkoiteta samaa kuin itsenäisyys tai riippumattomuus toisista ihmisistä, sillä ihminen voi toimia myös ulkoisten sisäistettyjen arvojen ohjaamana. Tärkeintä on kokemus siitä, että saa itse päättää omasta toiminnastaan. (Deci & Ryan 2002, 8.)

Kyvykkyys (*competence*) tarkoittaa yksilön tunnetta siitä, että hän osaa hommansa, selviää haasteista ja saa asioita aikaiseksi. Kyvykkyuden tarve ohjaa ihmistä etsimään osaamistaan vastaavia haasteita. (Deci & Ryan 2002, 7.) Kyvykkyys ilmenee sisäisesti motivoituneessa toiminnassa aiheuttaen kognitiivista, motorista ja sosiaalista kasvua. Henkilö kokee voivansa toimia tehokkaasti, kykenee sopeutumaan ja muuttumaan ympäristön vaatimuksien mukaisesti, pystyy laajentamaan ja ilmaisemaan omia kykyjään. Kyvykkääksi itsensä tunteva nauttii sellaisesta tekemisestä, jossa tuntee pärjäävänsä ja uskoo suoriutuvansa annetuista tehtävistä menestyksekkäästi. Kyvykkyuden tunnetta lisää se, että kohdatut haasteet ovat optimaalisia suhteessa henkilön osaamiseen ja niistä suoriutumisesta saa positiivista palautetta. Sopivan haasteelliset tehtävät pitävät motivaatiota yllä ja vastaavasti liian haasteelliset tehtävät laskevat motivaatiota epäonnistumisen tunteen myötä. Myös liian yksinkertaisilta tuntuvat tehtävät voivat laskea motivaatiota. Kyvykkyuden vastakohtana on kokemus siitä, ettei henkilö saa mitään aikaiseksi koska ei hallitse asiaa. (Deci & Ryan 2000b, 252–253; Martela & Jarenko 2014, 30; Martela & Jarenko 2015, 42.)

Kun työympäristö kykenee tyydyttämään omaehtoisuuden ja kyvykkyuden tarpeet, ihminen kokee voivansa toteuttaa itseään, tekemään itselleen tärkeitä asioita ja edistämään niitä. Tämä tuntemus ruokkii luovuutta ja tekemisen intoa. Itsensä toteuttamisen lisäksi ihminen haluaa myös olla kontaktissa toisiin ihmisiin. (Martela & Jarenko 2015, 43.)

Yhteenkuuluvuus (*relatedness*) muodostuu yksilön kokemasta yhteydestä toisiin ihmisiin ja kokemukseen siitä, että hän kykenee toimintansa myötä saamaan aikaiseksi hyviä asioita toisille ihmisille (Martela & Jarenko 2014, 16). SDT:n perusoletuksen mukaan ihmisellä on tarve olla sosiaalisessa kontaktissa muihin ihmisiin ja ihminen pyrkii integroitumaan osaksi laajempaa sosiaalista rakennetta, joka on vahvasti sidoksissa motivaatioomme. Kannustava, auttava ja välittävä työilmapiiri, jossa yksilö kokee tulevansa kohdatuksi ja hyväksytyksi sellaisena kuin on, ruokkivat yhteenkuuluvuuden kautta motivaatiota. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset ja kokemus oman toiminnan positiivisista vaikutuksista työyhteisön muihin ihmisiin ovat keskeisiä elementtejä sisäisen motivaation syntyemisessä. (Deci & Ryan 2000b, 253; Martela & Jarenko 2014, 30–31.) Yhteenkuuluvuuden tarpeella ei tarkoiteta halua päästä sosiaaliseen kanssakäymiseen itseään kiinnostavan sukupuolen kanssa tai muodollista asemaa tietyssä ryhmässä (Deci & Ryan 2002, 7).

SDT:n mukaan edellä mainitut ihmisen kolme psykologista perustarvetta esiintyvät kaikissa ihmisissä kulttuurista tai iästä riippumatta ja niiden tyydyttyminen on merkittävässä asemassa ihmisen psyykkiselle hyvinvoinnille. Tästä syystä ihminen pyrkii niiden tyydyttämiseen myös tiedostamattaan. (Deci & Ryan 2002, 7.) Parhaimmillaan omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus muodostavat positiivisen kehän, jossa kukin tarve tukee seuraavaa. Omaehtoisuus mahdollistaa uusien optimaalisten haasteiden etsimisen, joiden kautta tunne kyvykkyudesta kasvaa. Kyvykkyuden tunteen kasvaessa lisääntyy ihmisen mahdollisuudet olla tuottava osa sosiaalista yhteisöään. Kun sosiaalisen yhteisön tuottavuus lisääntyy yksilön kautta, on yhteisö halukkaampi tukemaan yksilöä antamalla lisää omaehtoisuutta tukevia resursseja ja mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Universaalien psykologisten perustarpeiden lisäksi SDT tarkastelee motivaatiota myös määränä ja sen suuntautumisenä jakamalla sen ulkoiseen motivaatioon (*extrinsic motivation*) ja sisäiseen motivaatioon (*intrinsic motivation*). Teorian (Deci & Ryan 2000b) mukaan psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen on sisäisen motivaation edellytys ja motivoinnin keskiössä tulisi olla sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunut ihminen osallistuu toimintaan puhtaasti ilosta ja nautinnosta, kun taas ulkoisessa motivaatiossa toiminnan perusteena ovat palkkiot ja mahdollisen rangaistuksen välttäminen (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28).

Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli ennakoivaa. Yksilö hakeutuu aktiivisesti tekemään häntä kiinnostavia asioita ja toiminnan motiiveina voivat olla ilo ja positiiviset tunnekokemukset, joita toiminta saa aikaiseksi. Sisäinen motivaatio rakentuu yksilön ja tekemisen rajapinnassa. Se ei siis ole yksilön ominaisuus, mutta mahdollistuu mikäli henkilön vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat sitä mitä työ ja organisaatio kykenevät hänelle tarjoamaan. (Martela & Jarenko 2014, 14; Liukkonen ym. 2006, 87; Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 107.) Sisäisesti motivoituneet ihmiset saavat enemmän aikaiseksi. He ovat innostuneempia, aktiivisempia ja innovatiivisempia kuin ulkoisesti motivoituneet. Sisäisellä motivaatiolla on lisäksi havaittu olevan yhteys ihmisen yleiseen hyvinvointiin, kuten terveyteen ja onnellisuuteen. (Martela & Jarenko 2014, 32–34.)

Ryanin ja Decin (2000b) mukaan on olemassa kaksi erilaista sisäisen motivaation muotoa. Sisäsyntyinen (*intrinsic*) motivaatio tarkoittaa sitä, että motivaatio tekemiseen syntyy tekemisestä itsestään. Sisäistetyssä (*integrated*) motivaatiossa motivaatio tarkoittaa tekemistä, joka tuntuu yksilöstä arvokkaalta ja se liittyy itselle tärkeisiin tavoitteisiin. Sisäsyntyinen motivaatio on kaikista vahvin motivaation muoto, mutta se on luonteeltaan häilyvää ja tästä syystä työelämässä on usein olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva. (Martela & Jarenko 2014, 14; Martela ym. 2017, 104.)

Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan selitä suurinta osaa käyttäytymisestämme, vaan valtaosa toiminnastamme perustuu ulkoiseen motivaatioon (Ryan & Deci 2000, 60). Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Yksilö on passiivinen olento eikä hän koe iloa toiminnastaan ja tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ulkoinen motivaatio on jollain tavalla ulkoapäin kontrolloitua ja tekeminen tapahtuu aineellisten palkkioiden, pakotteiden tai rangaistusten välttämisen takia. (Martela & Jarenko 2014, 14; Liukkonen ym. 2006, 84.) Pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen pelkän ulkoisen motivaation kautta saattaa johtaa tavoitteesta luopumiseen, mikäli henkilö kokee vastoinkäymisiä (Vesalampi 2017, 55).

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

Kuva 9 Ulkoinen- ja sisäinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 20)

2.4.1 Itseohjautuvuusteorian miniteoriat

SDT-teorian soveltamiseen on tunnistettu kuusi miniteoriaa: psykologisten perustarpeiden teoria (*Basic psychological needs theory, BPNT*), kognitiivisen arvioinnin teoria (*Cognitive evaluation theory, CET*), organisminen integraatioteoria (*Organismic integration theory, OIT*), kausaalinen orientaatioteoria (*Causality orientation theory, COT*), tavoitteen sisällön teoria (*Goal contents theory, GCT*) ja ihmissuhteiden teoria (*Relationships motivation theory, RMT*). Jokainen miniteoria tarkastelee motivaatiota eri näkökulmista ja selittää yhdessä toisten miniteorioiden kanssa kukin tiettyä osaa SDT:ssä.

Psykologisten perustarpeiden teoria (BPNT) keskittyy yksityiskohtaisemmin SDT-teorian keskiössä oleviin psykologisiin perustarpeisiin (omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus) sekä ihmisen luontaiseen pyrkimykseen näiden tarpeiden tyydyttämiseksi (*Self determination theory* 2021). Se, miten henkilö kokee tarpeiden tulleen tyydytetyksi, määrittää motivaation tason epämotivaatio – sisäinen motivaatio -liukumolla. (Deci & Ryan 2000b, 237.)

Deci (1972, 226–227) tuli tutkimuksessaan tulokseen, ettei työstä rahana maksettu palkka laske sisäistä motivaatioita, mutta ei myöskään lisää sitä. Sisäisen motivaation kannalta olisi oleellisempaa antaa työntekijälle mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Myös positiivinen palaute tukee sisäisen motivaation kokemusta. SDT:n hyvin aikaisessa vaiheessa kehitettiin *kognitiivisen arvioinnin teoria* (CET), jonka mukaan aineellinen ja aineeton palkitseminen, kontrolli ja ego vaikuttavat koettuun motivaatioon eri tavoin. Yksilö saa palkitsemisen ja kontrollin kautta palautetta toiminnastaan ja pystyy täten arvioimaan kyvykkyuden tarpeen tyydyttymistä. Ne myös vaikuttavat yksilön omaehtoisuuden kokemukseen. (Deci, Koestner & Ryan 1999, 628; *Self determination theory* 2021.)

CET:n mukaan palkitsemisen vaikutuksen ymmärtäminen edellyttää ymmärrystä siitä tulkinnasta, jonka palkkion saaja palkinnolle mahdollisesti antaa. Palkitsemisen vaikutus on riippuvainen siitä, miten se on yhteydessä koettuun omaehtoisuuteen ja koettuun kyvykkyyteen. (Deci ym 1999, 628.)

SDT:n perusoletuksen mukaan luonteeltaan aktiivinen ihminen on kuin kasvuhakuinen organismi, joka pyrkii integroitumaan ympäröivään sosiaaliseen rakenteeseen. *Organismisen integraatioteorian* (OIT) keskiössä ovat ulkoisen motivaation eri asteet, jotka esitellään seuraavassa alaluvussa. Niiden kautta yksilön motivaatio muuttuu kohti sisäistä motivaatiota, hänen sisäistäessään tiettyä toimintaa tai käytöstä. OIT keskittyy tutkimaan niitä syitä ja tekijöitä, mitkä estävät tai tukevat tätä integroitumista. Motivaation sisäistymisen kannalta tärkeimmiksi tarpeiksi OIT nostaa omaehtoisuuden (*autonomy*) ja yhteenkuuluvuuden (*relatedness*). (Self determination theory 2021.)

Motivaation vaihtelun suuntaan kohti epämotivaatiota tai sisäistä motivaatiota vaikuttaa se, kuinka hyvin sosiaalinen rakenne, kuten työyhteisö, kykenee tyydyttämään yksilön psykologisia perustarpeita (Deci & Ryan 2000b, 262–263).

Kausaalisen orientaation teoria (COT) kuvaa yksilöllisiä eroja ihmisten taipumuksissa orientoitua ympäristöönsä ja säännellä käyttäytymistään. COT tunnistaa motivaation suhteen ihmisissä kolme erilaista kausaalista orientaatiota, jotka vaikuttavat yksilön tyypilliseen käytökseen ja motivaatiotekijöihin. Autonomisesti (*autonomy*) orientoituvat suuntautuvat tyypillisesti sellaisiin tehtäviin, joissa korostuu itseohjautuvuus ja valinnan vapaus kontrollin sijaan, tehtäviin, jotka suosivat heidän henkilökohtaisia tavoitteita. Kontrolli (*control*) orientoituneet motivoituvat ulkoisista tekijöistä, kuten palkitsemisista ja muodollisesta asemasta tehtävän mielekkyyden sijaan. He hyväksyvät tiukat aikamääreet ja ulkoisen valvonnan. Persoonattomasti (*impersonal*) orientoituneet uskovat, että heidän käyttäytyminen on täysin ulkoisen kontrollin säätelämä. Käyttäytymistä hallitsee kykenemättömyyden tunne. (Deci & Ryan 1985, 111–112.)

Tavoitteen sisällön teoria (GCT) kuvaa sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden eroja sekä niiden vaikutuksia motivaatioon. GCT jakaa aineelliset palkkiot, muodollisen aseman tai kunnian ulkoisiin tavoitteisiin. Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen, läheiset ihmissuhteet ja yhteisöllisyys lukeutuvat sisäisiin tavoitteisiin. (*Self determination theory* 2021.) Sisäiset tavoitteet tukevat psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä ja siten sisäisen motivaation kokemusta. Ulkoiset tavoitteet korostavat ulkoiseen motivaatioon liittyviä tarpeita. Lisäksi niiden saavuttamisesta seuraa lyhytaikaisia vaikutuksia. (Vansteenkiste, Lens & Deci 2006, 28)

Yhteenkuuluvuus (*relatedness*) on *ihmissuhteiden motivaatioteorian* (RMT) keskeisin perustarve. Ihmisellä on tarve parisuhteen tai perheen ja ystävien kaltaisille läheisille ihmissuhteille. Läheiset ihmissuhteet vaikuttavat yksilön motivaatioon yhteenkuuluvuuden tarpeen kautta kontekstista tai tilanteesta riippumatta. (*Self determination theory* 2021.)

2.4.2 Motivaation sisäistäminen

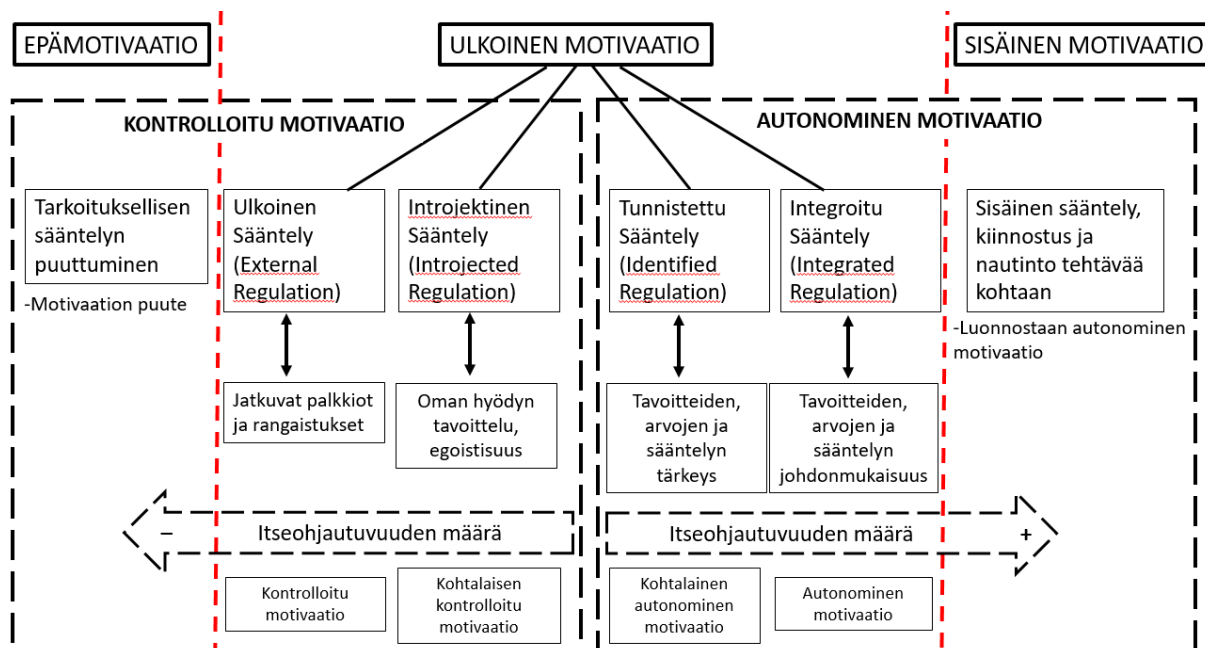
Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilön motivaation aste voi vaihdella aina täydellisestä motivaation puutteesta, epämotivaatiosta (*amotivation*) aina sisäiseen motivaatioon riippuen siitä, miten yksilö kokee pyydetyn toiminnan (Ryan & Deci 2000, 61).

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio tulisikin ymmärtää eräänlaisena jatkumona (kuva 10) alkaen epämotivaatiosta, ulottuen neljän ulkoista motivaatiota edustavan ulottuvuuden kautta sisäiseen motivaatioon (Liukkonen ym. 2006, 82). Kuten on aikaisemmin esitetty, perustuu valtaosa ihmisen toiminnasta ulkoiseen motivaatioon ja ulkoapäin annettuihin tavoitteisiin ja vaatimuksiin (Ryan & Deci 2000, 60).

Itseohjautuvuusteorian mukaisesti ihmisellä on luonnollinen tarve pyrkiä sisäistämään ja omaksumaan niin yhteiskunnassa kuin työelämässäkin yhteisesti hyväksytyt arvot, käyttäytymistavat ja säännöt osaksi toimintaansa kokeakseen itseohjautuvuutta (Vasalampi 2017, 56).

SDT:n mukaisesti motivaatio jakautuu edelleen kontrolloituun motivaatioon (*controlled motivation*) ja autonomiseen motivaatioon (*autonomous motivation*). Tässä yhteydessä autonomia ei kuitenkaan tarkoita samaa asiaa kuin omaehtoisuuden (*autonomy*) psykologinen perustarve, vaan sitä, onko tietty toiminta itse säädeltä vai ulkoa ohjattua. Itseohjautuvuuden määrä kasvaa siirryttäessä epämotivaatiosta kohti sisäistä motivaatiota ja kontrollin suhteen asia on päinvastoin. (Liukkonen ym. 2006, 82.)

Edellä esitetyn mukaisesti yksilön motivaatio koostuu kuudesta eri motivaation ulottuvuudesta, jotka eroavat toisistaan koetun sääntelyn, toiminnan tunnusmerkkien sekä koetun itseohjautuvuuden ja kontrollin suhteen. Motivaation sisäistämisen prosessissa on siis kyse siitä, että yksilö integroi ulkoisen ohjauksen tunteen osaksi henkilökohtaista arvomaailmaansa ja siten tunne muuttuu sisäisen ohjauksen eli itseohjautuvuuden tunteeksi. Kontrolloivan tunteen vähentäminen ja itseohjautuvuuden tunteen korostaminen tukevat tätä prosessia.



Kuva 10 Motivaation sisäistäminen (mukaiillen Ryan & Deci 2000, 61; Deci & Ryan 2000b, 237)

Kuvassa 10 esitetään itseohjautuvuusteorian mukaisesti motivaation eri asteet, niiden tunnusmerkit ja sääntelyn ilmeneminen eri asteilla sekä kontrollin ja autonomian tasot.

Kuvassa 10 vasemmalla on epämotivaatio, joka tarkoittaa täydellistä motivaation, sääntelyn sekä itseohjautuvuuden puuttumista (Ryan 1995, 407). Epämotivoituneelta henkilöltä puuttuu kokonaan aikomus toimia, sillä hän ei koe ulkoista tai sisäistä syytä suorittaa annettua tehtävää tai sitten hän vain käy läpi liikkeitä odottamatta, että se tuottaisi halutun tuloksen (Deci & Ryan 2000a, 72). Henkilö ei koe, että pystyisi kontrolloimaan oman työnsä lopputulosta (Liukkonen ym. 2006, 83).

Ulkoisen motivaation ensimmäinen taso on ulkoinen (*external*) sääntely. Siinä henkilö tekee tiettyjä tehtäviä voimakkaan ulkoisen kontrollin alla ja vain, koska häneltä odotetaan niiden tekemistä, saadakseen ulkoisen palkkion tai pyrkiäkseen välttämään rangaistuksia. Ulkoinen sääntely ei tyydytä henkilökohtaista autonomian tarvetta eikä työntekijää oteta huomioon yksilönä. (Liukkonen ym. 2006, 84–85.)

Tätä motivaatioastetta on perinteisesti pidetty sisäisen motivaation vastakohtana, mutta täysin ulkoisiin vaatimuksiin perustuva toiminta voi sisäistyä siinä määrin, että yksilö kiinnostuu siitä välttääkseen negatiiviset seuraukset (Vasalampi 2017, 56).

Upseerit ovat lain perusteella siirtymävelvollisia (Laki Puolustusvoimista 11.5.2007/551, 41 §) ja mikäli puolustusvoimien etu sitä vaatii, voidaan henkilö määrätä tehtävään vasten omaa tahtoa. Määrätty tehtävä ei tunnu mielenkiintoiselta tai henkilökohtaisen uran kannalta tärkeältä. Henkilö saattaa kokea voimakasta ulkoisen kontrollin tunnetta, jolloin myös toiminnan motiivit ovat pääsääntöisesti ulkoiset. Työnteko puolustusvoimissa on käskyillä ja määräyksillä ohjattua ja valvottua sekä usein määräaikoihin sidottua. Nämä ulkoiset kontrollitekijät saattavat muodostua toiminnan motiiveiksi ja yksilö suoriutuu tehtävistään hyvin valvonnan alla. Käyttäytyminen saattaa kuitenkin muuttua valvonnan puuttuessa.

Sisäistetystä (*introjection*) sääntelystä on kyse silloin, kun henkilö on hyväksynyt ulkoiset kontrollitekijät, mutta ei vielä hyväksy itse toimintaa omakseen tai koe sitä itselleen mielenkiintoisena eikä toiminta siksi ole kovinkaan itseohjautuvaa. ”Sisäinen pakko” toimii motivaation lähteenä ja ulkoisista kontrollitekijöistä tulee sisäisiä. (Liukkonen ym. 2006, 85.) Toiminnalla henkilö pyrkii välttämään rangaistuksen, oman hyödyn tavoitteluun tai osoittamaan omaa hyvyyttään. Syyt ovat siis edelleen ulkoisia, mutta erona ulkoiseen sääntelyyn henkilö saattaa kokea häpeän ja arvottomuuden tunnetta, mikäli jättää tehtävän tekemättä. (Deci & Ryan 2000a, 72; Gagné & Deci 2005, 334.)

Yleinen palvelusohjesääntö edellyttää kaikilta sotilailta ehdotonta kuuliaisuutta esimiestä kohtaan. Se tarkoittaa esimiehen laillisten käskyjen ja määräyksien täsmällistä noudattamista ja asianmukaisen arvostuksen osoittamista iältään vanhempia ja asemaltaan ylempiä henkilöitä kohtaan. (Pääesikunta 2016, 8.)

Esimiehen on vastaavasti huolehdittava työntekijöidensä oikeuksista ja hyvinvoinnista, annettava tunnustusta ja pidettävä yllä palvelusmotivaatiota. (Pääesikunta 2016, 8.) Työtehtävissään upseeri toimii usein esimieheltään saaman työtehtävän valmistelijana ja esittelijänä, esimiehen vastatessa kokonaisuudesta ja sen hyväksymisestä. Sisäistettyä sääntelyä kuvastaa se, että upseeri alkaa suunnata resurssejaan tiedostamattaan esimieheltä saamiinsa tehtäviin, jotta näyttäisi paremmalta hänen silmissä ja saadaakseen tunnustusta tai välttääkseen negatiivisen seurauksen.

Alho (2021) esittää väitöskirjassaan, että tulevan urakehityksen voidaan jossain määrin katsoa vaikuttavan esimiesten päätöksen tekoon julkisella sektorilla. Yksilökohtaisten luonteenpiirteiden, kuten byrokraattisen kunnianhimon ja oman sormenjäljen jättämisen tarpeen lisäksi työyhteisön sosiaalinen paine vaikuttaa esimiesten päätöksentekoon. Etenkin byrokraattista kunnianhimoa omaavat päätöksentekijät ovat valmiita tekemään myös sellaisia päätöksiä, joiden odottavat nopeuttavan urakehitystään. (Alho 2021, 207–210.)

Nämä kaksi vähiten itseohjautuvaa ja sisäistettyä ulkoisen motivaation ulottuvuutta Deci ja Ryan (2000b) luokittelevat kontrolloiduksi motivaatioksi koska ulottuvuudet ovat pääosin ulkoisen kontrollin sääntelemiä (Vasalampi 2017, 57). Ulkoiset kontrollitekijät voivat edelleen sisäistyä, niin että niistä tulee osa yksilön luonnollista toimintaa ja arvomaailmaa.

Tunnistetussa (*identified*) sääntelyssä henkilöllä ei edelleenkään ole täysin itsenäistä toiminnanvapautta, mutta toiminta koetaan henkilökohtaisesti tärkeäksi (Liukkonen ym. 2006, 86.) Henkilö tunnistaa toiminnan merkityksen itselleen ja tulevaisuudelleen ja hyväksyy ulkoiset kontrollitekijät, kuten annetut tehtävät, tavoitteet ja vaatimukset osaksi omaa toimintaansa. Henkilö kokee suurempaa vapaaehtoisuuden tunnetta ja valinnanmahdollisuuksia. Toiminta vastaa omaa arvomaailmaa ja siitä voi tulla osa henkilön identiteettiä. (Deci & Ryan 2000b, 236; Gagné & Deci 2005, 334.) Tunnistettu sääntely on suuresta itseohjautuvuuden tunteesta huolimatta ulkoista motivaatiota, sillä toiminta ei tapahdu täydestä vapaaehtoisuudesta vaan sen tuoma hyöty, kuten arvostus sosiaalisessa ympäristössä, tekee siitä mielekästä (Deci & Ryan 2000b, 236).

Upseeriston oletetaan sisäistäneen Puolustusvoimien yhteiset arvot ja arvomaailman osana koulutusta ja sen jälkeisessä työelämässä. Kaikille tulosyksiköille yhteisten arvojen lisäksi Puolustusvoimissa eri hallintoyksiköillä on omat perinteet ja vallitsevaan organisaatiokulttuuriin liittyvät toimintaperiaatteet ja säännöt. Upseeri vaihtaa työuransa aikana tehtävää useasti ja joutuu sisäistämään aina tapauskohtaisesti uuden tehtävän mukanaan tuomat sosiaalisen ympäristön määrittämät ulkoiset kontrollitekijät. Työtehtävä ei välttämättä ole oman halukkuuden vaan organisaation edun mukainen, mutta koska henkilö kokee sen erittäin tärkeäksi uralla etenemisen kannalta, muuttaa se toiminnan ulkoisen motivaation tunnistetuksi sääntelyksi.

Lähimpänä sisäistä motivaatiota on integroitu (*integrated*) sääntely, joka on ulkoisen motivaation itseohjautuvin ulottuvuus. Ihmisen toimintaa kuvastaa silti tietty ulkoinen kontrolli. Henkilö on integroinut toimintaan liittyvät ulkoiset kontrollitekijät tai tavoitteet osaksi omia tavoitteitaan ja arvojaan. Toiminnasta tai tavoitteesta on tullut henkilökohtaisesti tärkeä eikä siihen liity ulkoisen kontrollin tunnetta koska tekeminen itsessään tuntuu palkitsevalta. Tämä johtaa vahvaan sitoutumiseen. (Liukkonen ym. 2006, 86; Vasalampi 2017, 57.) Tutkimuksissa (Sheldon & Elliot, 1998, 1999) on osoitettu, että integroitu sääntely on hyväksi etenkin asetetun tavoitteen saavuttamisessa koska henkilö on valmis työskentelemään sen eteen, vaikka se ei tuottaisikaan mielihyvää.

Osalle upseereita uskollisuus työnantajaa kohtaan, henkilökohtainen kunnianhimo ja pyrkimys uralla etenemiseen muodostuu niin tärkeäksi, että se alkaa haitata työn ulkopuolista osa-alueita kuten läheisiä ihmissuhteita. Etenkin johtavassa asemassa olevilla upseereilla, joilla ei ole määritettyä työaikaa, tämä saattaa johtaa integroidun sääntelyn myötä työuupumukseen ja työnarkomaniaan. Upseeriliiton teettämän jäsentutkimuksen mukaan osa upseeristosta kärsii työuupumuksesta (Sotilasaikakauslehti 3 /2020).

Deci ja Ryan (2000b) luokittelevat tunnistetun-, integroidun- ja täysin sisäistetyn sääntelyn ulottuvuudet autonomiseksi motivaatioksi, koska niissä ulkoisen kontrollin määrä on vähäinen ja toiminta on jo merkittävästi itseohjautuvaa (Vasalampi 2017, 58). Edellä esitetyn kaltaisesti ulkoinen motivaatio on aina jollain tapaa ulkoapäin kontrolloitua (Liukkonen ym. 2006, 84), mutta ihmisellä on luonnollinen taipumus sisäistää käyttäytymisen sääntelyä, mikäli ympärillä myös muut ihmiset tekevät samoin (Gagné & Deci 2005, 334).

Edellä kuvatun motivaatiojatkumon oikeassa päässä on sisäinen motivaatio, jossa ihminen osallistuu toimintaan omasta halustaan ja mielenkiinnosta tehtävää kohtaan. Ihminen saa sisäistä tyydytystä itse toiminnasta, nauttii ja kykenee toimimaan ilman ulkoisia paineita (Deci & Ryan 2000b).

Motivaation sisäistäminen on puolustusvoimien kontekstissa erittäin hedelmällinen käsite, sillä usein tavoitteet ja toimintatavat ovat ulkopuolisen antamat ja määrittelemät. Lisäksi työtehtävien suorittamista ohjataan ja valvotaan. Vaikka sisäsyntyinen motivaatio on kaikista vahvin motivaation muoto, on pitkäjänteisen suorittamisen kannalta oleellisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva (Martela & Jarenko 2014, 14).

The Situational Motivation Scale (SIMS) -mittarilla voidaan mitata yksittäisessä poikkeuskohtauskioskissa vastaajan motivaation määrää. Mittari mittaa epämotivaation, ulkoisen sääntelyn, sisäisen sääntelyn sekä sisäisen motivaation koettua määrää tietyllä hetkellä. Mittari ja sen käyttö tässä tutkimuksessa esitellään tarkemmin luvussa 3.1.3.

2.5 Henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijät

Kuten edellisissä luvuissa on kuvattu, Puolustusvoimat edustaa omaleimaista instituutiota, joka sotilasorganisaationa eroaa yhteiskunnan määrittämien tehtäviensä sekä toimintaympäristönsä osalta monista muista organisaatioista. Se on kuitenkin ihmisyhteisö, joka on yhteiskunnan ylläpitämä ja sen palveluksessa olevat upseerit yhteiskunnan kansalaisia (Ojala 1993, 12). Puolustusvoimien tehtävät, toimivalta, vastuut ja organisaatorakenne perustuvat lakiin ja tärkeimpänä tehtävänä lakiin on kirjattuna Suomen sotilaallinen puolustaminen (Laki puolustusvoimista, 2 §). Määrätyt lakisääteiset tehtävät antavat työnantajalle laajan direktio-oikeuden⁸ sekä asettavat henkilöstön määrälle ja laadulle lukuisia vaatimuksia (Pääesikunta 2014b, 13). Suorituskykyjen tarvitsema osaaminen varmistetaan henkilöstön systemaattisella tehtäväkierrolla ja koulutuksella, joka tarvittaessa mahdollistetaan upseereita koskevalla siirtymisvelvollisuudella (Laki Puolustusvoimista 11.5.2007/551, 41 §).

Organisaationa Puolustusvoimat on byrokraattinen sekä hierarkkinen ja se voidaan nähdä eräänlaisena normatiivisen ja pakko-organisaation välimuotona (Halonen 2007, 26). Hierarkkiselle organisaatiolle on ominaista työn ohjaus ja kontrollointi ylhäältä alas. Lisäksi hierarkkisissa organisaatioissa päätökset tehdään tyypillisesti pienellä ryhmällä organisaation ylemmillä tasoilla, päätöksentekoprosessi tapahtuu hitaasti ja lukuisat hyväksymisketjut rajoittavat yksilön toiminnanvapautta. Nämä seikat eivät tue yksilön kokemusta itseohjautuvuudesta. (Martela & Jarenko 2017, 16–17.)

Seuraavaksi esitellään tutkijan laatimat tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavan upseerien henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijät. Ne on muodostettu valitun teorian (SDT), edellä esitettyjen henkilöstösuunnitteluun keskeisesti liittyvien toimintamallien, asiakirjojen ja määräysten perusteella. Lisäksi tutkija on pyrkinyt huomioimaan tutkimuskohteena olevan organisaation erityispiirteet.

⁸ Työnantajan direktio-oikeus: Työnantajalla on oikeus valvoa ja johtaa työtä. Työnantaja päättää miten, missä, milloin ja millä välinein työtä tehdään.

2.5.1 Työyhteisön ja -paikan sosiaalinen ympäristö

Kuten edellä on esitetty, itseohjautuvuusteorian perusoletuksen mukaan ihmisellä on tarve olla sosiaalisessa kontaktissa muihin ihmisiin. Lisäksi yksilön kehittyminen ja psykologinen kasvu riippuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Työyhteisöllä on siis keskeinen vaikutus siihen, miten yksilö lopulta motivoituu (Vasalampi 2017, 54). Kannustava, auttava ja välittävä työilmapiiri, jossa yksilö kokee tulevansa kohdatuksi ja hyväksytyksi sellaisena kuin on, ruokkivat yhteenkuuluvuuden kautta motivaatiota. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset ja kokemus oman toiminnan positiivisista vaikutuksista työyhteisön muihin ihmisiin ovat keskeisiä elementtejä sisäisen motivaation syntyemisessä. (Deci & Ryan 2000b, 253; Martela & Jarenko 2014, 30–31.)

Yhteenkuuluvuuden tarpeen kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön omana itsenään ja kokee yhteyttä työkavereihin (Martela & Jarenko 2015, 86). Myös esimiehen toiminnalla on yhteys yhteenkuuluvuuden tunteen kokemisen kautta motivaatioon. Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu, kun työntekijä ei tunne olevansa pelkkä resurssi, vaan saa esimiehiltään aitoa palautetta ja kokee olevansa organisaatiolle arvokas. (Martela & Jarenko 2015, 86–87.) Kontrollivoivan johtamisen ja negatiiviseksi koetun palautteen on tutkimuksissa todettu vaikuttavan laskevasti sisäiseen motivaatioon kyvykkyyden tarpeen kautta, kun taas omaehtoisuuden tarvetta tukevalla palautteella on havaittu olevan positiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan 1991, 333). Kehityskeskustelun yhteydessä henkilö saa palautetta ja arvioi itse toimintaansa työyhteisössä. Työntekijällä on myös mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen hänen toiminnasta sekä työyhteisön toiminnasta. (Pääesikunta 2013, 3.)

Upseerien tehtäväkierto poikkeaa suuresti muista henkilöstöryhmistä. Upseeri vaihtaa uransa aikana useasti työyhteisöä eli sosiaalista ympäristöä. Myös työn ulkopuolinen sosiaalinen ympäristö saattaa muuttua tehtävään määräämisen yhteydessä, mikäli tehtävän myötä myös tehtävän virkapaikkakunta vaihtuu. On mahdollista, ettei tehtävä juuri sillä hetkellä sovi henkilön elämäntilanteeseen tai se aiheuttaa haasteita työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Moni upseeri työskentelee siirtovelvollisuuden ja/tai tehtäväkierron vuoksi niin sanottuna reppurina eli elää työnsä takia erossa perheestään ja/tai ystävistään viikot. Hootin (2018, 68–69) mukaan pääosa yleisesikuntaupseereista oli valmis siirtoihin ja ”reppuruuteen”, kun taas esiupseereiden suhtautuminen oli huomattavasti kielteisempää.

2.5.2 Kokemus oman halukkuuden huomioimisesta

Omaehtoisuuden perustarpeen tukemisen kannalta on keskeistä, että yksilö kokee voitavansa päättää omasta toiminnastaan ja miten tavoitteisiinsa pyrkii (Deci & Ryan 2002, 8). Vuosittain käytävän kehityskeskustelun tavoitteena on, että henkilö tietää puolustusvoimien näkemyksen mahdollisista seuraavista palveluspaikoista tai tehtävistä ja ymmärtää puolustusvoimien tarpeen osaamisensa kehittämiseksi. Lisäksi hänellä on mahdollisuus ilmaista oma halukkuutensa palveluspaikasta tai tehtävästä sekä omat kehittymishalukkuutensa. (Pääesikunta 2013, 3.)

Organisaation tarpeiden lisäksi keskeisenä syötteenä henkilöstösuunnittelu -prosessille toimii yksilön omat halukkuudet tehtäviin (Pääesikunta 2017, liite 3.) SDT:n (2000b) perusolettamuksen mukaan ihminen on luonteeltaan aktiivinen ja hakeutuu häntä kiinnostaviin tehtäviin. Omaehtoisuutta tukevan organisaation kannalta on keskeistä, että ihmiset saadaan sellaisiin työtehtäviin, jotka heitä aidosti kiinnostavat ja he pääsevät hyödyntämään osaamistaan. Ihmisen motivaation kannalta on keskeistä, että hän pääsee tekemään itselleen mieluisaa työtä. (Martela & Jarenko 2015, 51–52.)

Puolustusvoimien henkilöstösuunnittelua koskevan määräyksen viimeisimmän päivityksen yhteydessä, yksilön oman halukkuuden huomioiminen tehtävä- ja seuraajasuunnittelussa korostuu aikaisempaa selkeämmin. Työntekijän kehityskeskustelun yhteydessä ilmoittama halukkuus yksilöityihin tehtäviin kirjataan vastuuorganisaation toimesta tehtävä- ja seuraajasuunnitelmatalukoihin erilliseen halukkuussarakkeeseen. Tästä sarakkeesta ei poisteta nimiä suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa esim. osaamisen tai mahdollisen irrotettavuuden perusteella. Nimiä ei vahvisteta varsinaisen suunnitelman hyväksymisen yhteydessä, mutta tehtävän täytön suunnittelun yhteydessä kaikki hyväksytyt tehtävä- ja seuraajasuunnitelman mukaiset henkilöt sekä muut halukkuussarakkeessa olevat henkilöt huomioidaan. (Pääesikunta 2020b, 37.)

Puolustusjärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen ja lakisääteiset tehtävät eivät mahdollista aina yksilön oman halukkuuden huomioimista seuraajasuunnittelussa ja yksilön osaamista on kohdennettava organisaation edun vaatimalla tavalla. Yksilön motivaation kannalta on tärkeää, että yksilö ymmärtää organisaation tekemän päätöksen perusteena olevan tavoitteen ja kokee sen omakseen (Martela & Jarenko 2015, 68–69). Gagnen ja Decin (2005, 336–337) mukaan omaehtoisuuden tarve on keskeisin, sillä se mahdollistaa motivaation sisäistymisen ulkoisen motivaation eri ulottuvuuksien kautta sisäisen motivaation tasolle.

2.5.3 Kokemus osaamisen hyödyntämisestä

Eteneminen Puolustusvoimien ylimpiin sotilasvirkoihin vaatii yleisesikuntaupseerilta kansainvälisen kokemuksen lisäksi lukuisia eri seuraajasuunnitelmien mukaisia tehtäviä eri hallintotasoilla, toimialoilla ja paikkakunnilla (Pääesikunta 2020b, 30). Esiupseereilla tehtävään määräys valtakunnalliseksi asiantuntijaksi tai toimialajohtajaksi edellyttää nykyaikana yhtä lailla osaamisen kehittämistä useammassa eri tehtävässä joko kotimaassa tai kansainvälisissä tehtävissä (Pääesikunta 2020b, 12).

Ihmisen kokema kyvykkyyden tunne työssä mahdollistuu kun, hän pääsee käyttämään hankkimaansa osaamista ja kokee hallitsevansa oman työnsä. Saa asioita aikaiseksi. Lisäksi keskeistä on kokemus uuden oppimisesta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä eli kyvykkyyden kasvusta ja osaamisen lisääntymisestä. (Martela & Jarenko 2015, 70.) Kehityskeskustelun yhteydessä päivitetään henkilön osaamisen kehittämissuunnitelma, jonka avulla pyritään yhdistämään organisaation ja yksilön halukkuudet sekä ohjaamaan systemaattista ja tavoitteellisen osaamisen kehittämistä. Työntekijälle kerrotaan hänelle mahdollisesti suunnitelluista tulevista tehtävistä, joiden perusteella voidaan osaamisen kehittämistä suunnata nykyisessä tehtävässä vaadittavan lisäksi seuraavissa tehtävissä edellytettävän hankkimiseksi. (Pääesikunta 2013, 8.)

Yhä useammin upseeri, joka tavoittelee ylimpiä sotilasvirkoja, kehittää ja hankkii osaamista myös puolustusvoimien ulkopuolelta. Osaamisen kehittämisen keinovalikoima on määräyksen allekirjoitushetkelle tyypillinen, eikä sisällä nykyisin käytössä olevia monipuolisia menetelmiä. Määräykseen kirjoitettuna: "...puolustusvoimien ulkopuolisen koulutustarjonnan hyödyntäminen toimintaresurssien sallimissa rajoissa." tai "Kehittämissuunnitelmat on rakennettava aina puolustusvoimien tarpeen perusteella" (Pääesikunta 2013, 9), ei suoranaisesti motivoi tai kannusta osaamisen kehittämiseen.

Keskitettyssä tehtävä- ja seuraajasuunnitelmassa (KES) on myös tehtäviä, jotka voidaan suunnitella täytettäväksi eri henkilöstöryhmien henkilöillä. Se tarkoittaa, että jos upseeri hyväksytyn suunnitelman mukaisesti määrätään ESJA (Erikoisupseerien sekä siviilien johto- ja asiantuntijatehtävät) -tehtävään, muuttuu tehtävän henkilöstöryhmä tehtävään määräyksen yhteydessä ilman yhteistoimintaelimen käsittelyä. Sama pätee, mikäli erikoisupseeri määrätään suunnitelman mukaisesti JSA (johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät) -tehtävään. (Liitola, J 2021.) Tämä mahdollistaa muun muassa koulutus- ja tutkintovaatimukset täyttävien upseerien hakeutumisen toisen henkilöstöryhmän tehtävään hankitun osaamisen hyödyntämiseksi.

2.5.4 Kokemus palkasta

Moni varmasti yhtyy mielipiteeseen, että palkka mielletään arkipuheessa usein yhdeksi keskeisimmistä motivaatiotekijöistä puhuttaessa työn tekemisestä. Usein myös upseeriden keskuudessa käyty keskustelu tulevasta tehtävästä tai tehtävähalukkuudesta alkaa maininnalla tehtävän JSA-luokasta eli yhdestä palkanmaksun perusteista (YEK 60, 2021).

Upseerien palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu tehtävän vaativuuteen, joka on arvioitu ja vahvistettu. Henkilökohtainen osa muodostuu esimiehen ja työntekijän yhdessä kehityskeskustelun yhteydessä hyväksymästä arviosta. Työssä menestymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta maksettava palkanosa on alimmillaan 17% tehtäväkohtaisesta osasta ja enimmillään 37%. Upseerien tehtäväkierrolla pyritään muodostamaan ura, jossa palkkaus nousee tehtävien vaativuuden kasvaessa virkauran myötä.

Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan työstä rahana maksettu palkka ei laske sisäistä motivaatiota, mutta ei myöskään lisää sitä. (Deci 1972, 226–227). Olafsen, Halvari, Forest ja Deci (2015) tutkivat palkan määrän ja sisäisen motivaation välistä suhdetta. He tulivat tulokseen, ettei työntekijöiden saaman palkan määrä ennustanut psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä tai sisäistä motivaatiota. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 35.)

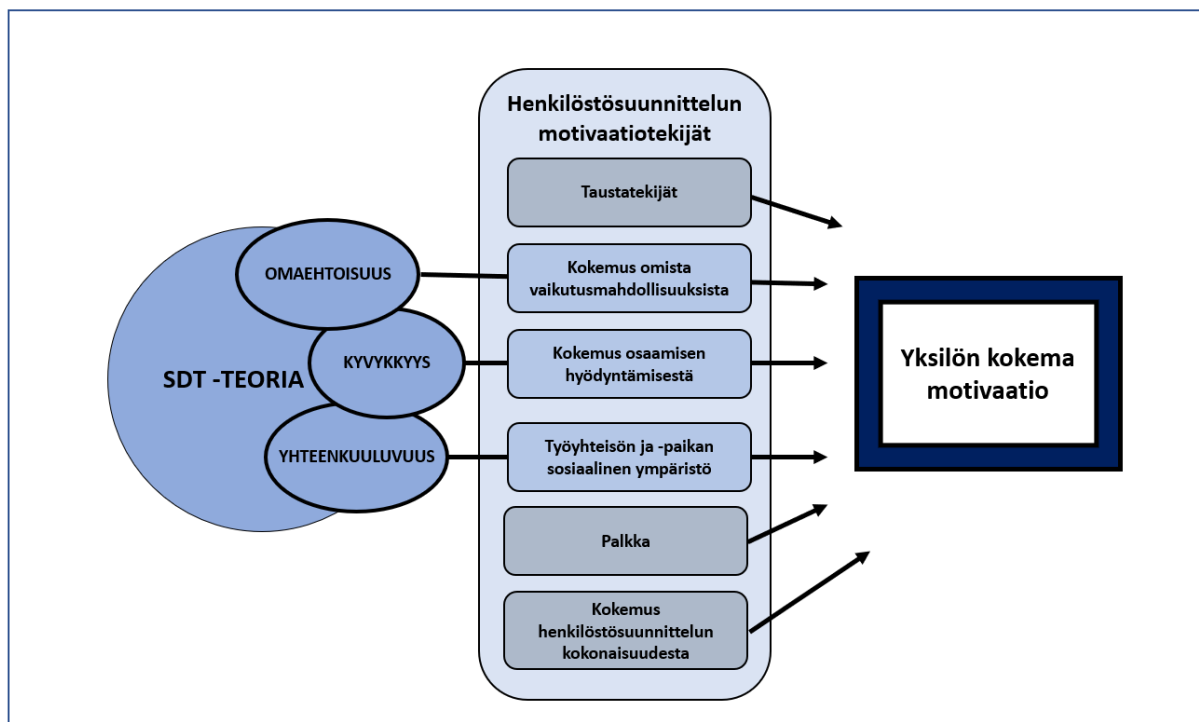
Suuren osan upseerien palkasta voivat muodostaa erilliset korvaukset, joita maksetaan esimerkiksi lento- ja meripalvelusta sekä sotaharjoitukseen osallistumisesta. Upseeriliitto on ottanut vahvasti kantaa sotaharjoituksesta ja meripalvelusta kertyvään työaikaan. Kyseisistä erityispalvelumuodoista maksetaan erillinen sopimuksien mukainen korvaus ja työaika kertyy vuorokauden ajalta sotaharjoituksessa kahdeksan tuntia ja meripalvelusta seitsemän tuntia ja 39 minuuttia. (Sotilasaikakausilehti 3/2020) Lisäksi siirtymisvelvollisuuden ja/tai tehtäväkierron takia perheestään erossa asuvalle upseerille korvataan erillään asumisesta aiheutuvia kustannuksia erillisten sopimusten mukaisesti.

2.5.5 Kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta

Kuten aikaisemmin on esitetty, poikkeavat upseerin ura ja siihen keskeisesti liittyvä henkilöstösuunnittelu merkittävästi muualla valtiolla tai yksityisellä puolella toteutettavasta. Upseerin henkilöstösuunnittelu on rakennettu osaksi uraa, joka etenee hankitun koulutuksen ja osaamisen sekä virkaiän perusteella. Upseeri voi halutessaan vaikuttaa itseään koskevaan tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavaan henkilöstösuunnitteluun. Kehityskeskustelu, sisäinen liikkuvuus sekä omat henkilösuhteet ja ajallisesti oikea hetki. Etenkin upseerin oman aktiivisuuden lisäksi esimiehellä ja henkilöstöasioiden valmistelijoilla voi olla suuri vaikutus henkilöstösuunnittelun kautta upseerin urapolkuun. Systemaattisesti toteutettava prosessi on kuvattu Pääesikunnan laatimissa normeissa ja sitä ohjataan hyvinkin tarkasti, mutta jokainen yksilö on itse vastuussa kokonaisuuteen liittyvien lainalaisuuksien ja toimintatapojen ymmärtämisestä. Tavoitteena on tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö, jossa kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus tehdä valintoja, kehittyä ja edetä urallaan (Puolustusministeriö 2011,6).

Motivaation kannalta on oleellista ymmärtää prosessi, jonka myötä yksilön oma halukkuus huomioidaan henkilöstösuunnittelussa ja hankittu osaaminen kohdennetaan Puolustusvoimien ja yksilön kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla osana kokonaisuutta. Yksilön motivaation kannalta on tärkeää, että yksilö ymmärtää organisaation tekemän päätöksen perusteena olevan tavoitteen ja kokee sen omakseen (Martela & Jarenko 2015, 47–49).

2.6 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsauksen löydökset



Kuva 11 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja löydökset

Tämän tutkimuksen viitekehys rakentuu useista erillisistä sekä toisiaan tukevista ja täydentävistä osatekijöistä. Viitekehysten keskiössä ovat Puolustusvoimissa palveleva upseeri, hänen henkilökohtainen motivaationsa, valittu motivaatioteoria (SDT), Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen prosessina toteutettava tehtävä- ja seuraajasuunnittelu ja näistä yhteistekijöinä muodostuvat motivaatiotekijät.

Upseeri asemoituu viitekehyksessä yksilön asemaan, jonka vaikuttimina urapolulla toimivat yhtäältä henkilökohtaiset tarpeet, motivaatiotekijät ja muut subjektiiviset toimintakyvylliset rajoitteet, ja toisaalta työnantajan eli Puolustusvoimien asettamat vaatimukset, tarpeet ja henkilöstöjohtamisen prosessien kautta muodostuvat urapolkuvaihtoehdot ja tehtävätarjonta. Näitä kaikkia viitekehyksessä mainittuja osatekijöitä tutkitaan ja analysoidaan itseohjautuvuusteorian näkökulmasta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus laadittiin osana Yleisesikuntaupseerin tutkintoa ja sen tekemiseen anottiin lupa Puolustusvoimien antaman ohjeistuksen mukaisesti. Puolustusvoimien henkilöstöpäällikön myöntämä tutkimuslupa on tämän tutkimuksen liitteenä 3.

3.1 Mittaaminen

Tämän tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Survey-tutkimukselle on tyypillistä suuren informaatiomäärän kerääminen standardoidussa muodossa strukturoidulla lomakkeella (Gavin 2008, 17; Hirsijärvi ym. 2015, 134) ja silloin menetelmän perusteella on varmempaa tehdä yleistyksiä (Valli 2001, 103).

Tämä tutkimus käsittelee Johtamisen ja sotilaspedagogiikan tieteenalalle tyypillisesti ihmisen toimintaa ja käsityksiä yksilönä tai osana laajempaa sosiaalista yhteisöä (Siren & Pekkarinen 2017, 1). Tutkimuksen kyselyllä pyritään systemaattisesti selvittämään kohdejoukkoon kuuluvilta upseereilta kokemuksia mm. henkilöstösuunnitteluun, työyhteisöön, -tehtävään ja -paikkaan liittyvistä yksittäisistä tekijöistä, joilla on yhteys motivaatioon. Ilmiönä motivaation voidaan katsoa koostuvan subjektiivisista käsityksistä, ja siksi tutkijan on lähestyttävä ilmiötä kysymällä, miten kohdejoukko itse katsoo tutkitavan ilmiön olevan (Siren & Pekkarinen 2017, 4).

Yksilön motivaation kaltaisen teoreettisen käsitteen tai ilmiön, yksilön kokemuksen omasta mahdollisuudestaan vaikuttaa henkilöstösuunnitteluun, kokemuksen oman osaamisen hyödyntämisestä, kokemuksen työyhteisön mahdollistamasta yhteenkuuluvuuden tunteesta tai jonkin muun yksittäisen tekijän muuttaminen mitattavaan muotoon edellyttää käsitteiden operationalisointia. Operationalisoinnissa tutkittavat käsitteet määritellään sellaisiksi, että niitä voidaan mitata, ja luodaan niiden mittaamiseen käytettävät mittarit. (Häyhä, Kailaheimo, Pulkka & Tuominen 2015, 29.) Mittarilla tarkoitetaan useiden kysymysten (muuttujien) muodostaa kokonaisuutta (Metsämuuronen 2009, 67).

Operationaalisten käsitteiden tehtävä on osoittaa mittaaminen, ei termin merkitysopilista merkitystä (Hirsijärvi ym. 2015, 155). Abstraktien käsitteiden pohjalta luotavat mittarit edellyttävät tutkijalta tutkitavan aiheen syvällistä tuntemista ja erityistä huolellisuutta siitä, että: 1) mittareiden on kyettävä mittaamaan sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata, 2) mittarin on oltava luotettava ja sisäisesti yhteneväinen (Häyhä ym. 2015, 29).

Tämän tutkimuksen kaikissa mittareissa käytettiin asenneväittämiä, jonka mittaamiseen Likert -asteikko sopii hyvin, kun tarkoituksena on mitata esimerkiksi motivaatiota tms. subjektiivista tuntemusta. Tutkimukseen valitussa tilannekohtaista motivaatiota-soa ja -astetta mittavassa SIMS -mittarissa käytetään intervalliasteikollista seitsenportaista Likert -asteikkoa ja tästä syystä myös tutkimuksen kaikissa muissa mittareissa päätettiin käyttää samaa seitsenportaista Likert -asteikkoa. Mikäli skaala on pariton (3, 5, 7 tai 9), on tehtävä vastaajalle helpompi (Metsämuuronen 2009, 71). Lisäksi seitsenportainen asteikko mahdollistaa vastausten riittävän hajonnan, vaikka vastaajat pyrkisivätkin välttelemään asteikon ääripäitä (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 40).

Asenneväittämissä kaikkia vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa tuntemustaan jokaisen väittämän osalta numeerisella arvolla siten, että 1 = olen täysin eri mieltä, 2 = olen melko paljon eri mieltä, 3 = olen jokseenkin eri mieltä, 4 = neutraali, 5 = olen jokseenkin samaa mieltä, 6 = olen melko paljon samaa mieltä, 7 = olen täysin samaa mieltä.

Tutkimusaineisto kerättiin internet -pohjaisella (Webropol) kyselytutkimuksella. Lopulliseen kyselylomakkeeseen sisältyi taustatietojen lisäksi mittarit tutkijan laatimista henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijöistä sekä tilannekohtaisen motivaation mittari. Mittareiden laatiminen esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

3.1.1 Taustakysymykset

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyttiin henkilökohtaisten taustatietojen lisäksi nykyistä tehtävää koskevia tietoja. Upseereilta kysyttiin heidän ikäänsä, sekä Puolustusvoimissa että siviilissä hankittua koulutusta, perhetilannetta, sotilasarvoa ja virassaoloaika sekä halukkuutta suorittaa jatkotutkinto (Yleisesikuntaupseerin tutkinto ja sotatieteiden tohtorin tutkinto).

Tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellista oli kysyä nykyiseen tehtävään liittyen mikä tai mitkä tekijät käynnistivät tehtävään määräys prosessin (esim. suunnitelmallisuus KES / YJS vai oma aktiivisuus), muuttuiko virkapaikka tehtävään määräämisen yhteydessä ja onko vastaaja tietoinen hänelle suunnitelluista seuraavista tehtävävaihtoehdoista. Taustatietoja käytettiin tutkimuksessa selittävinä ja kontrollimuuttujina (Gavin 2008, 44).

3.1.2 Henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijöiden mittaaminen

Jotta tutkimuksella voidaan osoittaa tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavan henkilöstösuunnittelun yhteys motivaatioon, edellyttää se keskeisesti kokonaisuuteen liittyvien asioiden kontrollointia. Tutkijan luvussa 2.5 esittelemien henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijöiden mittaamiseen käytetyt mittarit laadittiin tätä tutkimusta varten itse. Niiden rakentaminen aloitettiin käsitteiden operationalisoinnilla, jossa ensin määritettiin ne motivaatiotekijöihin liittyvät käsitteet, joista haluttiin tietoa.

Teoriaan ja Puolustusvoimien henkilöstösuunnitteluun perustuvan kirjallisuuskatsauksen perusteella käsitteet muutettiin sellaisiin empiirisiin muotoihin, joilla voitiin saada kerättyä tietoa kohteena olevista käsitteistä. (Metsämuuronen 2006,110.) Jokaiselle tutkijan määrittämälle henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijälle laadittiin vähintään neljä väittämää, jolloin faktorianalyysi mahdollistaa luotettavuudeltaan heikkojen ja mahdollisesti epäsoviviksi havaittujen väittämien poistamisen (Metsämuuronen 2006, 111). Mittareissa käytettiin asenneväittämiä, joihin vastaaja vastasi seitsemästä Likert-asteikkoa luvussa 3.1 esitettyjen vastausvaihtoehtojen mukaisesti.

Itseohjautuvuusteorian perusoletuksen mukaan ihmisellä on tarve olla sosiaalisessa kontaktissa muihin ihmisiin ja se on vahvasti yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Upseerien henkilöstösuunnittelussa ei varsinaisesti huomioida yksilön sosiaalista sopivuutta tehtäväkierron mukaisesti työyhteisöihin. Pääsääntöisesti upseerit vaihtavat työyhteisöä muiden henkilöstöryhmien edustaessa työyhteisön pysyvyyttä. Yksilön persoona ja maine saattavat olla hyvinkin tiedossa henkilöstöasioiden valmistelijoilla, mutta hankittu osaaminen ja sen kohdentaminen sekä tarve täyttää tehtävä on kokonaisvaltaisen henkilöstösuunnittelun kannalta ensisijaista.

Yksilön motivaation kannalta keskeistä *Työyhteisön ja -paikan sosiaalista ympäristöä* mitattiin 11 väittämän avulla. Väittämillä haluttiin tietoa yksilön kokemuksesta työyhteisössä viihtymisestä, mahdollisuudesta luoda vuorovaikutussuhteita ja ilmaista itseään sekä esimiehen johtamiskäyttäytymisestä (ks. Deci, Olafsen & Ryan 2017). Lisäksi haluttiin tietoa siitä, kuinka nykyisen tehtävän virkapaikka sopii sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Henkilökohtaiseen elämän- tai perhetilanteeseen liittyvät seikat on mahdollista tuoda esille yhteistoimintamenettelyssä ja ne huomioidaan mahdollisimman hyvin päätöstä tehtäessä (Pääesikunta 2020a, 15). Työyhteisöä on lähes mahdoton huomioida osana tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavaa henkilöstösuunnittelua, mutta työpaikan ympäristöllä voi olla yksilön motivaation kannalta suuri vaikutus.

Keskeisenä osana henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta on yksilön oma halukkuus urasuunnittelun mukaisiin tehtäviin (Pääesikunta 2020b, 37). *Kokemusta oman halukkuuden huomioimisesta* mitattiin neljällä väittämällä. Niillä haluttiin tietoa siitä, kokeeko yksilö, että hän on saanut ilmoittaa oman halukkuutensa ja kokeeko hän sillä olleen vaikutusta tehtäväkiertoon. Kokeeko yksilö, että hän voi vaikuttaa itseään koskevaan henkilöstösuunnitteluun.

Systemaattisen tehtävä- ja seuraajasuunnittelun ja tehtäväkierron avulla varmistetaan suorituskyykyjen tarvitsema osaaminen sekä kehitetään yksilön osaamista kohti urasuunnittelun mukaisia vaativampia tehtäviä (Pääesikunta 2020b, 11). *Kokemusta osaamisen hyödyntämisestä* mitattiin yhdeksällä väittämällä. Väittämillä kysyttiin kokemusta hankitun osaamisen vaikutuksesta yksilön henkilöstösuunnitteluun, kokeeko hän hyötyvänsä hankitusta osaamisesta tehtävässään sekä sitä kuinka nykyinen tehtävä tukee hankittua osaamista. Osaamisessa huomioitiin myös muualla kuin Puolustusvoimissa hankittu osaaminen.

Palkan mahdollista yhteyttä koettuun sisäiseen motivaatioon (ks. esim. Deci, Olafsen ym. 2017, 35) haluttiin tutkia neljällä väittämällä. Niillä kerättiin tietoa siitä, kokivatko yksilöt palkanmaksunsa perusteet oikeudenmukaisina sekä olivatko he tyytyväisiä työstä saamaansa korvaukseen kokonaisuudessaan.

Lopuksi ennen tilannekohtaisen motivaatiotason ja -asteen mittaria vastaajilta kysyttiin seitsemän väittämän avulla, minkälaisena he kokevat tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavan henkilöstösuunnittelun kokonaisuuden. Lisäksi tutkijaa kiinnosti vastaajien näkemys työnantajan toimivallasta (direktio-oikeus) liittyen yksilön tehtävään määräämiseen sekä siitä, pitäisikö henkilöstösuunnittelussa suosia enemmän avointa hakua.

Kaikki väittämät pyrittiin laatimaan yksinkertaisiksi ja välttämään niiden johdattelevuutta (Valli 2001, 29). Kyselylomakkeen väittämistä keskusteltiin kummankin ohjaajan kanssa ennen niiden lähettämistä pienelle joukolle valittuja testihenkilöitä.

Lopulliset henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijöitä mittaavat mittarit muodostuivat seuraavasti: Työyhteisön ja -ympäristön sosiaalista ulottuvuutta selvittävään mittariin muodostui 11 väittämää, oman halukkuuden huomioimista selvittävään mittariin muodostui neljä väittämää, osaamisen hyödyntämistä selvittävään mittariin muodostui yhdeksän väittämää, palkan yhteyttä motivaatioon selvittävään mittariin muodostui neljä väittämää ja kokemusta henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta selvittävään mittariin 13 väittämää. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen käytetty kysely saatekirjeineen on esitetty liitteessä 4.

Taulukko 2 Tutkimuksessa käytettävät mittarit

Mittari	Laatija	Väittämät	Kuvailu
Taustakysymykset	Tutkijan oma	18 kpl	Taustatietojen mahdollinen vaikutus yksilön motivaatioon.
Työyhteisön ja -paikan sosiaalinen ympäristö	Tutkijan oma	11 kpl	Motivaation näkökulmasta työyhteisöllä, esimiehellä ja johtamisella voi olla vaikutusta yksilön motivaatioon henkilöstösuunnittelusta riippumatta (ks. Deci, Olafsen & Ryan 2017).
Kokemus oman halukkuuden huomioimisesta	Tutkijan oma	4 kpl	Yksilön kokema tunne omista vaikuttamismahdollisuuksista vaikuttaa motivaatioon autonomian tarpeen kautta.
Kokemus osaamisen hyödyntämisestä	Tutkijan oma	9 kpl	Yksilön kokemus aikaansaavuudesta ja osaamisesta vaikuttaa motivaatioon kyvykkyyden tarpeen kautta.
Kokemus palkasta	Tutkijan oma	4kpl	Yksilön kokemus työstä maksettavasta korvauksesta on mahdollisesti yhteydessä motivaatioon.
Henkilöstösuunnittelun kokonaisuus	Tutkijan oma	7 kpl	Yksilön kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta on mahdollisesti yhteydessä motivaatioon.
Motivaatiotaso ja -aste	SIMS (Guay ym. 2000)	16 kpl	Yksilön tehtävässä kokeman motivaatiotason ja -asteen mittaaminen sekä itseohjautuvuuden indeksin laskeminen.

3.1.3 Motivaatiotason ja -asteen mittaaminen

Tilannekohtaisen motivaatiotason ja -asteen mittaamiseen käytettiin muokattua ja suomennettua SIMS (*The situational motivation scale*) –mittaria. Olemassa olevien ja tutkimuksissa käytettyjen vertaisarvioitujen mittareiden käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta (Metsämuuronen 2009, 67).

SIMS –mittarilla voidaan selvittää yksittäisessä poikkileikkauskohdassa vastaajan motivaation määrä epämotivaatio – sisäinen motivaatio -asteikolla. Mittaristo koostuu 16 asenneväittämästä, jotka jakautuvat itseohjautuvuusteorian mukaisesti 4 faktoriin. Epämotivaatiota (AM), ulkoista sääntelyä (ER), sisäistä sääntelyä (IR) ja sisäistä motivaatiota (IM) kutakin mitataan neljällä väittämällä. (Guay, Vallerand & Blanchard 2000, 205.) Mittariston on havaittu mittavaan erinomaisesti tilannekohtaista motivaatiota itseohjautuvuusteorian näkökulmasta ja sitä on käytetty lukuisissa sisäisen motivaation sekä motivaation sisäistymiseen liittyvissä tutkimuksissa (Standage, Treasure, Duda & Prusak 2003, 38–39).

Alkuperäinen mittari on englanninkielinen eikä sitä ole sidottu tiettyyn kontekstiin. Tutkimusta varten väittämät suomennettiin ja sidottiin koskemaan henkilön sen hetkistä työtehtävää. Tässä tutkimuksessa SIMS -mittarilla mitataan itseohjautuvuusteorian mukaisesti upseerin työtehtävässään kokemaan motivaatiotasoa ja -astetta tiettyinä hetkenä.

SIMS- mittarin 4 faktorin (AM, ER, IR ja IM) lukuarvoista on mahdollista laskea Lemyre, Treasure & Robertsin (2006) tutkimuksessa esittelemän kaavan mukaisesti henkilön itseohjautuvuuden indeksi (*Self-Determination Index, SDI*). Itseohjautuvuuden indeksi huomioi kaikkien neljän faktorin kokonaisuuden ja sen avulla voidaan laskea motivaation sisäistymisen taso. Sitä on käytetty tutkimuksissa (Lonsdale, Sabiston, Raedeke, Ha & Sum 2009) kun on haluttu esimerkiksi tunnistaa erilaisia motivaatioryhmiä itseohjautuvuuden osalta (matala itseohjautuvuus – korkea itseohjautuvuus).

3.1.4 Avoimet kysymykset

Vastaajilla oli mahdollisuus vastata kahteen avoimeen kysymykseen, joiden vastausten voidaan katsoa olevan kvalitatiivista eli laadullista. Laadullisella aineistolla voidaan vaikuttaa positiivisesti määrällisen tutkimuksen validiteettiin (Elmes, Kantowitz & Roediger, 2003, 71). Vastaajilta kysyttiin mitkä ovat mielestäsi nykyisen tehtävä- ja seuraajasuunnittelun vahvuudet sekä mitä kehityskohteita he näkevät siinä? Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida kyselyä yleisesti. Avoimista vastauksista kertynyttä laadullista tutkimusaineistoa hyödynnettiin määrällisellä tutkimuksella saatujen tuloksien perusteella tehtyjen johtopäätöksiä tukena.

3.1.5 Kyselylomakkeen testaaminen

Kyselylomakkeen väittämistä keskusteltiin työn ohjaajien kanssa useaan kertaan ennen lopullisen kyselyn lähettämistä. Tutkijan laatimien motivaatiotekijöiden määrittämisen ja käsitteiden operationalisoinnin jälkeen tutkija muodosti lukuisia väittämiä, joilla muodostettuja motivaatiotekijöitä mitattaisiin. Kyselylomakkeen ensimmäinen versio lähetettiin joulukuussa sähköpostitse linkkinä vuoden 2020 alussa Maanpuolustuskorkeakoululle siirtyneille kahdeksalle upseerille, sekä viidelle muulle tutkijan tuntemalle upseerille. Heiltä pyydettiin kommentteja liittyen kyselyn selkeyteen, kysymysten ymmärrettävyyteen ja yksinkertaisuuteen (Vehkalahti 2008, 23–24).

Lisäksi he saivat kommentoida kyselyä ja sen rakennetta yleisesti. Kahden viikon määräajan kuluessa 12 vastasi ja kommentoi kyselyä. Saadun palautteen perusteella muutama ongelmallinen väittämä poistettiin, useamman väittämän kieliasua korjattiin sekä etenkin koetun osaamisen hyödyntämiseen liittyviä väittämiä selkeytettiin. Näillä muutoksilla haluttiin varmistaa, että väittämät ymmärretään oikein. Lisäksi kaksi alun perin käänteistä väittämää muutettiin samankaltaiseksi muiden väittämien kanssa. Tällä helpotettiin empiirisen aineiston jatkokäsittelyä. Tutkimustyön lopullinen kyselylomake mittareineen tarkastettiin kummallakin työn ohjaajalla ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä.

3.2 Aineiston kerääminen ja kohdejoukko

Tässä tutkimuksessa tutkijaa kiinnosti henkilöstösuunnittelun yhteys upseerin motivaatioon eli tutkimuksen perusjoukon muodostavat Puolustusvoimien palveluksessa olevat upseerit (Metsämuuronen 2009, 61). Upseerit muodostavat Puolustusvoimien toiseksi suurimman henkilöstöryhmän ja tutkimuksen tekohetkellä Puolustusvoimissa palveli yhteensä 3 007 upseeria (Pääesikunta 2021a, 6).

Riittävän otannan mahdollistamiseksi tutkimuksen vastaajat valittiin ei-satunnaisesti (ks. Metsämuuronen 2009, 61) vuosina 2018–2019 Pääesikunnan henkilöstöosaston valmistelemien ja Puolustusvoimain komentajan sekä pääesikunnan päällikön toimivallassa tehtyjen tehtävään määräyksien perusteella. Toimivalta upseerien tehtävään määräämisessä on esitetty aikaisemmin luvussa 2.3.5. Tehtävään määräykset taltioitiin Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän (PVAH) lähiarkistosta, ja tutkimuksen kannata oleellinen tieto kirjattiin Excel-taulukkoon jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Vuonna 2018 Puolustusvoimain komentaja tai hänen sijainen teki päätöksen 215 tehtävään määräyksessä ja pääesikunnan päällikkö tai hänen sijainen päätöksen 121. Vuoden 2019 vastaavat luvut olivat 242 ja 183. Tutkimukseen osallistuneet upseerit rajattiin ensimmäisessä vaiheessa 761 tehdyn tehtävään määräyksen perusteella.

Useasta upseerista oli tehty vuosina 2018–2019 useampi tehtävään määräys, joten vain viimeisin huomioitiin. Tutkimuksen rajauksen mukaisesti kriisinhallinta-, kansainvälisiin esikunta- ja puolustusaasiamiehen tehtäviin liittyvät päätökset sekä kansainvälisiin oppikursseihin liittyvät päätökset poistettiin. Myös ensimmäiseen tehtävään määrätty yleisesikuntaupseerikurssi poistettiin. Seuraavaksi joukosta poistettiin ne upseerit, joilla olisi kyselyn tekohetkellä (9.12.2020–15.1.2021) ollut kokemusta tehtävästä alle kolme kuukautta. Vielä viimeisenä tutkimusjoukosta poistettiin ne upseerit, jotka olivat irtisanoutuneet tai eläköityneet.

Lopullinen tutkimusjoukko muodostui 357 upseerista, jonka siirtoon liittyvä tehtävään määräys oli päätetty Puolustusvoimain komentajan tai pääesikunnan päällikön toimivallassa vuosina 2018–2019.

Kohdejoukolle lähetettiin henkilökohtainen sähköpostilinkki kyselyyn. Saatekirjeessä korostettiin kyselyn anonymiteettiä sekä vapaaehtoisuutta. Vastausaikaa oli viisi viikkoa ja sen aikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 259 upseeria mikä tekee vastausprosentiksi 72,55%. Tätä voidaan pitää kyselytutkimukselle hyvänä vastausprosenttina (Vehkalahti 2008, 44).

3.3 Muuttujien muodostaminen

Empiirisen tutkimuksen mittauskohteena ovat aina muuttujat ja mitattavan muuttujan tyyppi määrää pitkälti sen, millaisia tilastollisia menetelmiä muuttujaan voidaan soveltaa (Nummenmaa 2009, 38).

Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksessa käytettävät muuttujat sekä arvioidaan niistä muodostettujen mittareiden luotettavuutta. Tutkimuksessa käytettävät muuttujat muodostettiin mittareiden samaa asiaa tai ilmiötä selittävistä yksittäisistä väittämistä (muuttujista). Yksittäisistä muuttujista muodostettiin faktorianalyysin avulla samaa asiaa selittäviä muuttujaryhmiä eli summamuuttujia ja karsittiin alkuperäisten muuttujien määrää. Faktorianalyysit suoritettiin ja summamuuttujat muodostettiin ensin kyselyalustana käytetyn Webropol -ohjelmiston lisäominaisuudella, Webropol analytics -ohjelmalla. Tämän jälkeen saadut tulokset varmennettiin tutkimuksen varsinaisissa analyysissä käytetyllä IBM SPSS Statistics Data Editor -ohjelmalla. Kumpikin ohjelmisto antoi samat tulokset.

3.3.1 Faktorianalyysi

Faktorianalyysi mahdollistaa useiden muuttujien yhteisvaihtelun tarkastelemisen samanaikaisesti (Nummenpää 2009, 397). Kaikissa faktorianalyysissä käytettiin pääkomponenttimenetelmän lisäksi ortogonaalista VARIMAX -rotaatiota (orthogonal rotation), jossa akseleiden suorakulmaa käännetään siten, että yksittäisistä muuttujista saadaan muodostettua selkeästi tietylle faktorille latautuvia kokonaisuuksia -ryhmiä. Rotaation tarkoituksena on tehdä tuloksista helpommin tulkittavia. (Nummenmaa 2009, 410-411; Vehkalahti 2008, 104.)

Kaiserin (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) testillä voidaan osoittaa, että korrelaatiomatriisi on sovelias pääkomponenttianalyysiin. KMO-testi antaa tuloksena lukuarvon, jonka tulisi olla yli 60. (Metsämuuronen 2009, 675.)

Faktorin ominaisarvo (eigenvalue) kuvaa, kuinka paljon faktori selittää havaitun muuttujan hajontaa. Mitä suurempi faktorin saama ominaisarvo on, sitä selvemmin se selittää muuttujan hajontaa ja päinvastoin. (Nummenmaa 2009, 403.) Tässä tutkimuksessa kaikkien faktoreiden ominaisarvovaatimukseksi määritettiin 1, koska sitä alhaisemman arvon saavilla faktoreilla ei voida katsoa olevan tutkimuksen kannalta suurta merkitystä (Metsämuuronen 2009, 655).

Ominaisarvon tarkistamisen jälkeen faktorit muodostettiin muuttujista, jotka faktorianaalyyssin perusteella latautuivat hyväksytysti ainoastaan yhdelle valitulle faktorille ja kahdelle faktorille latautuneet muuttujat hylättiin. Lataukset saavat arvoja -1 ja 1 välillä. Latautumisen pienimpänä hyväksyttävänä arvona tässä tutkimuksessa käytettiin $\pm,45$. Faktorien latausten suuruuden tarkasteleminen on tutkijan vastuulla, eikä siihen ole olemassa tilastollista keinoa (Nummenmaa 2009, 403).

Kommunaliteetti (*communality*) mittaa kuinka hyvin yksittäisen havaitun muuttujan vaihtelua pystytään selittämään yhdessä muiden löydettyjen faktorien avulla. Kommunaliteetin avulla voidaan todentaa, että eri faktoreihin latautuneet muuttujat selittävät samaa haluttua asiaa sekä sen, onko sellaisia muuttujia, joita ei voida ollenkaan kuvata. Kommunaliteetti on jotain välillä $0-1$, jossa arvo lähellä yhtä tarkoittaa, että faktorit pystyvät selittämään muuttujan vaihtelun lähes kokonaan. Eräänlaisena raja-arvona voidaan pitää, että mikäli kommunaliteetti ei ylitä arvoa $0,30$, voidaan muuttuja poistaa (Metsämuuronen 2009, 655; Nummenmaa 2009, 403.) Tässä tutkimuksessa hyväksyttäväksi raja-arvoksi asetettiin $> 0,4$ vaatimus.

Faktorianaalyyssin perusteella muodostuneiden muuttujaryhmien sisäinen yhteneväisyys tarkastettiin laskemalla ryhmille lopuksi Cronbachin alfa, joka on lukuarvo väliltä $0-1$. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempi muuttujaryhmän voidaan katsoa olevan. Menettely on aiheellinen, mikäli mittaus sisältää useita osioita. Yleisen tutkimusperinteen mukaisesti alfan arvoja, jotka jäävät alle $0,60$, ei pitäisi hyväksyä.

Luotettavan faktorianaalyyssin edellytyksenä on, että vastaajien määrä suhteessa mittareissa käytettyihin väittämiin (muuttujiin) on riittävä. Vastaajia tulisi olla viisinkertainen määrä suhteessa muuttujiin. (Metsämuuronen 2009, 666) Tutkimuksen vastaajien määrä ($N259$) mahdollisesti tässä suhteessa luotettavan faktorianaalyyssin tekemisen kaikille tutkimuksessa käytetyille mittareille.

Ensimmäinen faktorianaalyysi tehtiin työyhteisön ja -paikan sosiaalista ympäristöä mittaavalle mittarille. Tutkijan tekemän oletuksen mukaan mittarin muuttujien piti muodostaa kaksi ulottuvuutta (Työn sisäinen ulottuvuus 8 muuttujaa ja työn ulkopuolinen ulottuvuus 3 muuttujaa). Faktorianaalyysi latasi muuttujat (11 kpl) tutkijan tekemän oletuksen mukaisesti kahteen faktoriiin $64,3\%$ kumulatiivisella selitysvoimalla. Muuttuja 10 ($0,32$) hylättiin sen kommunaliteetti -arvon jäädessä asetettua raja-arvoa ($0,4$) pienemmäksi. Lisäksi muuttujat 2 ja 7 hylättiin koska itse väittämillä ei katsottu enää olevan teoreettista perustaa.

Toisella analyysikierroksella muuttujat (8 kpl) latautuivat kahteen faktoriin 68% selitysvoimalla, mutta muuttujan 8 lataus jäi liian alhaiseksi ja se poistettiin. Kolmas analyysi latasi jäljelle jääneet muuttujat (7 kpl) ongelmitta kahteen faktoriin 71,8% selitysvoimalla. Muuttujat 1, 3, 4, 5 ja 6 latautuivat ensimmäiseen faktoriin ja muuttujat 9 ja 11 toiseen faktoriin. Tulos tarkastettiin Cronbachin alfalla, jonka perusteella ensimmäinen faktori sai arvon 0,865 ja toinen faktori arvon 0,792. Kumpaakin arvoa voidaan pitää hyvänä mittareiden reliabiliteetin näkökulmasta. Liitteessä 5 esitetään lopulliselle mittarille tehdyn faktorianalyysin yksityiskohtaisemmat tiedot.

Taulukko 3. Muodostetut summamuuttujat, väittämät ja lasketut Cronbachin alfat

Faktori / summa- muuttujan nimi	Cronbachin alfa	Väittäjä
Työyhteisön sosiaalinen ympäristö (TSY)	0,865	S1 Viihdyn nykyisessä työyhteisössäni (lähiesimieheni johtama kokonaisuus)
		S3 Minulla on hyvät mahdollisuudet luoda läheisiä vuorovaikutussuhteita nykyisessä tehtävässäni
		S4 Työyhteisöni muodostaa hyvän tiimin
		S5 Minulla on riittävä vapaus toteuttaa ja ilmaista itseäni nykyisessä tehtävässäni
		S6 Koen saavani riittävästi työtehtäviini liittyvää kehittävää palautetta
Työn ulkopuolinen sosiaalinen ympäristö	0,792	S9 Nykyisen virkapaikkakuntani sijainti sopii elämäntilanteeseeni
		S11 Työ- ja perhe-elämä on sovitettavissa yhteen nykyisessä tehtävässäni

Yksilön oman halukkuuden huomioimista mittaavan –mittarin faktorianalyysi latasi muuttujat (4 kpl) 71% kumulatiivisella selitysvoimalla yhteen faktoriin. Muuttuja 1 (0,38) hylättiin liian alhaisen kommunaliteetti -arvon takia. Toinen analyysikierros latasi muuttujat (3 kpl) yhteen faktoriin 80% selitysvoimalla, eikä latauksissa havaittu enää ongelmia. Myös mittarin Cronbachin alfa sai hyvän arvon 0,873. Liitteessä 5 esitetään mittarille tehdyn faktorianalyysin yksityiskohtaisemmat tiedot.

Taulukko 4 Muodostettu summamuuttuja, väittämät ja laskettu Cronbachin alfa

Faktori / summa- muuttujan nimi	Cronbachin alfa	Väittäjä
Kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista (KOV)	0,873	V2 Koen, että olen saanut ilmoittaa toiveeni tulevasta tehtävähalukkuuksistani
		V3 Koen, että ilmoittamani toiveet seuraavista tehtävistä on otettu henkilöstösuunnittelussa huomioon
		V4 Koen, että olen saanut vaikuttaa riittävästi minua koskevaan henkilöstösuunnitteluun

Osaamisen hyödyntämistä mittaavan –mittarin faktorianalyysi latasi muuttujat (9 kpl) kahteen faktoriin 67,6% kumulatiivisella selitysvoimalla. Muuttuja 6 hylättiin alhaisen kommunaliteetti -arvon (0,3) takia. Toinen faktorianalyysi latasi muuttujat (8 kpl) 59,1% kumulatiivisella selitysvoimalla yhteen faktoriin, mutta muuttujan 8 (0,38) kommunaliteetti jäi asetetun raja-arvon alle ja se hylättiin. Kolmas analyysikierros latasi muuttujat (7 kpl) 62% selitysvoimalla yhteen faktoriin muuttujan 5 (0,39) kommunaliteetti -arvon jäädessä liian alhaiseksi, jonka takia se hylättiin. Neljännen faktorianalyysin jälkeen muuttujat (6 kpl) latautuivat 65,3% selitysvoimalla yhteen faktoriin.

Muuttujat latautuivat ongelmitta ja mittarin Cronbachin alfa oli 0.89. Saatujen tulosten jälkeen tarkastettiin, mitä muuttujia faktoriin oli latautunut. Muuttujia tarkastaessa huomattiin, etteivät muuttujat 4 ja 9 muodostaneet yhdessä muiden muuttujien kanssa yhtenäistä ryhmää ja ne päätettiin hylätä. Jäljelle jääneille muuttujille (4kpl) tehtiin vielä viides analyysikierrros, joka latasi ne yhteen faktoriin 73,9% selitysvoimalla ja myös Cronbachin alfa oli hyvä 0,88. Liitteessä 5 esitetään mittarille tehdyn faktorianalyysin yksityiskohtaisemmat tiedot.

Taulukko 5 Muodostettu summamuuttuja, väittämät ja laskettu Cronbachin alfa

Faktori / summa- muuttujan nimi	Cronbachin alfa	Väittäjä
Kokemus osaamisen hyödyntämisestä (KOH)	0,88	O1 Koen, että osaamistani on kartoitettu ennen nykyiseen tehtävään määräämistä O2 Koen, että hankkimallani osaamisella oli merkitystä minua nykyiseen tehtävään määrättäessä O3 Koen, että pääsen hyödyntämään aiemmin hankkimaani osaamista nykyisessä tehtävässäni O7 Kykenen tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa nykyisessä tehtävässäni aikaisemmin hankkimani osaamisen takia

Palkkaa ja työstä saatavaa kokonaiskorvausta koskevan –mittarin faktorianalyysi latasi muuttujat (4 kpl) yhteen faktoriin 57% kumulatiivisella selitysvoimalla. Muuttuja 1 hylättiin sekä huonon latauksen (<0,40) että kommunaliteetti -arvon (0,18). Muuttuja 4 (0,38) liian alhaisen kommunaliteetti -arvon takia. Toisen analyysin jälkeen faktori sai 81,5% selitysvoiman ja mittarin Cronbachin alfa arvon 0,765. Liitteessä 5 esitetään mittarille tehdyn faktorianalyysin yksityiskohtaisemmat tiedot.

Taulukko 6 Muodostettu summamuuttuja, väittämät ja laskettu Cronbachin alfa

Faktori / summa- muuttujan nimi	Cronbachin alfa	Väittäjä
Kokemus palkasta (KP)	0,765	P2 Koen, että nykyisen tehtäväni vaativuusluokka on oikeudenmukainen P3 Olen kokonaisuudessaan tyytyväinen työstä saamaani kompensaatioon (sis.mahdolliset erilliskorvaukset)

Henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta mittaavan –mittarin ensimmäinen faktorianalyysi latasi muuttujat (7 kpl) 64,2% kumulatiivisella selitysvoimalla kahteen faktoriin, mutta muuttujien 1 (0,34) ja 7 (0,3) kommunaliteetti -arvo jäi alle asetetun raja-arvon ja ne hylättiin. Toinen analyysikierrros latasi muuttujat (5 kpl) ilman ongelmia kahteen faktoriin 75,3% selitysvoimalla. Muuttujat 2,3 ja 4 latautuivat ensimmäiseen faktoriin ja muuttujat 5 ja 6 toiseen faktoriin.

Faktoreihin latautuneita muuttujia tarkastaessa huomattiin, ettei ensimmäiseen faktoriin latautuneet muuttujat muodostaneet selkeää ryhmää, muuttujan 4 väittämän poiketessa selkeästi muuttujien 2 ja 3 väittämistä. Tästä syystä muuttuja 4 päätettiin hylätä. Kolmas faktorianalyysi latasi jäljelle jääneet muuttujat ongelmitta (4 kpl) kahteen faktoriin 78,2% selitysvoimalla. Muodostetut faktorit tarkastettiin Cronbachin alfalla, jonka perusteella ensimmäinen faktori sai arvon 0,7533 ja toinen faktori arvon 0,6682. Kumpaakin arvoa voidaan pitää riittävänä mittareiden reliabiliteetin näkökulmasta. Liitteessä 5 esitetään mittarille tehdyn faktorianalyysin yksityiskohtaisemmat tiedot.

Taulukko 7 Muodostetut summamuuttujat, väittämät ja lasketut Cronbachin alfat

Faktori / summa- muuttujan nimi	Cronbachin alfa	Väittäjä
Kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta (KHSK)	0,753	K2 Koen, että nykyinen tehtävä- ja seuraajasuunnittelu on toimiva henkilöstösuunnittelun muoto
		K3 Koen, että kehityskeskustelu on toimiva ja kiinteä osa tehtävä- ja seuraajasuunnittelua
Kokemus työnantajaoikeudesta (KT)	0,668	K5 Tehtävien täyttäminen tulisi perustua enemmän avoimen haun periaatteeseen
		K6 Työnantajan direktio-oikeuden tulisi olla rajoitetumpi tehtävien määräämisen osalta

Lopuksi suoritettiin faktorianalyysi sen hetkisessä tehtävässä tilannekohtaista motivaatiota mittaavalle SIMS mittarille (Guay et al.2000). Faktorianalyysi latasi muuttujat (16 kpl) 67,5% kumulatiivisella selitysvoimalla kolmeen faktoriin sisäisen motivaation (IM) ja sisäisen sääntelyn (IR) sekä ulkoisen sääntelyn (ER) ja epämotivaation (AM) latautuessa osittain samaan faktoriin. Sisäisen motivaation ja sisäisen sääntelyn latautuminen samalle faktorille on selitettävissä sillä, että niiden erottaminen on myös teoreettisesti haasteellista (Ryan 1995, 406–408.) Ensimmäisen faktorianalyysin tarkoituksena oli lähinnä tarkistaa mittarin luotettavuus väitteiden suomentamisen ja kontekstiin sitomisen takia. Tutkimuksessa käytettävä mittari jaettiin alkuperäisen mittarin mukaisesti neljään faktoriin, jonka jälkeen niille tehtiin reliabiliteettitarkastus Cronbachin alfalla. Faktori 1 sai Cronbachin alfan arvon 0,956, faktori 2 arvon 0,768, faktori 3 arvon 0,781 ja faktori 4 arvon 0,62. Kaikkien faktoreiden saamia Cronbachin alfan arvoja voidaan pitää riittävänä mittareiden reliabiliteetin näkökulmasta. Liitteessä 5 esitetään mittarille tehdyn faktorianalyysin yksityiskohtaisemmat tiedot.

Taulukko 8 SIMS-mittarin summamuuttujat, väittämät ja lasketut Cronbachin alfat

Faktori / summamuuttujan nimi	Cronbachin alfa	Väittämät (muuttujat)
IM (Sisäinen motivaatio)	0,955	T1, T5, T9, T13
IR (Sisäinen sääntely)	0,768	T2, T6, T10, T14
ER (Ulkoinen sääntely)	0,781	T3, T7, T11, T15
AM (Epämotivaatio)	0,62	T4, T8, T12, T16

3.3.2 Lopullisten summamuuttujien muodostaminen

Faktorianalyysin perusteella kyselylomakkeen sisältämistä mittareista muodostettiin yhteensä seitsemän summamuuttujaa. Lisäksi tilannekohtaista motivaatiotasoa ja -astetta mittaavasta mittarista neljä summamuuttujaa. Jotta faktorianalyysillä muodostetuissa summamuuttujissa voitiin käyttää muuttujien alkuperäisiä mitta-asteikoita, laskettiin niille keskiarvot. Keskiarvomuuttujan käyttö on tyypillistä erilaisten kyselylomakkeilla kerättyjen aineistojen analysoinnissa. (Nummenmaa 2009, 162.)

Muodostettujen summamuuttujien jakaumat tarkistettiin ja kaikki tilastolliset tunnusluvut laskettiin SPSS:n Explore-toiminnon avulla (Nummenmaa 2009, 155). Jakauman normaalisuutta kuvaavat Skewnessin ja Kurtosisin arvot osoittivat, ettei summamuuttujat olleet normaalisi jakautuneita. Myös Kolmogorov–Smirnovin testi osoitti samaa. Lopuksi tarkistettiin summamuuttujien histogram-kuvaajat, jotka vahvistivat asian (Nummenmaa 2009, 81). Piirretyt histogram -kuvaajat on esitetty liitteessä 6. Taulukossa 9 esitetään tätä tutkimusta varten mittareista muodostetut summamuuttujat, niiden tunnusluvut sekä luotettavuutta kuvaavat Cronbachin alfa -arvot.

Taulukko 9. Mittareista muodostetut summamuuttujat

Mittari	Summamuuttuja	N	KA	Min	Max	Std	Cronbachin alfa
-Työyhteisön ja -paikan sosiaalinen ympäristö	Työyhteisön sosiaalinen ympäristö (TSY)	259	6,11	1	7	0,927	0,865
	Työn ulkopuolinen sosiaalinen ympäristö (USY)	259	5,58	1	7	1,582	0,792
-Kokemus oman halukkuuden huomioimisesta	Kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista (KOV)	259	5,25	1	7	1,498	0,873
-Kokemus osaamisen hyödyntämisestä	Kokemus osaamisen hyödyntämisestä (KOH)	259	5,92	1	7	1,147	0,88
-Kokemus palkasta	Kokemus palkasta (KP)	259	5,55	2	7	1,488	0,765
-Kokemus henk.suun kokonaisuudesta	Kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta (KHSK)	259	4,53	1	7	1,483	0,753
	Kokemus työnantajaoikeudesta (KT)	259	4,37	1	7	1,520	0,668
-SIMS	Sisäinen motivaatio (IM)	259	5,81	1	7	1,323	0,955
	Sisäinen sääntely (IR)	259	4,75	1	7	1,415	0,768
	Ulkoisen sääntely (ER)	259	2,59	1	7	1,488	0,781
	Epämotivaatio (AM)	259	3,05	1	7	1,315	0,62

Aineiston n=259. KA= keskiarvo, Min= muuttujan alin arvo, Max= muuttujan ylin arvo, Std= keskihajonta

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöstösuunnittelun yhteydestä upseerin kokemaan motivaatioon. Tutkijan muodostamien edellä kuvattujen summamuuttujien avulla pyritään kontrolloimaan yksittäisiä tekijöitä ja selvittämään mitkä muodostetuista motivaatiotekijöistä yksin tai yhdessä on yhteydessä tehtävässä koettuun motivaatioon. SIMS-mittarilla saadaan lukuarvot motivaation määrästä jokaiselle neljälle motivaatioasteelle (IM, IR, ER, AM).

Yksittäisten summamuuttujien tarkastelun lisäksi tutkimuksessa päätettiin hyödyntää myös Lemyre, Treasure ja Robertsin vuonna 2006 tutkimuksessa muodostamaa itseohjautuvuuden indeksiä (kts. luku 3.1.3). Itseohjautuvuuden indeksillä (Self-Determination Index, SDI) voidaan laskea motivaation sisäistymisen taso, joka huomioi kaikkien neljän summamuuttujan muodostaman kokonaisuuden yksittäisen motivaatiotason sijaan. Lemyre ym. muodostama SDI-indeksin kaava otettiin sellaisenaan tutkimuksessa käyttöön ja sillä laskettiin erillinen SDI-indeksi: $2 \times \text{sisäinen motivaatio} + \text{sisäinen sääntely} - \text{ulkoinen sääntely} - 2 \times \text{epämotivaatio}$ ($2 \times \text{IM} + \text{IR} - \text{ER} - 2 \times \text{AM}$). SDI:n minimiarvo on -18 ($2 \times 1 + 1 - 7 - 2 \times 7$) ja maksimiarvo 18 ($2 \times 7 + 7 - 1 - 2 \times 1$). Korkea indeksin arvo kuvaa korkeaa itseohjautuvuuden tasoa ja päinvastoin. Itseohjautuvuuden indeksi kattaa motivaation eri asteet ja sillä mitataan tässä tutkimuksessa yksilön kokemaa yleistä motivaatiota.

Taulukko 10. Motivaatioasteiden summamuuttujista laskettu itseohjautuvuuden indeksi

Muuttuja	N	KA	Min	Max	Std
Itseohjautuvuuden indeksi (SDI)	259	7,66	-13,5	18	6,73

3.4 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuustarkastelut ovat keskeinen osa tutkimuksen tekoa (Metsämuuronen 2009, 74). Tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat lukuisat eri asiat, kuten sisällölliset, tilastolliset sekä tekniset seikat. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan sekä tutkimuksen validiteetista että reabiliteetista. (Vehkalahti 2008, 40.) Yksinkertaisesti selitettynä validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta siinä mielessä, että ollaanko mittaamassa sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tässä tutkimuksessa reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli saataisiinko samoilla mittareilla muissa tutkimuksissa samankaltaisia tuloksia. (Metsämuuronen 2009, 65,74; Vehkalahti 2008, 40–41.)

Validiteetti jaetaan perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti kuvaa sitä, onko saatu tutkimustulos yleistettävissä johonkin tiettyyn joukkoon. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta, kuten sitä onko teoria valittu oikein, ovatko mittarit muodostettu oikein ja mittaavatko ne niitä käsitteitä, joita oli tarkoitus mitata? (Metsämuuronen 2009, 65.)

Tutkimuksen validiteettia tukee sen teoreettisen viitekehysten muodostava valmis ja maailmanlaajuisesti tutkimuksissa käytetty motivaatioteoria sekä valmis mittari, jonka reliabiliteetti ja validiteetti on tutkittu (Metsämuuronen 2009, 67). Muut käytettävät mittarit rakennettiin valittuun teoriaan keskeisesti liittyvään kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja artikkeleihin sekä puolustusvoimien asiakirjoihin perustuen. Kyselytutkimukseen yhdistettyjä heikkouksia pyrittiin vähentämään muun muassa takaamalla vastaajien anonymiteetti. Myös tutkimuksen otoskoko ($n=357$), joka edustaa tutkimuksen tekohetkellä lähes 12% koko perusjoukosta ($n=3007$) sekä kyselytutkimukselle suuri vastausprosentti (73%) parantavat tutkimuksen validiteettia.

Tämän tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen tutkijan laatimien mittareiden luotettavuuteen. Tutkimuksen validiteettia ja reabiliteettia heikentää se, ettei tutkimuksessa käytettäviä mittareita pilotoitu. Tutkijan laatimat ja kontekstiin sidottu sekä suomennettu mittari lähetettiin kommentoitavaksi ainoastaan rajatulle joukolle upseereita sekä ohjaajille. Mittareiden reabiliteettia pyrittiin parantamaan faktorianalyysillä, joilla tunnistettiin samaa latenttia muuttujaa mittaavia muuttujia (Nummenmaa 2009, 397). Samaa latenttia muuttujaa mittaavista muuttujista muodostettiin seitsemän erillistä summamuuttujaa. Summamuuttujien sisäinen yhteneväisyys (sisäinen konsistenssi) eli se, että mittarin kaikki muuttujat todella mittaavat samaa asiaa tarkastettiin mittareiden Cronbachin alfa -arvoista.

Lopullisiin tutkimustuloksiin johtaviin analyysihin valittiin ainoastaan ne yksittäiset muuttujat ja/tai summamuuttujia, joiden tilastollinen merkitsevyys voidaan yleisen tutkimusperinteen mukaisesti todistaa.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitettävät tutkimustulokset on laskettu ja analysoitu IBM SPSS Statistics Data Editor -ohjelmalla. Luvussa vastataan asetettuihin alatutkimuskysymyksiin ja muodostetaan perusta päätutkimuskysymykseen vastaamiselle.

4.1 Taustakyselyn tulokset ja analyysi

Upseerin uraan liittyä useita eri koulutustaustan ja/tai uravaiheen kautta muodostuvia taustatekijöitä, joiden yhteys motivaatioon haluttiin selvittää. Riittävän laaja mittaristo mahdollisti usean eri uraan keskeisesti liittyvän taustatekijän sekä motivaation välisen yhteyden todentamisen tai sen puuttumisesta varmistumisen. Seuraavaksi esitetään (taulukko 11) kyselyn taustakysymyksiä osalta keskeisimmät tunnusluvut jakaumittain. Tämän jälkeen selvitetään millä upseerien taustatekijöillä (taustamuuttujat) on yhteys koettuun sisäiseen motivaatioon (IM) ja itseohjautuvuuteen (SDI).

Taulukko 11 Taustakyselyn keskeiset tulokset

Taustatekijä	Ryhmät	Lukumäärä (n=259)	%
Ikä	26-30 vuotta	5	1,9
	31-35 vuotta	61	6,2
	36-40 vuotta	27	10,4
	41-45 vuotta	53	20,5
	46-50 vuotta	71	27,4
	51-57 vuotta	87	33,6
Puolustushaara	Maavoimat	199	76,8
	Merivoimat	44	17
	Ilmavoimat	16	6,2
Sotilasarvo	yliluutnantti	4	1,6
	kapteeni / kapteeniluutnantti	34	13,1
	majuri / komentajakapteeni	65	25,1
	everstiluutnantti / komentaja	120	46,3
	eversti / kommodori	36	13,9
Virassaoloaika	6-10 vuotta	22	8,5
	11-15 vuotta	21	8,1
	16-20 vuotta	55	21,3
	21-25 vuotta	55	21,2
	yli 25 vuotta	106	40,9
Tutkinto tai virkakurssi	Perustutkinto / maisterin tutkinto	35	13,5
	Esiupseerikurssi	53	20,5
	Yleisesikuntaupseerin tutkinto	171	66

Tulosyksikkö	Pääesikunta ja alaiset laitokset	82	31,6
	Maanpuolustuskorkeakoulu	43	16,6
	Maavoimat	60	23,2
	Merivoimat	21	8,1
	Ilmavoimat	22	8,5
	PVLOGL	31	12
Aika tehtävässä	0-6 kk	6	2,3
	7-12 kk	59	22,8
	13-24 kk	148	57,1
	25-36 kk	45	17,4
	yli 36	1	0,4
Kodin ja virkapaikan välinen etäisyys	alle 50 km	149	57,5
	51-100 km	25	9,7
	101-200 km	40	15,4
	yli 200 km	45	17,4

Taulukosta 11 nähdään, että kyselyyn vastasi upseereita kaikista puolustushaaroista (maa 76,8%, meri 17% ja ilma 6,2%). Vastaa määrät ovat linjassa puolustusvoimien suhteelliseen kokoon, jolloin tutkimustuloksista voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Suurin osa vastaajista oli yleisesikuntaupseereita (66 %). Yleisesikuntaupseerien suuri osuus vastaajista oli odotettua, sillä heillä tehtäväkierto on esiupseereita nopeampaa (Pääesikunta 2014b, 28). Vastaajista noin 60% on palvellut puolustusvoimissa joko 20 vuotta tai yli, mutta myös moni uransa alkupuolella oleva upseeri (palvelusta alle 15 vuotta) vastasi kyselyyn. Kyselyn tekohetkellä suurin osa vastaajista oli palvellut tehtävässään yli vuoden, mutta alle kaksi vuotta. Vaikka vastaajajoukko painottuu kokeneisiin jo pitkän uran tehneisiin yleisesikuntaupseereihin, niin suuren vastaaja määrän johdosta (N=259) tuloksien voidaan katsoa edustavan upseereita kattavasti uran eri vaiheista.

Upseerin virkapaikkakunta oli vaihtunut 182 tehtävään määräyksen yhteydessä (70,3%) ja 77 siirtoa tapahtui virkapaikkakunnan sisällä (29,7%). Etenkin yleisesikuntaupseereilla tehtävän virkapaikkakunta vaihtuu usein tehtävän määräyksen yhteydessä vaativamman tehtävän myötä. Kaksi kolmasosaa upseereista (n159) oli tietoisia heille suunnitelluista tulevista tehtävistä, mutta 77 upseerilla ei ollut tietoa tulevista tehtävistä. Epätietoisten lukumäärää voidaan pitää tutkijan mielestä verrattain korkeana. Vuosittain esimiehen kanssa käytävien kehityskeskusteluiden yhtenä tavoitteena on, että henkilölle kyettäisiin kertomaan hänelle mahdolliset suunnitellut tehtävät ja virkapaikkakunnat (Pääesikunta 2013, 7).

4.1.1 Analyysi taustamuuttujien ja motivaation välisestä yhteydestä

Tutkimuksessa käytettiin ordinaaliasteikollisten muuttujien välisen korrelaation eli riippuvuussuhteen selvittämiseksi Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. (Nummenmaa 2009, 283-284). Korrelaatiokerroin kertoo riippuvuussuhteen voimakkuuden, jossa kertoimen arvo voi vaihdella välillä -1 ja 1 . Arvo 1 tarkoittaa täydellistä positiivista riippuvuutta, 0 riippumattomuutta ja -1 täydellistä negatiivista riippuvuutta. Kertoimen arvot välillä $\pm,40$ - $\pm,60$ ovat melko korkeita tai kohtuullisia, $\pm,60$ - $\pm,80$ korkeita ja yli $\pm,80$ erittäin korkeita. (Metsämuuronen 2009, 370–371.)

Taulukko 12 Taustamuuttujien korrelaatiot eri motivaatioasteisiin ja itseohjautuvuuden indeksiin

Spearman Rho	n=259	Sisäinen motivaatio (IM)	Sisäinen sääntely (IR)	Ulkoisen sääntely (ER)	Epämotivaatio (AM)	Itseohjautuvuus (SDI)
Ikä		-,163**	-,251**	,245**	,162**	-,224**
Siviilikoulutus		0,070	0,103	0,006	0,011	0,058
Siviilisääty		-0,006	0,001	-0,064	-0,075	0,038
Perhetilanne		-0,029	-0,110	0,002	-0,067	-0,003
Puolustushaara		-0,020	-0,058	0,112	0,061	-0,075
Sotilasarvo		0,029	-,151*	0,097	0,050	-0,062
Virassaoloaika		-,140*	-,255**	,238**	,141*	-,219**
Tutkinto tai virkaurakurssi		-0,085	-,197**	,153*	0,096	-,149*
Tulosyksikkö		0,041	0,025	0,000	-0,035	0,040
Aika tehtävässä		0,072	,126*	-0,111	-0,043	0,105
Tehtävään päätyminen		-0,020	-0,071	-0,062	0,022	-0,014
Virkapaikkakunnan vaihtuminen		-0,005	0,002	0,083	-0,009	-0,016
Kodin ja virkapaikan etäisyys		-0,079	-0,076	,179**	,140*	-,137*
Tieto suunnitelluista tehtävistä		0,068	0,039	0,011	-0,013	0,028

Huom: *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu.

Taulukossa 12 esitetään taustamuuttujien ja motivaatioasteiden (IM, IR, ER, AM) sekä itseohjautuvuuden (SDI) välinen korrelaatiomatriisi. Siitä nähdään, että ainoastaan ikä ja virassaoloaika korreloivat tilastollisesti merkitsevästi tutkimuksen mielenkiinnon kohteen eli sisäisen motivaation (IM) ja itseohjautuvuuden kanssa. On kuitenkin huomiotava, etteivät korrelaatiot ole korkeita ($< \pm,40$). Lisäksi iällä ja virassaoloajalla on korrelaatio myös muihin motivaatioasteisiin. Sotilasarvolla ja tehtävässä olo ajalla oli korrelaatiota koettuun sisäiseen sääntelyyn (IR) ja suoritettulla tutkinnolla sisäiseen- ja ulkoiseen sääntelyyn (ER) sekä itseohjautuvuuteen. Kodin ja virkapaikan välinen etäisyys korreloi ulkoisen sääntelyn, epämotivaation (AM) ja itseohjautuvuuden kanssa. Muilla taustatekijöillä ei havaittu tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota motivaatioasteiden tai itseohjautuvuuden kanssa.

Huomionarvoisena voidaan pitää, että vaikka vastaajajoukossa oli suuri määrä perheellisiä upseereita, joiden kodin ja työpaikan välinen etäisyys ei mahdollista päivittäistä läsnäoloa, niin perhetilanne ei korreloinut voimakkaasti minkään motivaatioasteen kanssa. Tulos osaltaan vahvistaa, että käyttöön otetuilla joustavilla työaikamuodoilla on ollut positiivinen vaikutus työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiselle.

lälle ja virassaoloajalle tehtiin yksisuuntainen varianssianalyysi, jolla selvitettiin, onko eri vastaajaryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja koetun sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden osalta. Varianssianalyysi on parametrinen testi, jolla verrataan eri ryhmien odotusarvojen keskiarvoja vertailtavan asian suhteen. Testin tuloksena saadaan t-testin lailla tilastollinen merkitsevyys p-arvolla. (Metsämuuronen 2009, 792; Valli 2001, 82.) Parittaisvertailut (Post hoc) suoritettiin Tukeyn -testin avulla. Jos siinä ryhmien välillä havaitaan eroja, ero on melko varma (Metsämuuronen 2009, 794).

Taulukko 13 Analyysiin sisällytettävät muuttajat

Muuttuja	Selite	Merkitys mallissa
IM	Sisäinen motivaatio	Selitettävä muuttuja
Ikä	26 - 30 vuotta 41 - 45 vuotta 31 - 35 vuotta 46 - 50 vuotta 36 - 40 vuotta 51 - 57 vuotta	Ryhmittelevä muuttuja
IM	Sisäinen motivaatio	Selitettävä muuttuja
Virassaoloaika	6 - 10 vuotta 21 - 25 vuotta 11 - 15 vuotta yli 25 vuotta 16 - 20 vuotta	Ryhmittelevä muuttuja

Taulukossa 13 on esitetty kahteen ensimmäiseen analyysiin sisällytetyt muuttajat. Seuraavaksi tarkasteltiin miten ikä ja virassaoloaika vaikuttivat vastaajajoukossa sisäiseen motivaatioon eli oliko eri ryhmien odotusarvojen keskiarvojen välillä eroja.

Taulukko 14 Taustamuuttujien ja sisäisen motivaation ANOVA –taulu

Muuttuja		SS	df	MS	F	sig
ikä	Ryhmien välillä	15,941	5	3,188	1,851	,104
	Ryhmien sisällä	435,837	253	1,723		
	Yhteensä	451,778	258			
Virassaoloaika	Ryhmien välillä	18,100	4	4,525	2,650	,34
	Ryhmien sisällä	433,678	254	1,707		
	Yhteensä	451,778	258			

Huom: SS = neliösumma, df = vapausaste, MS = keskineliö, F = testisuure ja sig = merkitsevyysluku (p-arvo). Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu. Aineiston n=259

Suoritettu analyysi osoitti (taulukko 14), ettei eri ikäryhmien tai virassoloaikojen väliltä löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja koetun sisäisen motivaation osalta (IM). Vaikka merkitseviä eroja ryhmien välillä ei ollut, niin analyysiin sisällettyjen keskiarvo kuvaajien (Liite 7) tarkastelusta selvisi, että kummankin taustamuuttujan vaikutus motivaatioon näyttäisi noudattavan samanlaista trendiä. Sisäisen motivaation määrä oli laskevassa suunnassa uran loppupuolella. SPSS –ohjelmistolla tehdyn yksisuuntaisen varianssianalyysin (ANOVA) tarkemmat tulokset on esitetty liitteessä 7.

Taulukko 15 Analyysiin sisällytettävät muuttujat

Muuttuja	Selite	Merkitys mallissa
SDI	Itseohjautuvuus	Selitettävä muuttuja
Ikä	26 - 30 vuotta 41 - 45 vuotta 31 - 35 vuotta 46 - 50 vuotta 36 - 40 vuotta 51 - 57 vuotta	Ryhmittelevä muuttuja
SDI	Itseohjautuvuus	Selitettävä muuttuja
Virassaoloaika	6 - 10 vuotta 21 - 25 vuotta 11 - 15 vuotta yli 25 vuotta 16 - 20 vuotta	Ryhmittelevä muuttuja

Kahdessa seuraavassa analyysissä selitettäväksi muuttujaksi valittiin itseohjautuvuuden indeksi⁹ (SDI). Indeksi kuvaa koko motivaation skaalan epämotivaatiosta sisäiseen motivaatioon ja se voi saada arvoja väliltä -18 – 18, jossa korkea indeksin arvo kuvaa korkeaa itseohjautuvuuden tasoa ja päinvastoin.

Taulukko 16 Taustamuuttujien ja itseohjautuvuuden ANOVA –taulu

Muuttuja		SS	df	MS	F	sig
ikä	Ryhmien välillä	819,221	5	163,844	3,810	,002
	Ryhmien sisällä	10880,218	253	43,005		
	Yhteensä	11699,439	258			
Virassaoloaika	Ryhmien välillä	742,511	4	185,628	4,303	,002
	Ryhmien sisällä	10956,928	254	43,138		
	Yhteensä	11699,439	258			

Huom: SS = neliösumma, df = vapausaste, MS = keskineliö, F = testisuure ja sig = merkitsevyysluku (p-arvo). Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu. Aineiston n=259

⁹ Laskukaava: $2 \times IM + IR - ER - 2 \times AM$. SDI:n minimiarvo -18 ($2 \times 1 + 1 - 7 - 2 \times 7$) ja maksimiarvo 18 ($2 \times 7 + 7 - 1 - 2 \times 1$). (Lemyre ym. 2006)

Analyysit osoittivat, että kummankin taustatekijän kohdalla eri ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroavaisuutta. Tulokset vahvistettiin Brownin-Forsythen testillä, jolla saatiin sama tulos. Parittaisvertailuun (Post hoc) valittu Tukeyn -testi (taulukko 17) vertaa kunkin ryhmän keskiarvoa vuoron perään kaikkiin muihin ryhmiin, jotta saadaan selvitettyä mitkä ryhmät poikkeavat toisistaan (Metsämuuronen 2009, 797). Ensin tarkasteltiin, miten eri ikäryhmät poikkesivat toisistaan koetun itseohjautuvuuden osalta.

Taulukko 17 Ikäryhmien parittaisvertailun tulokset itseohjautuvuuden osalta

Selitettävänä muuttujana itseohjautuvuus (SDI)

Tukey HSD

(I) Ikä		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
26-30 vuotta	31-35 vuotta	-2,99688	3,35988	0,948	-12,6454	6,6517
	36-40 vuotta	-2,80185	3,19276	0,952	-11,9705	6,3668
	41-45 vuotta	-0,44057	3,06796	1,000	-9,2508	8,3697
	46-50 vuotta	-0,22817	3,03425	1,000	-8,9416	8,4853
	51-57 vuotta	2,28563	3,01584	0,974	-6,3749	10,9462
31-35 vuotta	26-30 vuotta	2,99688	3,35988	0,948	-6,6517	12,6454
	36-40 vuotta	0,19502	2,06895	1,000	-5,7464	6,1364
	41-45 vuotta	2,55631	1,87062	0,747	-2,8155	7,9282
	46-50 vuotta	2,76871	1,81480	0,648	-2,4428	7,9803
	51-57 vuotta	5,28251*	1,78385	0,039	0,1598	10,4052
36-40 vuotta	26-30 vuotta	2,80185	3,19276	0,952	-6,3668	11,9705
	31-35 vuotta	-0,19502	2,06895	1,000	-6,1364	5,7464
	41-45 vuotta	2,36129	1,55054	0,650	-2,0914	6,8140
	46-50 vuotta	2,57368	1,48272	0,509	-1,6842	6,8316
	51-57 vuotta	5,08748*	1,44467	0,007	0,9388	9,2361
41-45 vuotta	26-30 vuotta	0,44057	3,06796	1,000	-8,3697	9,2508
	31-35 vuotta	-2,55631	1,87062	0,747	-7,9282	2,8155
	36-40 vuotta	-2,36129	1,55054	0,650	-6,8140	2,0914
	46-50 vuotta	0,21240	1,19043	1,000	-3,2061	3,6309
	51-57 vuotta	2,72620	1,14268	0,165	-0,5552	6,0076
46-50 vuotta	26-30 vuotta	0,22817	3,03425	1,000	-8,4853	8,9416
	31-35 vuotta	-2,76871	1,81480	0,648	-7,9803	2,4428
	36-40 vuotta	-2,57368	1,48272	0,509	-6,8316	1,6842
	41-45 vuotta	-0,21240	1,19043	1,000	-3,6309	3,2061
	51-57 vuotta	2,51380	1,04881	0,161	-0,4981	5,5257
51-57 vuotta	26-30 vuotta	-2,28563	3,01584	0,974	-10,9462	6,3749
	31-35 vuotta	-5,28251*	1,78385	0,039	-10,4052	-0,1598
	36-40 vuotta	-5,08748*	1,44467	0,007	-9,2361	-0,9388
	41-45 vuotta	-2,72620	1,14268	0,165	-6,0076	0,5552
	46-50 vuotta	-2,51380	1,04881	0,161	-5,5257	0,4981

Huom: *. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Mean difference = ryhmien välinen ero, Std. Error = keskiarvon keskivirhe,

sig = merkitsevyyysluku (p-arvo), lower- ja uppser bound = ylä- ja alaraja. N=259

Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu.

Taulukosta 17 nähdään parittaisvertailun tulokset. Keskiarvojen vertailusta huomattiin, että 31-35 sekä 36-40 vuotiaat poikkesivat itseohjautuvuuden osalta tilastollisesti merkittävästi 51-57 vuotiaiden ikäryhmästä. Korkein itseohjautuvuuden taso on 31-35 vuotiailla ja toiseksi korkein 36-40 vuotiailla. Nämä ikäryhmät eivät poikkea keskenään toisistaan paljoa, mutta keskiarvoja vertailtaessa näiden ryhmien ero vanhimpaan ikäryhmään oli suuri. 31-35 vuotiailla 5,28251 ja 36-40 vuotiailla 5,08748.

On huomioitava, että ikäryhmien koossa oli suuria eroja. 51-57 vuotiaat muodostivat tutkimuksen suurimman vastaajaryhmän (n87) kun taas 31-35 vuotiaita upseereita vastasi kyselyyn 16.

Taulukko 18 Virassaoloaikojen parittaisvertailun tulokset itseohjautuvuuden osalta
Selitettävänä muuttujana itseohjautuvuus (SDI)
Tukey HSD

(I) Virassaoloaika		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
6-10 vuotta	11-15 vuotta	-1,53626	2,00374	0,940	-7,0415	3,9690
	16-20 vuotta	2,28864	1,65684	0,640	-2,2635	6,8408
	21-25 vuotta	1,69773	1,65684	0,844	-2,8544	6,2498
	yli 25 vuotta	3,97599	1,53875	0,076	-0,2517	8,2037
11-15 vuotta	6-10 vuotta	1,53626	2,00374	0,940	-3,9690	7,0415
	16-20 vuotta	3,82489	1,68478	0,158	-0,8040	8,4538
	21-25 vuotta	3,23398	1,68478	0,310	-1,3949	7,8629
	yli 25 vuotta	5,51224*	1,56880	0,005	1,2020	9,8225
16-20 vuotta	6-10 vuotta	-2,28864	1,65684	0,640	-6,8408	2,2635
	11-15 vuotta	-3,82489	1,68478	0,158	-8,4538	0,8040
	21-25 vuotta	-0,59091	1,25245	0,990	-4,0320	2,8502
	yli 25 vuotta	1,68735	1,09146	0,534	-1,3114	4,6861
21-25 vuotta	6-10 vuotta	-1,69773	1,65684	0,844	-6,2498	2,8544
	11-15 vuotta	-3,23398	1,68478	0,310	-7,8629	1,3949
	16-20 vuotta	0,59091	1,25245	0,990	-2,8502	4,0320
	yli 25 vuotta	2,27826	1,09146	0,229	-0,7205	5,2770
yli 25 vuotta	6-10 vuotta	-3,97599	1,53875	0,076	-8,2037	0,2517
	11-15 vuotta	-5,51224*	1,56880	0,005	-9,8225	-1,2020
	16-20 vuotta	-1,68735	1,09146	0,534	-4,6861	1,3114
	21-25 vuotta	-2,27826	1,09146	0,229	-5,2770	0,7205

Huom: *. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Mean difference = ryhmien välinen ero, Std. Error = keskiarvon keskivirhe,
sig = merkitsevyyysluku (p-arvo), lower- ja uppser bound = ylä- ja alaraja. N=259
Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu.

Seuraavaksi tarkasteltiin virassaoloajan vaikutusta itseohjautuvuuteen (taulukko 18). Taulukosta 18 näkee, että 11-15 vuotta virassa olleiden ryhmä poikkesi tilastollisesti merkitsevästi yli 25 vuotta virassa olleista. Muiden ryhmien keskinäisessä vertailussa ei havaittu merkitsevää eroavaisuutta. 11-15 vuotta virassa olleilla itseohjautuvuuden taso oli kaikista korkein. Tämän jälkeen järjestyksessä tulivat 6-10 vuotta palvelleet, 16-20 vuotta palvelleet, 21-25 vuotta ja alhaisimpana yli 25 vuotta palvelleet.

Edellä esitettyjen analyysien yhteydessä pyydettyjä keskiarvokuvaajia (Means plot) tarkastaessa (liite 8) huomattiin, että fyysisen iän karttuessa ja virkauran lähestyessä loppua sisäisen motivaation sekä itseohjautuvuuden kokemus oli laskevassa suunnassa.

Tämä voi selittyä itseohjautuvuuden perustarpeiden kautta, sillä pitkän uran samalla työnantajalla tehneille henkilöille voi olla vaikea löytää sellaisia tehtäviä, joissa heidän osaamisensa ja kompetenssin tarpeensa olisi motivaation näkökulmasta sopivassa tasapainossa (ks. esim Gagné & Deci 2005). Mitä korkeammista Puolustusvoimien tehtävistä on kysymys, sitä pienempi joukko niihin etenee. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilö saavuttaa tyypillisesti itselleen korkeimman ja vaativimman tehtävän alle 50 vuotiaana.

4.2 Motivaatiotekijöiden ja motivaation välinen yhteys

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millä henkilöstösuunnitteluun liittyvillä tekijöillä on yhteys upseerin kokemaan motivaatioon. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettujen henkilöstösuunnitteluun liittyvien motivaatiotekijöiden ja koetun motivaation välinen riippuvuussuhde eli korrelaatio laskettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella.

Taulukko 19 Motivaatiotekijöiden ja -tasojen sekä itseohjautuvuuden välinen korrelaatio

Spearman Rho	n=259	Sisäinen motivaatio (IM)	Sisäinen sääntely (IR)	Ulkoinen sääntely (ER)	Epämotiivaatio (AM)	Itseohjautuvuus (SDI)
Työyhteisön sos.ymp (TSY)		,721**	,371**	-,511**	-,369**	,609**
Työn ulkop. Sos.ymp (USY)		,254**	,230**	-,306**	-,236**	,307**
Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista (KOV)		,405**	,403**	-,429**	-,380**	,482**
Kokemus osaamisen hyödyntämisestä (KOH)		,545**	,359**	-,465**	-,339**	,525**
Kokemus palkasta (KP)		,334**	,183**	-,310**	-,282**	,339**
Kokemus henk.suun. Kokonaisuudesta (KHSK)		,288**	,259**	-,288**	-,230**	,306**
Kokemus työnantajaioikeudesta (KT)		-,128*	-0,110	,184**	,133*	-,170**

Huom: *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukosta 19 voidaan nähdä, että muodostetut motivaatiotekijät (summamuuttujat) korreloivat yhtä lukuun ottamatta kaikkien motivaatiotasojen kanssa tilastollisesti merkitsevästi. Ainoastaan kokemus työnantajaoikeudesta (KT) ei korreloinut sisäisen sääntelyn kanssa (IR). Korrelaatiot eivät olleet yllättäviä, sillä ne noudattelivat teoreettisia oletuksia (Deci & Ryan, 2000a). Mielenkiintoisena havaintona oli työnantajan direktio-oikeuden korreloimattomuus motivaation kanssa, sillä direktio-oikeus voidaan nähdä täysin työntekijän autonomisuuden ulottumattomissa. Jos yksilö tietää, että hänet voidaan määrätä mihin tahansa Suomen alueella, tällä voisi olettaa olevan vaikutusta motivaatioon. Korrelaation puuttuessa voidaan olettaa, että työntekijät ovat joko 1) hyväksyneet tämän tullessaan organisaatioon, jolloin siihen suhtautuminen on neutraalia, tai 2) niissä tilanteissa, joissa työnantaja on käyttänyt direktio-oikeuttaan tehtävään määräämisessä, lopputulos on ollut vähintään tyydyttävä.

Kaikista merkittävimmät korrelaatiot olivat kolmella vahvaan teoreettiseen perustaan pohjautuvalla summamuuttujalla: *työyhteisön sosiaalisella ympäristöllä (TSY)*, *kokemuksella osaamisen hyödyntämisestä (KOH)* sekä *kokemuksella omista vaikuttamismahdollisuuksista (KOV)*. Työyhteisön korkeat korrelaatiot sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen voi selittää myös, miksi työnantajan direktio-oikeus ei korreloinut motivaation kanssa. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt tehtävässä vähintään vuoden tai yli, jolloin työyhteisön positiivinen vaikutus on luultavasti vähintäänkin liennyt tänyt mahdollista erimielistä kokemusta tehtävään määräämiseen liittyen. Tutkijan oman mielenkiinnon kannalta huomionarvoista oli, että kaikista voimakkaimmin epämotivaation kanssa korreloin kokemus omaan uraan liittyvistä vaikuttamismahdollisuuksista.

Huomionarvoista on, että korrelaatiotarkastelussa palkka korreloi selvimmin sisäisen motivaation ja ulkoisen sääntelyn kanssa, joka korostaa sen ristiriitaista vaikutusta sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tulokset vahvistavat aiemmassa tutkimuksessa tuotua näkemystä, että kokemus palkasta on hyvin yksilöllinen ja sen motivaatiovaikutukset perustuvat sille annettavaan tulkintaan (ks. Gagne & Deci 2005).

Seuraavaksi tarkasteltiin motivaatiotekijöiden yhteyttä koettuun sisäiseen motivaatioon (IM) sekä itseohjautuvuuteen (SDI). Työyhteisön sosiaalinen ympäristö (TSY) korreloi kaikista voimakkaimmin ($> \pm,60$) sekä sisäiseen motivaatioon (IM) että itseohjautuvuuteen (SDI). Toiseksi korkeimmat korrelaatiot olivat kokemuksella osaamisen hyödyntämisestä (KOH) ja kolmanneksi kokemuksella omista vaikutusmahdollisuuksista (KOV). Lopuilla neljällä motivaatiotekijällä (USY, KP, KHSK ja KT) korrelaatiot jäivät alhaisiksi ($> \pm,40$).

Jotta tutkimuksessa voidaan vastata asetettuun päätutkimuskysymykseen, täytyi ensin selvittää miten nämä muodostetut henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijät (summamuuttajat) vaikuttavat koettuun motivaatioon. Sen selvittämiseksi täytyi tehdä useamman selittävän muuttujan sisältäviä analyyseja. Näihin analyyseihin päätettiin valita kolme korkeimman korrelaation saanutta summamuuttujaa (TSY, KOH ja KOV) sekä kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta (KHSK). KHSK valittiin neljäntenä mukaan, koska sen vaikutuksesta motivaatioon haluttiin lisää tietoa. Summamuuttujan väittämät mittasivat sitä, kuinka toimivana vastaajat pitivät nykyistä tehtävä- ja seuraajasuunnittelun kokonaisuutta sekä kokivatko he kehityskeskustelun toimivana ja kiinteänä osana henkilöstösuunnittelua.

4.3 Motivaatiotekijöiden vaikutus sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen

Kyselyn tuloksien perusteella muodostetuista selitettävistä summamuuttujista (kts. luku 3.2.2) havaittiin, että upseerien tehtävässään kokema sisäinen motivaatio (IM) on korkea (KA 5,81 / 7). Tulos itsessään on jo uutta tutkimuksellista tietoa, sillä Puolustusvoimissa ei ole aikaisemmin mitattu yhdenkään henkilöstöryhmän kokemaa sisäistä motivaatiota näin laajasti. Tulos ei ole verrattavissa vuosittain teetetävän työilmapiirikyselyn työmotivaatiota kartoittavaan summamuuttajaan, mutta vahvistaa sitä näkemystä, että Puolustusvoimissa henkilöstö on pääsääntöisesti motivoitunutta (Pääesikunta 2021a, 31). Eri motivaatioasteiden (IM, IR, ER, AM) summamuuttujista laskettu itseohjautuvuuden indeksi (SDI) voi saada lukuarvoja väliltä $-18 - 18$. Muodostetun indeksin alhaisin arvo tässä joukossa on $-13,5$, korkein 18 ja keskiarvo summamuuttujalla 7,66.

Yksisuuntaisella varianssianalyysilla voidaan tarkastella, miten yhden tekijän vaihtelu vaikuttaa riippuvaan muuttajaan. Tutkimuksen tavoitteen kannalta oli kuitenkin tarpeellista tarkastella, miten useampi selittävä tekijä vaikuttaa koettuun sisäiseen motivaatioon (IM) ja itseohjautuvuuteen (SDI). Tästä syystä valituille neljälle summamuuttujalle (TSY, KOH, KOV ja KHSK) tehtiin useampisuuntainen varianssianalyysi. (Nummenmaa 2009, 212). Monimuuttuja-analyysimenetelmänä käytettiin nelisuuntaista varianssianalyysia, joka suoritettiin SPSS-ohjelmiston lineaarisella mallinnuksella (General Linear modeling, GLM).

Varianssianalyysissa puhutaan päävaikutuksesta ja yhdysvaikutuksesta eli interaktiosta. Tässä tutkimuksessa nelisuuntaisella varianssianalyysilla muodostetuilla malleilla selvitettiin kunkin selittäjän päävaikutukset ilman niiden yhdysvaikutuksia. Yhdysvaikutuksia ei sisällytetty siitä syystä, että niiden sisällyttäminen tekee mallin tulkinasta erittäin monimutkaista, jos tekijöitä on kolme tai enemmän (Nummenmaa 2009, 213). Analyyseissa otettiin huomioon, että suurissa aineistoissa pienetkin yhteydet ovat yleensä tilastollisesti merkitseviä. Tuloksista tehtävissä johtopäätöksissä tämä huomioitiin keskittymällä tilastollisten merkitsevyyksien lisäksi käytännölliseen merkitsevyyteen. (Vrt. Hair, Black, Babin, & Anderson 1998, 164-165.)

Varianssianalyysia varten muodostettiin kaksi mallia ja niillä selvitettiin, miten työyhteisön sosiaalinen ympäristö (TSY), kokemus osaamisen hyödyntämisestä (KOH), kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista (KOV) ja kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta (KHSK) vaikuttavat sisäiseen motivaatioon (malli 1) ja itseohjautuvuuteen (malli 2). Ensimmäisellä mallilla haluttiin tutkimustehtävän mukaisesti saada tietoa sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, jolloin siihen valittiin selitettäväksi muuttujaksi sisäinen motivaatio (IM). Mallissa 2 tarkoituksena oli ottaa huomioon motivaation koko skaala sisäisestä motivaatiosta epämotivaatioon ja saada tietoa, miten motivaatiotekijät vaikuttavat motivaatioon kokonaisuudessaan. Kuten kirjallisuuskatsauksessa on tuotu esille, motivaatioasteet ovat itsenäisiä eikä korkea sisäinen motivaatio tarkoita automaattisesti matalaa epämotivaatiota, eikä motivaatioasteet käyttäydy välttämättä lineaarisesti (Ks. esim. Deci & Ryan 2000b).

Taulukko 20 Varianssianalyysia varten muodostetut kategoriset muuttujat

	cat_tsy		cat_kov		cat_koh		cat_khsk	
	Arvot	N	Arvot	N	Arvot	N	Arvot	N
Ryhmä 1	1 - 4,49	27	1 - 4,49	84	1 - 4,49	66	1 - 3,99	63
Ryhmä 2	4,5 - 6,19	78	4,5 - 5,99	57	4,5 - 6,49	80	4 - 4,99	60
Ryhmä 3	6,2 - 6,79	77	6 - 6,65	61	6,5 - 6,99	59	5 - 5,99	73
Ryhmä 4	6,8 - 7	77	6,66 - 7	57	7	54	6 - 7	63

Huom: Aineiston n=259

Jotta valittuja selittäjämuuttujia voitiin analysoida varianssianalyysillä, muodostettiin niistä ensin kategoriset muuttujat (taulukko 20). Vastaajat jaettiin ja kategoriset muuttujat muodostettiin annettujen vastauksien arvojen ja jakauman perusteella neljään lähes yhtä suureen ryhmään (taulukko 20). Summamuuttujien keskiarvoista muodostetut neljä kategorialla ilmaisee joko negatiivista kokemusta (erimielisyyttä) tai positiivista kokemusta (saman mielisyyttä) mitattavan asian suhteen. Ryhmän 1 muodostivat ne, joiden kokemus oli ollut negatiivinen. Ryhmä 2 kuvaa neutraalia tai vähän positiivista kokemusta, ryhmä 3 positiivista kokemusta ja ryhmä 4 täysin positiivista kokemusta.

4.3.1 Motivaatiotekijöiden vaikutus sisäiseen motivaatioon

Taulukko 21 Motivaatiotekijöiden ja sisäisen motivaation varianssianalyysin malli

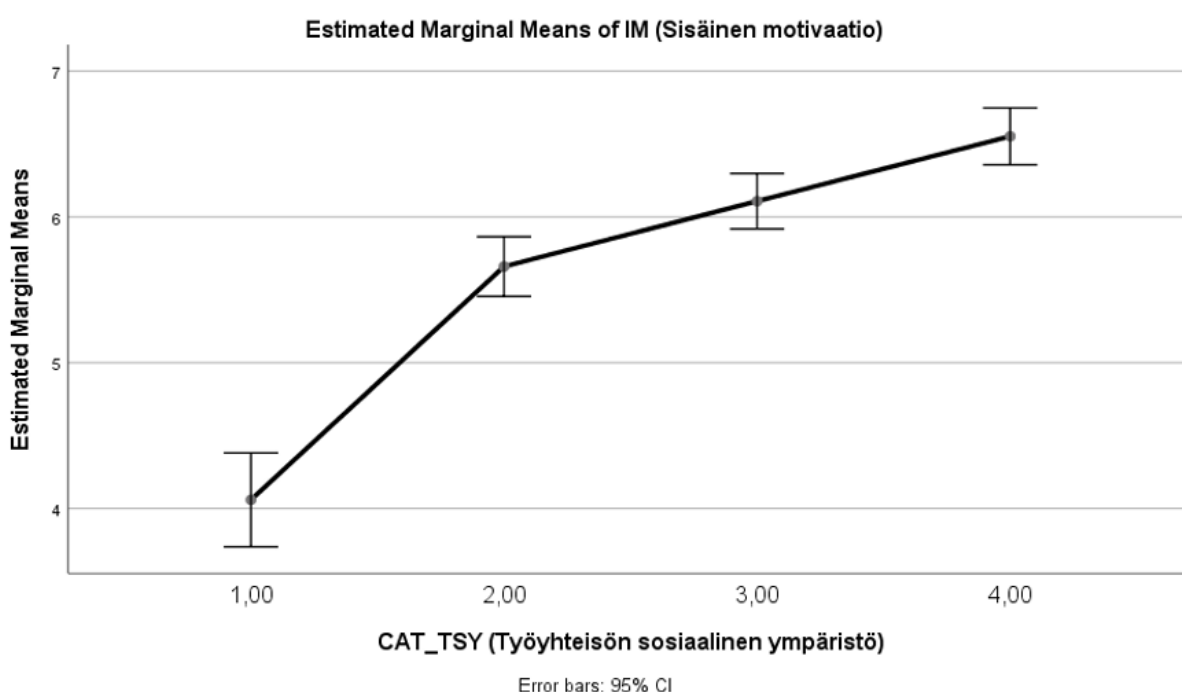
Malli 1 – IM (sisäinen motivaatio) selitettävänä muuttujana (n=259)						
Mallin sopivuus	F	R²	Adj R²	p		
	997,7	,981	,980	,000		
	Osittaisneliösumma	df	Keskineliö	F	p	Eta²
Malli	9008,759	13	692,981	997,7	,000	,981
cat_tsy	114,180	3	38,060	54,796	,000	,401
cat_kov	4,692	3	1,564	2,252	,083	,027
cat_koh	23,113	3	7,704	11,092	,000	,119
cat_khsk	3,766	3	1,255	1,807	,146	,022

Huom: R²= selityskerroin, Adj R²=säädetty selityskerroin, F=testisuure, p= tilastollinen merkitsevyys, df=vapausaste, Eta²= muuttujan yksilöllinen selitysosuus. Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu.

Taulukossa 21 on esitetty ensimmäisen nelisuuntaisen varianssianalyysin keskeiset tulokset, jossa sisäistä motivaatiota (IM) selitetään neljällä motivaatiotekijällä. Malli sisältää jokaisen selittäjän päävaikutukset ilman yhdysvaikutuksia. Malli 1 selityskaste (taulukko 21) oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p \leq ,000$). Muuttujat selittivät yhdessä 98% sisäisen motivaation vaihtelusta tässä vastaajajoukossa. Korkeasta selityskasteesta johtuen, malli rakennettiin uudestaan mahdollisten virheiden takia. Toistettu analyysi antoi samat tulokset.

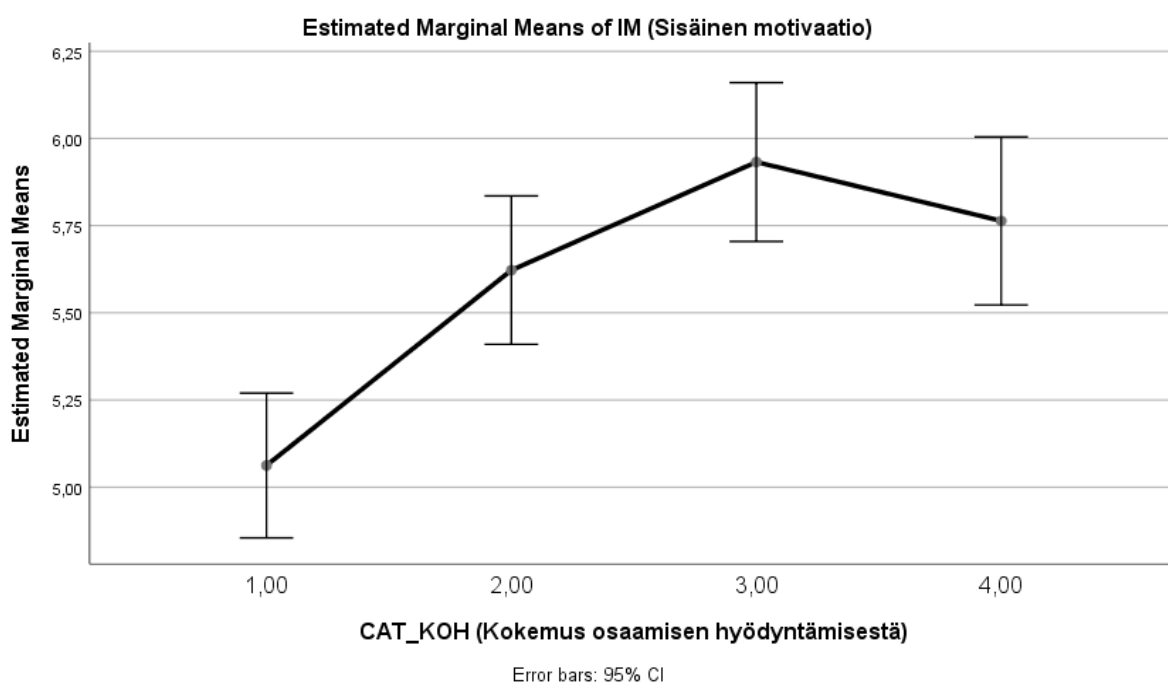
Mallin 1 (taulukko 21) selittävästä muuttujista *cat_tsy* ja *cat_koh* olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p \leq ,000$), mutta *cat_kov* ja *cat_khsk* eivät. Mallin heteroskedastisuus tarkastettiin Breusch-Pagan -testillä, jonka perusteella malli oli homoskedastinen ($p > ,05$). Yksittäisten selittävien muuttujien selitysvoima selvitettiin etan neliön (Eta^2) avulla. Taulukko 21 kertoo kunkin motivaatiotekijän omavaikutuksen, kun arvioidaan yhtä aikaa kaikkia neljää muuttujaa. Työyhteisön sosiaalisen ympäristön (*cat_tsy*) selitysvoima oli kaikista suurin ($Eta^2 = ,401$). Toisena oli kokemus osaamisen hyödyntämisestä (*cat_koh*, $Eta^2 = ,119$), jota seurasi kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista (*cat_kov*, $Eta^2 = ,027$) ja pienin selitysvoima oli kokemuksella henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta (*cat_khsk*, $Eta^2 = ,022$). Tulokset tarkoittavat, että *cat_tsy* selitti itsenäisesti 40% mallista, kun *cat_kov* ja *cat_khsk*:n itsenäiset selitysasteet olivat ainoastaan 2% luokkaa.

Työyhteisön sosiaalisen ympäristön (*cat_tsy*) ryhmäkeskiarvojen parittaisvertailu (Tukey) osoitti, että kaikki ryhmät poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (liite 9). Ennustetuista ryhmäkeskiarvoista piirrettiin kuvaaja, josta havaittiin, että työyhteisön sosiaaliseen ympäristöön liittyvät positiiviset kokemukset olivat yhteydessä sisäisen motivaation muutokseen käytännössä lähes lineaarisesti.



Kuva 12 Ennuste työyhteisön vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon

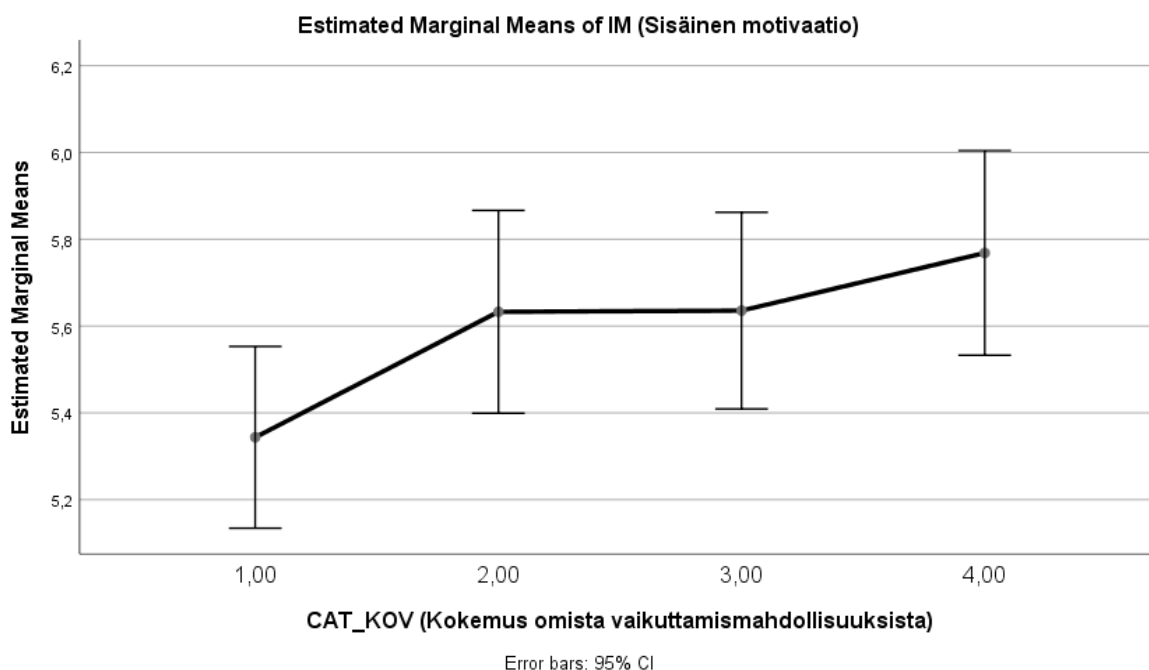
Mallin 1 toisen tilastollisesti merkitsevän selittävän muuttujan (cat_koh) parittaisvertailun tuloksista (liite 9) havaittiin, että osaamisen hyödyntämisen osalta ryhmä 1 (negatiiviset kokemukset) poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=,000$) kaikista muista ryhmistä. Ryhmä 2 (neutraali tai vähän positiivinen kokemus) poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=,009$) ryhmästä 3 (positiivinen kokemus). Ryhmät 2 ja 3 eivät kuitenkaan poikenneet merkitsevästi ryhmästä 4. Hankitun osaamisen hyödyntämisen kannalta huomionarvoista on se, että mikäli kokemus osaamisen hyödyntämisestä oli täysin positiivinen, näyttäisi se ennustavan sisäisen motivaation pientä laskua (kuva 13).



Kuva 13 Ennuste osaamisen hyödyntämisen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon

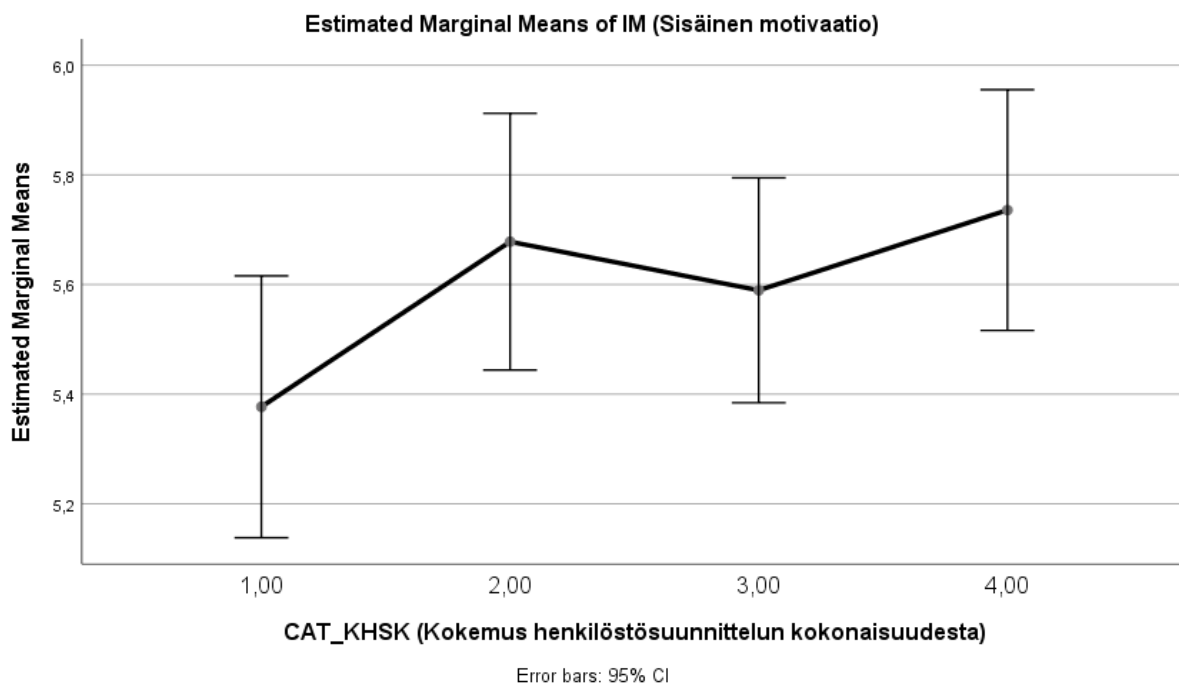
Varianssianalyysin tulosten perusteella kokemuksella omista vaikuttamismahdollisuuksista (cat_kov, $p=,083$) tai sillä, minkälaisena kokee nykyisen tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavan henkilöstösuunnittelun (cat_khsk, $p=,146$) ei ollut merkitsevää roolia yksilön sisäisen motivaation muodostumisessa.

Muuttujille tehdyistä parittaisvertailuista (liite 9) nähtiin, että cat_kov osalta ne joiden kokemus oli negatiivinen (ryhmä 1) poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=,000$) kaikista muista ryhmistä ja ryhmä 3 (positiivinen kokemus) merkitsevästi ryhmästä 4 (täysin positiivinen kokemus). Ennustetuista ryhmäkeskiarvoista piirretystä kuvaajasta (kuva 14) voitiin päätellä, että negatiivinen kokemus (ryhmä 1) omista vaikuttamismahdollisuuksista ennusti vain vähäistä sisäisen motivaation laskua, ja vastavasti täysin positiivinen kokemus (ryhmä 4) sen vähäistä kasvua.



Kuva 14 Ennuste omien vaikuttamismahdollisuuksien vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon

Cat_khsk osalta ainoastaan ryhmä 1 erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=,000$) kaikista muista ryhmistä. Muiden ryhmien välillä ei ollut merkitsevää eroavaisuutta. Negatiivinen kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta (ryhmä 1) ennusti muiden selittävien muuttujien tapaan sisäisen motivaation pientä laskua. Kuvassa 15 huomionarvoista on se, että ryhmään 2 (neutraali tai vähän positiivinen kokemus) nähden ryhmä 3 (positiivinen kokemus) ennusti erittäin vähäistä sisäisen motivaation laskua. Ennuste on looginen. Neutraali kokemus eli asia josta yksilöllä ei ole vahvaa mielipidettä, ei vaikuttanut juurikaan sisäisen motivaation muutokseen, mutta se, että asiasta oli selkeästi jotain mieltä, näytti vaikuttavan. Tässä vastaajajoukossa vaikutus oli negatiivinen.



Kuva 15 Ennuste henkilöstösuunnitteluun liittyvän kokemuksen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon

4.3.2 Motivaatiotekijöiden vaikutus itseohjautuvuuteen

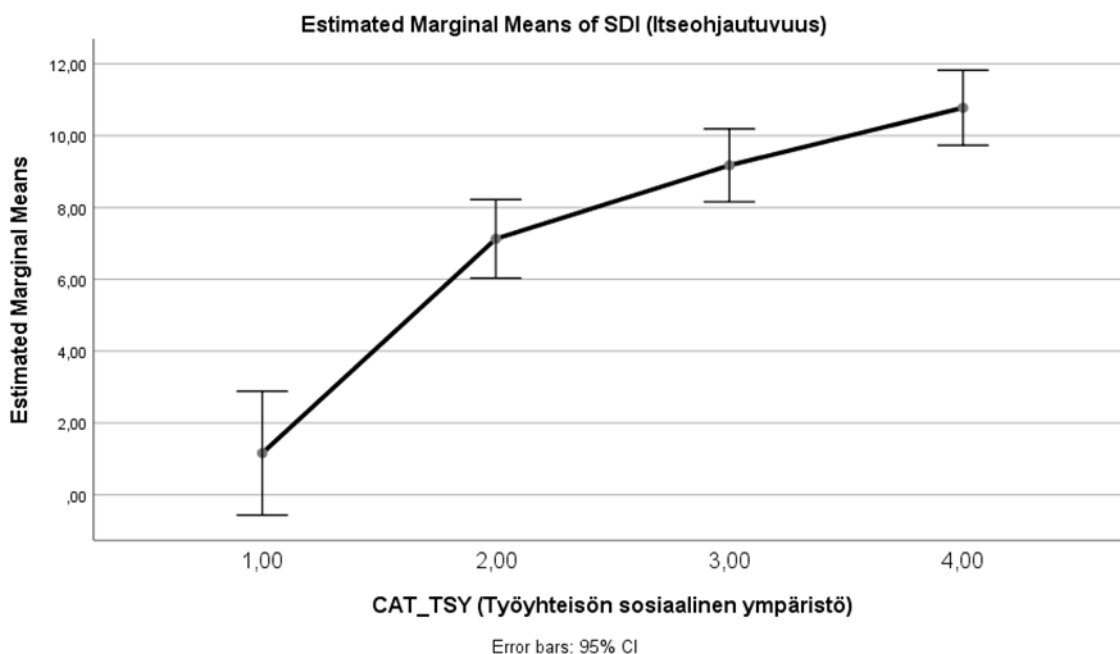
Taulukko 22 Motivaatiotekijöiden ja itseohjautuvuuden varianssianalyysin malli

Malli 2 – SDI (itseohjautuvuus) selitettävänä muuttujana (n=259)						
Mallin sopivuus	F	R ²	Adj R ²	p		
	85,012	,818	,808	,000		
	Osittaisneliösumma	df	Keskineliö	F	p	Eta ²
Malli	22006,525 ^a	13	1692,810	85,012	,000	,818
cat_tsy	1722,576	3	574,192	28,836	,000	,260
cat_kov	390,520	3	130,173	6,537	,000	,074
cat_koh	746,103	3	248,701	12,490	,000	,132
cat_khsk	159,966	3	53,322	2,678	,048	,032

Huom: R²= selityskerroin, Adj R²=säädetty selityskerroin, F=testisuure, p= tilastollinen merkitsevyys, df=vapausaste, Eta²= muuttujan yksilöllinen selitysosuus. Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu.

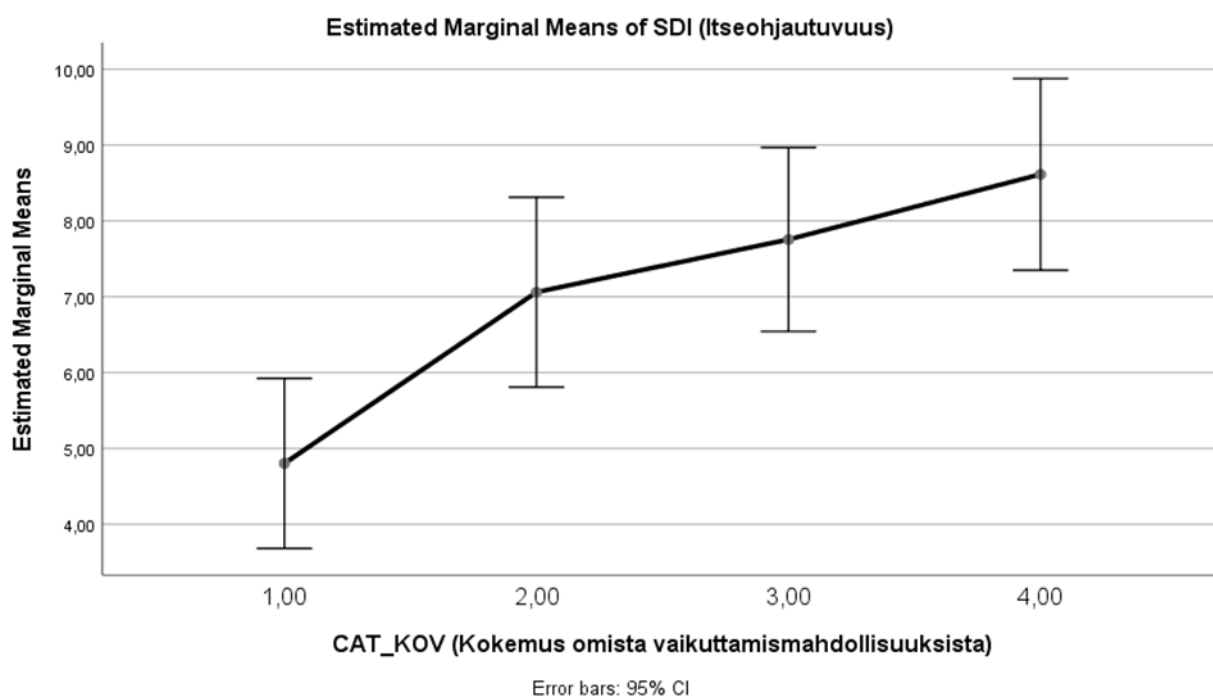
Taulukossa 22 esitetään toisen nelisuuntaisen varianssianalyysin keskeiset tulokset. Mallissa 2 itseohjautuvuutta (SDI) selitettiin päävaikutuksien osalta samoilla neljällä motivaatiotekijällä (cat_tsy, cat_kov, cat_koh ja cat_khsk) kuin sisäistä motivaatiota (IM) mallissa 1. Malli 2 oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p \leq ,000$) ja selitti vastaajajoukon osalta itseohjautuvuuden vaihtelusta (SDI) lähes 82%. Mallista 1 poiketen, nyt kaikki selittävät summamuuttujat olivat tilastollisesti joko erittäin merkitseviä (cat_tsy, cat_kov ja cat_koh, $p = ,000$) tai tilastollisesti merkitseviä (cat_khsk, $p = ,048$). Breusch-Pagan –testi osoitti mallin olevan homoskedastinen ($p > ,05$). Kuten mallissa 1, niin myös mallissa 2 työyhteisön sosiaalisen ympäristön (cat_tsy) selitysvoima oli kaikista suurin selitettäessä itseohjautuvuuden vaihtelua ($\text{Eta}^2 = ,260$), kokemuksen osaamisen hyödyntämisestä (cat_koh) toiseksi suurin ($\text{Eta}^2 = ,132$), kokemuksella omista vaikuttamismahdollisuuksista ($\text{Eta}^2 = ,074$) kolmanneksi suurin ja neljänneksi suurin selitysvoima oli kokemuksella henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta ($\text{Eta}^2 = ,032$). Selitysosuuksien erot eivät oleet niin suuria kuin sisäisen motivaation vaihtelun mallissa (malli 1). Tämän perusteella näyttää siltä, että työyhteisön sosiaaliseen ympäristöön (cat_tsy) ja osaamisen hyödyntämiseen (cat_koh) liittyvät kokemukset vaikuttivat enemmän sisäisen motivaatioon kuin muihin motivaatioasteisiin (ulkoisen motivaation eri asteet ja epämotivaatio) ja sitä kautta itseohjautuvuuteen.

Ryhmäkeskiarvojen parittaisvertailu (Tukey) näyttää että, työyhteisön sosiaalisen ympäristön (cat_tsy) suhteen kaikki vastaajaryhmät poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (liite 10). Piirretty kuvaaja (kuva 16) ennustetuista ryhmäkeskiarvoista noudatti samanlaista lineaarista yhteyttä kuin mallissa 1, jossa selitettävänä muuttujana oli sisäinen motivaatio (IM). Ryhmä 1 (negatiivinen kokemus) ennusti itseohjautuvuuden laskua ja ryhmän keskivirhe kattoi myös itseohjautuvuuden indeksin negatiivisia lukuarvoja. Neutraalia tai positiivisia kokemuksia kuvaavat ryhmät 2, 3 ja 4 ennustivat itseohjautuvuuden selkeää kasvua.



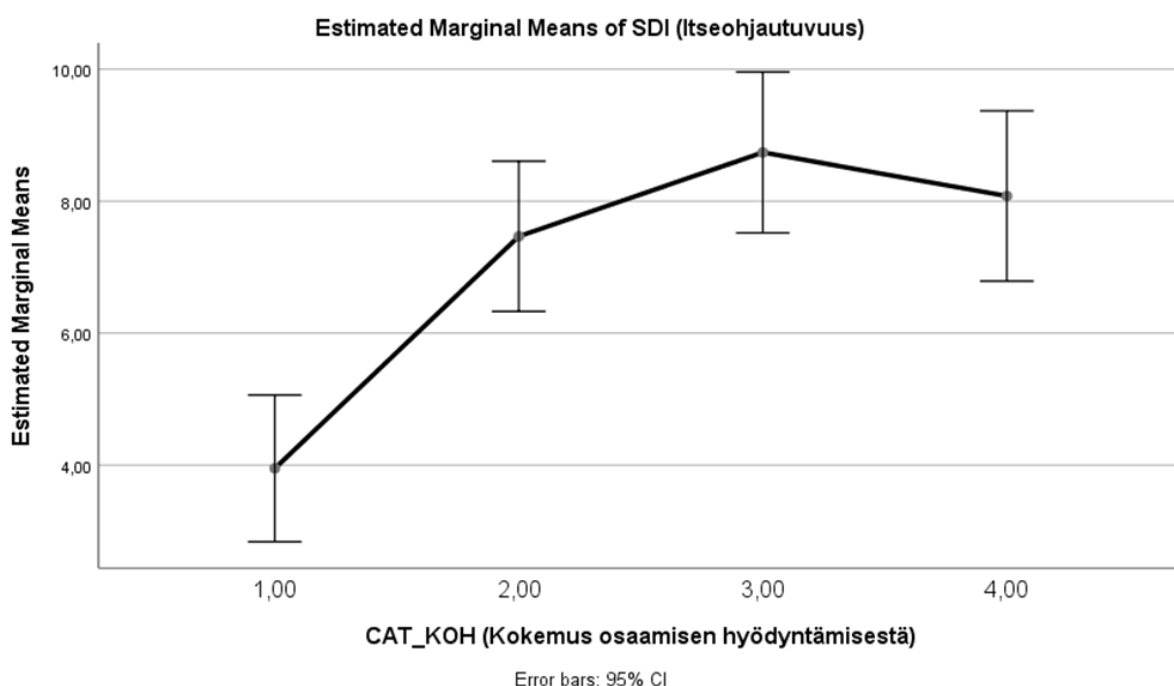
Kuva 16 Ennuste työyhteisön vaikutuksesta itseohjautuvuuteen

Itseohjautuvuuden (SDI) muutoksen kannalta myös kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista (cat_kov) oli tilastollisesti erittäin merkitsevää ($p=,000$). Kuvasta 17 nähdään, että omiin vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvien kokemusten osalta ryhmä 1 (negatiivinen kokemus) poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=,000$) kaikista muista ryhmistä. Ryhmä 2 (neutraali tai vähän positiivinen kokemus) ja ryhmä 3 (positiivinen kokemus) eivät poikenneet toisistaan, mutta ne kumpikin poikkesivat tilastollisesti merkitsevästi ($p>,05$) ryhmästä 4 (täysin positiivinen kokemus).



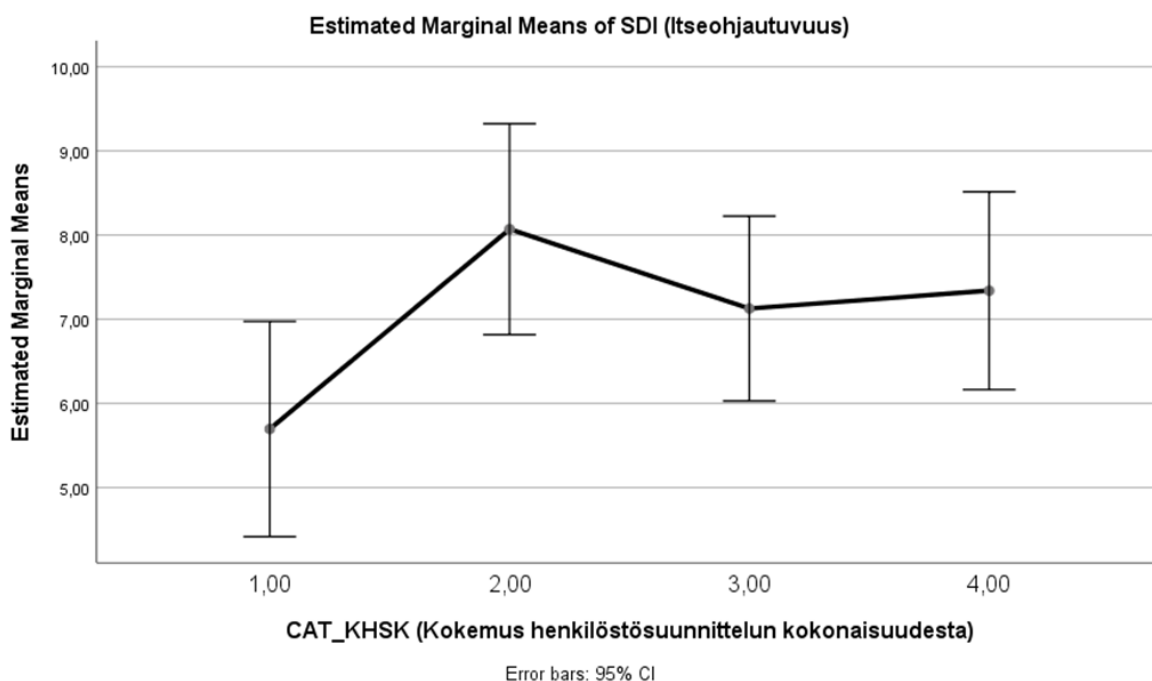
Kuva 17 Ennuste omien vaikuttamismahdollisuuksien vaikutuksesta itseohjautuvuuteen

Kokemuksella osaamisen hyödyntämisestä (cat_koh) oli tilastollisesti erittäin merkitsevä rooli ($p=,000$) myös mallissa 2. Parittaisvertailun tulokset olivat yhteneväiset mallin 1 tuloksien kanssa (IM selitettävänä), joissa ryhmä 1 (negatiiviset kokemukset) poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi kaikista muista ryhmistä ($p=,000$), ryhmä 2 merkitsevästi ($p=,036$) ryhmästä 3, mutta ryhmät 2 ja 3 eivät poikenneet ryhmästä 4. Ryhmäkeskiarvoja ennustava kuvaaja (kuva 18) osoitti saman huomionarvoisen seikan kuin mallissa 1. Ryhmään 3 (positiivinen kokemus) verrattaessa ryhmä 4 (täysin positiivinen kokemus) näytti ennustavan itseohjautuvuuden pienen laskua.



Kuva 18 Ennuste osaamisen hyödyntämisen kokemuksesta itseohjautuvuuteen

Kuten kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista (cat_kov $p=,000$), niin myös kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta (cat_khsk $p=,048$) vaikutti mallissa 2 itseohjautuvuuden muutokseen tilastollisesti merkitsevästi. Cat_khsk tehdystä parittaisvertailusta (liite 10) huomattiin, että ainoastaan ryhmä 1 erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p=,000$) muista ryhmistä. Ryhmäkeskiarvoista piirretyn kuvaajan (kuva 19) ennuste osoitti negatiivisen kokemuksen (ryhmä 1) henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta vaikuttaneen itseohjautuvuuteen laskevasti. Vaikka muiden vastaajaryhmien välillä ei ollut merkitsevää eroavaisuutta, niin korkeinta itseohjautuvuuden tasoa ennusti ryhmä 2 eli ne joiden kokemus henkilöstösuunnittelusta oli neutraali tai vähän positiivinen.



Kuva 19 Ennuste henkilöstösuunnitteluun liittyvän kokemuksen vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon

Edellä esitetyt varianssianalyysien tulokset havainnollistivat eron kahden selitettävän muuttujan osalta (IM ja SDI). Yksittäistä motivaatioastetta kuten sisäistä motivaatiota selitettäessä, muodostetuista motivaatiotekijöistä ainoastaan kokemus työyhteisön sosiaalisesta ympäristöstä sekä kokemus osaamisen hyödyntämisestä olivat tilastollisesti merkitseviä. Kun huomioidaan motivaation koko skaala eli itseohjautuvuuden kautta eräänlainen kokonaismotivaatio, kaikilla malliin 2 valituilla upseerien henkilöstösuunnitteluun keskeisesti liittyvillä motivaatiotekijöillä oli tilastollinen merkitsevyys.

4.4 Tutkimustuloksien yhteenveto ja analyysi

Tässä aluvuussa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja vastataan asetettuihin alatutkimuskysymyksiin. Tulosten yhteenveto esitetään alakysymyksittäin.

Ensimmäiseksi alakysymykseksi asetettiin *Mistä tekijöistä yksilön motivaatio muodostuu*. Alakysymykseen etsittiin vastausta kirjallisuuskatsauksen ja empirian avulla. Motivaatiota tarkasteltiin itseohjautuvuusteorian kautta, jossa motivaatio muodostuu universaalien psykologisten perustarpeiden kautta (Deci & Ryan 2000b).

Sen sijaan, että motivaatiota olisi tarkasteltu suoraan itseohjautuvuuden teoreettisen viitekehyksen avulla, itseohjautuvuuden motivaatiotekijät etsittiin tutkimustehtävän mukaisesti upseerien tehtävä- ja seuraajasuunnittelusta. Tehtävä- ja seuraajasuunnittelusta pyrittiin löytämään sellaisia näkökulmia, jotka noudattelisivat itseohjautuvuuden motivaatiotekijöiden määritelmiä. Keskeisimmät motivaatioon vaikuttavat tekijät tunnistettiin ja niiden varaan rakennettiin motivaatiotekijöitä mittaava mittaristo. Mittaristo rakennettiin tätä tutkimusta varten ja se onnistui erittäin hyvin.

Yhtä mitattua motivaatiotekijää lukuun ottamatta, kaikilla oli merkitsevä korrelaatio tehtävässä koettuun motivaatioon sen jokaisen eri asteen kautta. Tutkimuksen perusteella yksilön motivaatio muodostuu SDT:n psykologisten perustarpeiden sekä keskeisesti upseerien henkilöstösuunnitteluun ja uraan liittyvien tekijöiden kokonaisuudesta, johon yhtäältä vaikuttavat myös yksilön henkilökohtaiset valinnat ja ominaisuudet sekä palvelusuran pituus.

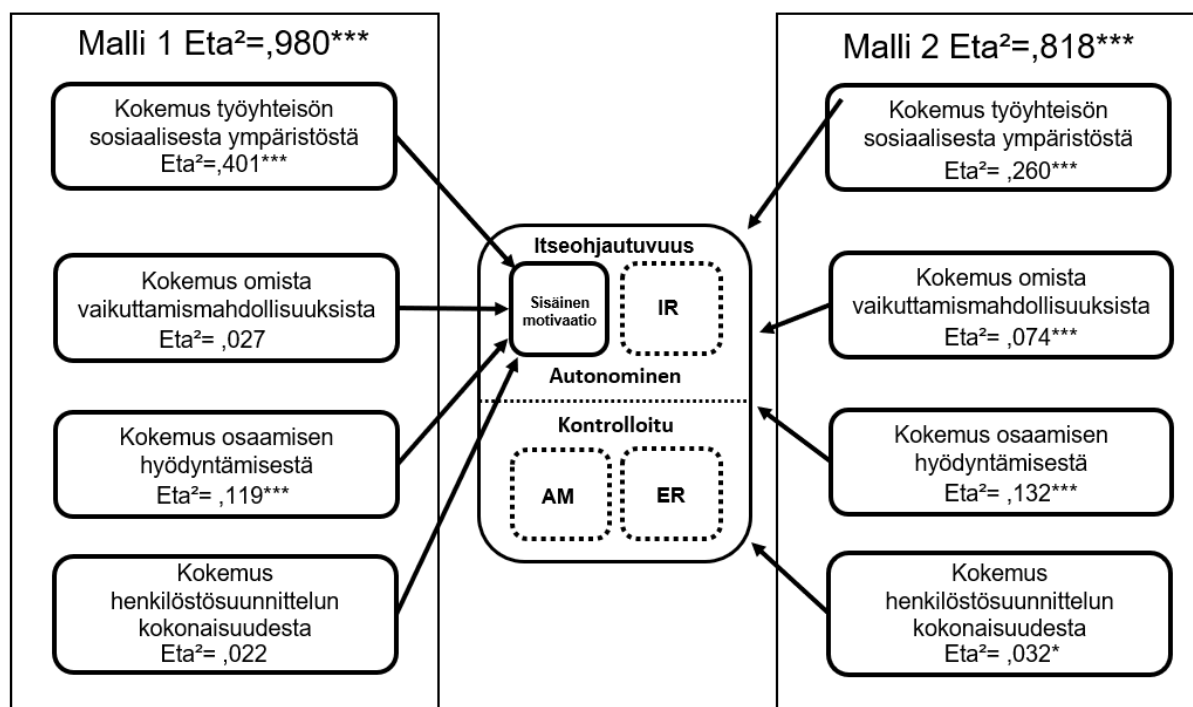
Toiseen alatutkimuskysymykseen, *Mitkä ovat tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteella toteutettavan upseerien henkilöstösuunnittelun motivaatiotekijät*, vastattiin empiirisen tutkimusaineiston perusteella tehdyillä tilastollisilla analyyseillä. Niiden perusteella henkilöstösuunnittelun merkitsevimmät motivaatiotekijät olivat *kokemus työyhteisön sosiaalisesta ympäristöstä, kokemus osaamisen hyödyntämisestä sekä kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista*, joista keskeisimmäksi tunnistettiin *työyhteisön sosiaalinen ympäristö*. Henkilöstösuunnitteluun liittyvän kokemuksen vaikutuksista motivaatioon haluttiin saada tietoa ja myös se otettiin osaksi tarkempia analyyseja.

Tutkimuksen perusteella työyhteisöllä on merkittävin vaikutus niin sisäiseen motivaatioon kuin koko motivaation skaalaa mittaavaan itseohjautuvuuteen. Tämä tukee aiemmissä tutkimuksissa tehtyä havaintoa työyhteisön vaikutuksesta yksilön motivaatioon (Gagné & Deci 2005) ja toisaalta korostaa itseohjautuvuuden yhteenkuuluvuuden merkitystä.

Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta kyvykkyyteen viittaava osaamisen hyödyntäminen nousi toiseksi merkittävämmäksi motivaatiotekijäksi. Tämä vahvistaa teoreettisten oletusten mukaista näkemystä oman osaamisen ja osaamisen vastaavuuden motivaatiovaikutusta, sillä myös aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että osaamisen ja työtehtävän vaatavuuden välillä on vahva yhteys (Martela & Jarenko 2014; Lassila 2019). Csikszentmihalyi (1975) puhuu tässä yhteydessä flow'n käsitteestä, jolloin itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio on korkealla.

Tässä tutkimuksessa autonomian tarpeeseen pohjautuva kokemus omista henkilöstösuunnitteluun liittyvistä vaikuttamismahdollisuuksista oli kolmanneksi merkittävin motivaatiotekijä. Sillä oli vahva yhteys etenkin yksilön kokemaan epämotivaatioon. Omaan työuraan liittyvien vaikuttamismahdollisuuksien vaikutus sisäiseen motivaatioon (ks. Martela & Jarenko 2015) ja motivaatioasteiden kautta itseohjautuvuuteen oli tehdyn teoreettisen oletuksen mukainen.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli *Miten tehtävä- ja seuraajasuunnittelun motivaatiotekijät vaikuttavat upseerin kokemaan sisäiseen motivaatioon*. Vaikka alatutkimuskysymyksessä ollaan kiinnostuneita vain sisäisestä motivaatiosta, tutkimuksen aikana selvisi, että motivaatiotekijöitä kannattaisi tarkastella koko motivaatioskaala huomioiden. Sisäisen motivaation mittarina käytettiin itseohjautuvuuden mittariston (SIMS) sisäistä motivaatiota mittaavaa sisäisen motivaation summamuuttujaa. Koko motivaatioskaalan huomioivana mittarina käytettiin kaikista motivaation neljästä asteesta muodostettua itseohjautuvuuden indeksiä. Näiden kahden vertailulla kyettiin tekemään tarkempia päätelmiä niin sisäisestä motivaatiosta kuin koko yleisestä motivaatiosta, sillä motivaatioasteet eivät välttämättä ole toistaan riippuvaisia, vaikka niissä olisi tunnistettavaa trendiä.



Huom: Eta^2 = muuttujan yksilöllinen selitysosuus, $^{***}p \leq .001$, $^{**}p \leq .01$, $^*p \leq .05$
 IR= sisäinen sääntely, AM= Epämotivaatio, ER= Ulkoisen sääntely

Kuva 20 Motivaatiotekijöiden vaikutus sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen

Työyhteisön vaikutus sekä sisäisen motivaation että itseohjautuvuuden kokemukseen korostui selkeästi tässä tutkimuksessa. Tämä voitiin päätellä myös mallien selitysosuuksien tarkastelun tuloksista. Kun nelisuuntaista varianssianalyysia varten rakennetuilla malleilla (kuva 20) tarkasteltiin työyhteisön vaikutusta sekä sisäiseen motivaatioon että itseohjautuvuuteen, havaittiin, että vaikutukset olivat käytännössä linjassa toistensa kanssa. Kokemus työyhteisöstä vaikutti sekä sisäiseen motivaatioon että itseohjautuvuuteen siten, että myönteiset kokemukset näkyivät korkeina sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden arvoina. Selkeänä johtopäätöksenä tunnistettiin, että työyhteisöön liittyvän kokemuksen ei tarvinnut olla edes erityisen positiivinen vaikuttaakseen positiivisesti niin sisäiseen motivaatioon kuin itseohjautuvuuteen.

Kun rakennetuilla malleilla (kuva 20) selvitettiin, minkälaisia vaikutuksia koetulla osaamisen hyödyntämisellä on sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen, pystyttiin päättämään, että vaikutukset olivat lähes yhteneväiset. Positiiviset kokemukset yksilön hankkiman osaamisen vaikutuksesta itseään koskevaan henkilöstösuunnitteluun sekä osaamisen merkityksestä työtehtävien hoitamiselle mahdollistivat korkean sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden tunteen.

Huomionarvoisena ja odotettuna johtopäätöksenä voidaan pitää, että sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus olivat korkeimmillaan, kun yksilöt kokivat työskentelevänsä sopivan haastavissa työtehtävissä. Varianssianalyysin tuloksista pystyttiin myös tekemään päätelmä, että mikäli yksilö tuntee osaamisensa tason olevan tehtävässä vaa-dittua korkeammalla, vaikuttaa se negatiivisesti koettuun sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen. Tätäkin voidaan pitää täysin odotettuna johtopäätöksenä. Osaaminen korostui työyhteisön tapaan niin sisäisen motivaation kuin kokonaisvaltaisen motivaation yksittäisenä selittäjänä (kuva 20).

Edellä esitettyjen lisäksi, rakennettujen mallien avulla pystyttiin tekemään selkeä johtopäätös siitä, että työyhteisöllä ja osaamisella oli muita todennettuja motivaatiotekijöitä merkittävämpi vaikutus ainoastaan silloin, kun selvitettiin yksittäisen motivaatioasteen kuten sisäisen motivaation vaihtelua. Kuitenkin kaikista motivaatioasteista muodostuvan itseohjautuvuuden tarkastelussa havaittiin, että yleiseen motivaation kokemukseen ja sen vaihteluun vaikuttivat merkitsevästi myös kaksi muuta tutkijan määrittämää motivaatiotekijää.

Varianssianalyysin mallilla 2 tarkasteltiin omien vaikutusmahdollisuuksien ja henkilöstösuunnitteluun liittyvän kokemuksen vaikutusta itseohjautuvuuteen. Tarkastelu osoitti, että myönteiset kokemukset mahdollisuudesta vaikuttaa itseään koskevaan henkilöstösuunnitteluun olivat lähes lineaarisesti yhteydessä korkean itseohjautuvuuden suhteen ja päinvastoin. Yksilön puhtaasti kielteiset kokemukset ilmensivät tässäkin tapauksessa selkeää itseohjautuvuuden laskua. Tuloksia vahvistaa se, että kielteinen suhtautuminen työnantajan määräysvaltaan oli aikaisemmin korreloinut kaikista voimakkaimmin epämotivaation kanssa, jolla on suuri painoarvo itseohjautuvuuden indeksin muodostumisessa.

Henkilöstösuunnittelun toteutukseen – järjestelmän toimivuuteen – liittyvän kokemuksen vaikutus itseohjautuvuuteen oli muista analyysiin valituista motivaatiotekijöistä poikkeava. Yhtenevää kaikkien muiden saatujen tuloksien kanssa oli kielteisen kokemuksen motivaatiota selkeästi heikentävä vaikutus, mutta eräänlaisen mielipiteettömyyden ja kantaa ottamattomuuden ilmeneminen korkeimpana itseohjautuvuuden lukuarvona yllätti. Helposti kiistettävänä johtopäätöksenä voitaisiin esittää jo pitkään Puolustusvoimissa palvelleiden upseereiden ikään kuin sisäistäneen käytössä olevan tehtävä- ja seuraajasuunnittelun periaatteen osaksi uraa, joka tiettyyn pisteeseen asti etenee nousujohteisesti, vaikka ei itse kykenisi tai olisi halukas siihen vaikuttamaan. Toisaalta työnsä hyvin tekevät tai ainakin hyvin tehdystä työstä vastanneet huomataan ja järjestelmä ikään kuin työntää valikoituja upseereita ylimpiin virkoihin.

Edellä esitettyjen sekä useiden muiden tutkimuksellisten löydöksiä perusteella tehtiin lukuisia havaintoja henkilöstösuunnittelun ja motivaation vahvasta yhteydestä. Tarkempien analyysien avulla löydettiin yksilön motivaation kannalta keskeisimmät tekijät ja selvitettiin, miten ne vaikuttivat koettuun sisäiseen motivaatioon sekä itseohjautuvuuteen. Saadut tutkimustulokset ja niistä analyysin kautta tehdyt johtopäätökset mahdollistivat päätutkimuskysymykseen vastaamisen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen viimeisessä luvussa vastataan tutkimukselle kysymyksen muodossa asetettuun pääongelmaan. Tämän jälkeen esitetään johtopäätöksien perusteella tunnistetut jatkotutkimustarpeet. Tässä tutkimuksessa upseerin motivaatiota tutkittiin Decin ja Ryanin (2000b) itseohjautuvuusteorian viitekehysessä, jossa sisäisen motivaation perustana on kolme universaalia psykologista perustarvetta.

5.1 Pääongelmaan vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin tuottaa uutta tutkimusperäistä tietoa upseeriston motivaatiosta sekä henkilöstösuunnittelun mahdollisista vaikutuksista siihen. Tutkija halusi selvittää ne upseerin uraan ja henkilöstösuunnitteluun keskeisesti liittyvät, jotka huomioimalla voidaan vaikuttaa upseerien kokeman sisäisen motivaation muodostumiseen. Upseerin motivaatiota tutkittiin Decin ja Ryanin (2000b) itseohjautuvuusteorian viitekehysessä, jossa omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttyminen määrittää yksilön motivaation sekä mahdollistaa sisäisen motivaation kokemuksen. Itseohjautuvuusteorian ja puolustusvoimien hierarkkisen ja institutionaalisen kontekstin yhdistämisellä pyrittiin lisäksi tuottamaan uutta näkökulmaa itse teoriaan. Tutkimuksen päätutkimusongelmaksi asetettiin kysymyksen muodossa: *”Minkälainen yhteys upseerien tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla on yksilön motivaatioon?”*.

Tutkimuksella osoitettiin, että upseeriston työssään kokema motivaatio rakentuu monesta eri tekijästä. Yksilön henkilökohtaisilla valinnoilla ja ominaisuuksilla, subjektiivisella näkemyksellä sekä organisaation vahvalla roolilla henkilökohtaisen uran suunnittelijana on kaikilla vaikutusta siihen, kuinka motivoitunut upseeri on. Teoreettisen näkökulman perusteella rakennetuilla mittareilla todennettiin psykologisten perustarpeiden ja sisäisen motivaation välinen vahva yhteys myös upseeriston keskuudessa. Itseohjautuvuusteorian (2000b) mukaan se, että vaikka yksilön kaikki psykologiset perustarpeet olisivatkin tyydytetyt, ei vielä automaattisesti tarkoita täyttä sisäistä motivaatiota. Työyhteisöä (yhteenkuuluvuus), osaamista (kyvykkyys) ja oman halukkuuden huomioimista (omaehtoisuus) mittaavat tekijät selittivät suurimman osan motivaatiosta ja sen vaihtelusta. Merkittävimpänä yksittäisenä tekijänä siihen vaikuttaa työyhteisö. Tutkimuksen tuloksien perusteella upseeriston työssään kokema sisäinen motivaatio on korkea. Alkuperäisen mittariston mukaisesti seitsenportaisella Likert -asteikolla mitattuna 5,81 / 7.

Tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä on, että tehtävä- ja seuraajasuunnittelu yhdistyy upseerin kokemaan sisäiseen motivaatioon lähinnä kyvykkyuden tarpeen kautta. Myönteiset kokemukset hankitun osaamisen hyödyntämisestä työtehtävissä sekä merkityksestä urasuunnittelussa näyttäytyvät korkeampina sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden tuntemuksina. Hankittuun osaamiseen nähden liian vaatimaton tehtävä vaikuttaa motivaatioon sitä heikentämällä (ks. Gagné & Deci 2005). Tehtävä- ja seuraajasuunnittelun keskeinen tavoite on yksilöiden suunnitelmallisen osaamisen kehittäminen kohti vaativampia tehtäviä tai tietyn alan valtakunnalliseksi erityisosaajaksi. Haasteen suunnittelulle muodostaa, kuinka pitkän aikavälin suunnittelussa arvioidaan ja mahdollistetaan yksilön oman osaamisen todellisen tason ja tehtävässä vaadittavan kohtaaminen. Nykyisin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen perustuvat enimmäkseen virkaikään eikä esimerkiksi yksilön hankkima erityisosaaminen välttämättä ole suunnitelmien valmistelijoilla tiedossa.

Kyvykkyyden tarve ja sen tyydyttyminen on työyhteisön jälkeen merkittävin tekijä upseerin sisäisen motivaation sekä itseohjautuvuuden muutosta selitettäessä. Tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla on mahdollista vaikuttaa kyvykkyyden tunteen voimistumiseen. Puolustusvoimien nykyinen henkilötietojärjestelmä (PVSAP HCM) ei sisällä työntekijöiden henkilöstösuunnittelua tukevaa erillistä työkalua tai ominaisuutta. Henkilöstöasioiden hoitajan täytyy hakea tarvitsemansa tiedot usean eri toiminnon kautta. Suunnitelmat laaditaan Pääesikunnan ylläpitämien Excel -taulukoiden avulla ja hyväksytyt suunnitelmat viedään manuaalisesti henkilötietojärjestelmään. Taulukot eivät sisällä valmistumisvuoden ja sotilasarvon lisäksi muuta tietoa yksilön osaamisesta.

Merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi sekä sisäisen motivaation että itseohjautuvuuden kannalta nousi työyhteisö. Tehty johtopäätös on teoreettisen oletuksen mukainen, jossa ympäröivä sosiaalinen rakenne pitkälti määrittää motivaation vaihtelun suuntaa kohti epämotivaatiota tai sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000b). Työyhteisön sosiaalisen ympäristön erittäin keskeinen rooli upseerin sisäisen motivaation lähteenä ei ole yllätys. ME –henki on ollut työilmapiirikyselyissä jo pitkään yksi korkeimpia lukuarvoja saanut summamuuttuja, keskiarvallisesti niin sanottu ”kärkimuuttuja” (Pääesikunta 2021, 31). Työyhteisöä tai sen merkitystä ei tällä hetkellä huomioida tehtävä- ja seuraajasuunnitelmia laadittaessa, eikä niiden liittäminen osaksi henkilöstösuunnittelua ole ainakaan käytännön tasolla helppoa. Yksilön integroitumista osaksi työyhteisöä voidaan tukea laadukkaalla perehdyttämällä. Organisaation määrittämien perehdyttämiseen ja perehdyttämiseen liittyvien vähimmäisvaatimuksien (Pääesikunta 2018d) lisäksi olisi hyvä tutustua työyhteisöön ja siinä vallitseviin sosiaalisiin rakenteisiin. Ikävä tosiasia on se, että tehtävänvaihtoon liittyvä perehdytys jää liian usein päivän tai kahden mittaiseksi. Toisinaan sitä ei ole ollenkaan.

Yksilön oma halukkuus on mahdollista huomioida tehtävä- ja seuraajasuunnitelmien laadinnassa. Yksilön omaehtoisuuden tarpeen huomioimista mitattiin työnantajan direktio-oikeuteen ja omiin vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvillä mittareilla. Tuloksista tehdyn johtopäätöksen perusteella omaehtoisuuden tarve ei korostu upseeriston sisäisen motivaation selittäjänä yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden tavoin (ks. Ryan & Deci 2000b). Sillä on kuitenkin vahva yhteys motivaation täydelliseen puuttumiseen eli epämotivaatioon (taulukko 19).

Itseohjautuvuuden indeksin kautta mitattuun yleismotivaatioon ja sen vaihteluun omaehtoisuudella on vaikutusta. Positiiviset kokemukset siitä, että on pystynyt vaikuttamaan itseään koskevaan henkilöstösuunnitteluun, motivoi upseeria ja mahdollistaa motivaation sisäistymisen. Tämä todistaa myös upseeriston keskuudessa yksilön omaehtoisuuden tarpeen tyydyttymisen merkityksen motivaation sisäistymiselle ulkoisen motivaation eri asteiden kautta kohti sisäistä motivaatiota (ks. Gagné & Deci 2005). Voidaan olettaa, että upseerit ovat osittain integroineet organisaation asettamat ulkoiset kontrollitekijät tai tavoitteet osaksi henkilökohtaisia tavoitteitaan ja arvojaan. Tämä tutkitusti johtaa vahvaan sitoutumiseen (Liukkonen ym. 2006; Martela & Jarenko 2014).

Tutkimuksella ei kyetä täysin selvittämään tehtävä- ja seuraajasuunnittelun vaikutusta upseeriston tai yksilön motivaatioon, koska työyhteisöstä muodostui niin keskeinen koetun motivaation selittäjä. Henkilöstösuunnitteluun mahdollisesti liittyvät negatiiviset kokemukset ja mielipiteet liudentuvat, mikäli yksilön yhteenkuuluvuuden tarpeet tulee täytettyä työyhteisön kautta. Henkilöstösuunnittelun vaikutusta motivaatioon tulisi mitata rakentamalla ennen jälkeen –asetelma. Tulisi tehdä useampia mittauksia ja kerätä aikasarja-aineisto, jossa yksilön kokema motivaatio mitataan viimeistään tehtävään määräyksen tiedoksisaannin yhteydessä ja mittaus uusitaan aikaisintaan 6kk tehtävässä aloittamisen jälkeen.

5.2 Tunnistetut jatkotutkimustarpeet

Itseohjautuvuusteorian perustarpeiden tyydyttymisen selvittämiseen kehitetyillä mittareilla voidaan saada tietoa perustarpeiden tyydyttymisestä tilannekohtaisesti (ks. esim. Johston & Finney 2010). Tämän tutkimuksen perusteella voisi olla hedelmällistä purkaa perustarpeet työelämäkontekstiin. Sen sijaan, että selvitetään esimerkiksi yleistä yhteenkuuluvuuden tarvetta, kyseinen tarve voitaisiin purkaa yksityiskohtaisempiin muuttujiin. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa yhteenkuuluvuuden tarvetta kuvattiin ainoastaan työyhteisön muuttujalla ja sen käyttämisestä saatiin positiivisia tuloksia. Tämä edelleen korostaa aiemmissakin tutkimuksissa tuotua näkökulmaa esille siitä, että motivaatio on hierarkkista (Vallerand 1997) ja kontekstilla on suuri merkitys motivaatioon (Lassila 2019). Edelleen kehitetyille mittareille on selvästi tarvetta itseohjautuvuusteorian mukaisen motivaation tutkimiseksi.

Tämän tutkimuksen perusteella työyhteisön motivaatiovaikutuksia tulisi tutkia tarkemmin. Johtamisen kirjallisuudessa on paljon esimerkkejä johtamisen, työyhteisön ja motivaation keskinäisistä suhteista mutta niiden näkökulmana johtaminen. Työyhteisön ja motivaation keskinäistä riippuvuussuhdetta voisi tutkia laajemmin esimerkiksi laadullisin menetelmin, jolloin ilmiöistä saataisiin tietoa syvällisemmin. Motivaatiotutkimusta hallitsee kvantitatiiviset menetelmät, sillä sen juuret ovat sosiologiassa. Laadullinen tutkimus voisi tuoda uutta tietoa motivaation ja työyhteisön keskinäisestä suhteesta, jolloin niiden tuloksia voitaisiin operationalisoida kvantitatiivisiksi mittareiksi. Tämä tutkimus vahvisti käsitystä, että itseohjautuvuusteorian yhteenkuuluvuus ei riitä selittämään työyhteisön ja motivaation moniulotteista suhdetta.

Samalla kehyksellä voitaisiin tutkia tilanne ennen ja jälkeen. Mitataan motivaatio ennen tehtävään määräämistä ja esimerkiksi puoli vuotta sen jälkeen. Tämä mahdollistaa muutoksen vertailun sekä tehtävä- ja seuraajasuunnittelusta yksilön motivaatioon todellisesti aiheutuvien vaikutusten selvittämisen ennusteiden sijaan. Tuloksien avulla henkilöstösuunnittelua voitaisiin kehittää yksilön motivaatiota tukevan näkökulman kautta.

Itsemääräämisoikeuden tunnetta kuvaava omaehtoisuus ei korostunut tässä tutkimuksessa upseeriston keskuudessa. On huomioitava, että otanta koostui pääsääntöisesti yli 20 vuotta Puolustusvoimissa palvelleista upseereista, joiden siirrot tapahtuvat usein eri tulosyksiköiden välillä. Olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus hallintoyksikkö -tasalla, jossa suuri osa tehtävä- ja seuraajasuunnitelmiin perustuvista siirroista tehdään. Näin otantaan sisältyisi alle 10 vuotta Puolustusvoimissa palvelleiden upseerien siirrot, jotka pääsääntöisesti tapahtuvat hallintoyksikön komentajan ratkaisemana. Näihin siirtoihin liittyvien tietojen saaminen tutkimuskäyttöön osoittautui kuitenkin tätä tutkimusta tehdessä tutkijalle liian haasteelliseksi.

Tutkimuksen ulottaminen uransa alussa oleviin upseereihin olisi tarpeellinen, sillä sukupolvien eroavaisuus vaikuttaa tulevana vuosina myös Puolustusvoimiin instituutiona. Tällä hetkellä suuri osa työväestöstä kuuluu niin sanottujen diginatiivien muodostamaan Y-sukupolveen, mutta lähitulevaisuudessa vastuun ottaa koko elämänsä digiaikakaudessa elänyt 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä syntynyt Z-sukupolvi. Tutkimuksen (Studentwork 2018) mukaan he eivät enää samalla tavalla arvosta hierarkkisia organisaatioita ja käskyttävää johtamista. Heille joustavuus vapaa-ajan ja työn yhdistämiseen, työnantajan ja työntekijän yhteinen arvomaailma ja nousujohtainen urakehitys ovat aikaisempaa tärkeämpää. Puolustusvoimien kilpailuetuna verrattuna yksityiseen sektoriin on aina pidetty vakinaista virkasuhdetta. Sotatieteellisten perus- ja jatkotutkintojen rinnastettavuus yleiseurooppalaisiin tutkintoihin, puolustusvoimauudistuksessa vähentyneet rauhan ajan johtaja- ja komentajatehtävät ja eläkeuudistuksen myötä hidastunut henkilöstökierto kuitenkin haastavat tätä kilpailuetua. (Pääesikunta 2014b, 7.) Puolustusvoimien kouluttama ja omaa osaamistaan jatkuvasti kehittävä upseeri on hyvän fyysisen kuntonsa lisäksi hyvässä työmarkkinakunnossa. Tähän haasteeseen täytyy vastata mahdollistamalla upseeristolle yksilöä motivoiva urakehitys, joka tyydyttää omaehtoisuuden-, kyvykkyyden- ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on hyvän työnantajakuvan keskeisin elementti (Pääesikunta 2014b, 26).

LÄHTEET

Ahonen, H. 2015. Seuraajasuunnittelu oppivassa organisaatiossa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Alho, T. 2020. Persoonallinen ajattelu päättelyssä ja päätöksenteossa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2005. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Borkowski, N. (2011). Organisational behaviour in health care (2nd ed.). Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.

Deci, E. 1972. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, R. G. & Ryan, R. M. 1991. Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26, 3 & 4, 325-346.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic reward on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 6, 627-668.

Deci, E. L. & Ryan, R. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.

Deci, E. L. & Ryan, R. 2000b. The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268.

Deci, E. L. & Ryan, R. 2002. *Handbook of Self-Determination Research*. New York: University of Rochester Press.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2017. 4:19–43.

Elmes, D. G., Kantowitz, B. H. & Roediger III, H. L. 2003. *Research methods in psychology.*

7.p. USA: Wadsworth / Thompson learning.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä.* Rauma: West Point.

Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, 331–362

Gavin, H. 2008. *Understanding research methods and statistic in psychology.* London: Sage.

Guay, F. Vallerand, R. J. & Blanchard, C. 2000. On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24, 3, 175-213.

Hair, J. Black, W. Babin, B & Anderson, R. 1998. *Multivariate Data Analysis.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Halonen, P. 2007. *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen.* Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Hannola, A. 2014. *Miten ME-henkeä mitataan. Työilmapiirikyselyn validiteetin tutkiminen.* Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Harinen, O. 2011. *Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen: Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja Puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista.* Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisu-sarja 1, 4/2011. Tampere: Juvenes Print.

- Heinonen, P. 1998. Upseerien urapolut. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20.p. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hoot, E. 2018. Upseerielämän valintoja: Ura, perhe vai molemmat. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.
- Häyhä, L., Kailaheimo, S., Pulkka, A.-T. & Tuominen, J. 2015. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät sotatieteissä käyttäytymistieteiden näkökulmasta. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kadettikunta 2021. Kadettilupaus [verkkosivu]. [Viitattu 28.4.2021]. Saatavilla <https://kadettikunta.fi/kadettiupseeri/kadettilupaus/>
- Kinnunen, J. 2015. Käsityksiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä – Tapaustutkimus Tohmajärven rajavartioaseman rajojen valvonnan työtehtävissä työskentelevistä rajavartioista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.
- Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta. Hyväksytty 01.01.2009/30.12.2008/1121. Viitattu:17.4.2020 Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20081121>
- Laki Puolustusvoimista. Hyväksytty 01.01.2008/551/2007. Viitattu 13.1.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2007/20070551>
- Lagerstedt, Henri. 2002. Lento- ja ohjaajaupseerin perheen sopeutuminen uudelle paikkakunnalle muuton jälkeen. Kauhava: Ilmasotakoulu. Opinnäytetyö.
- Lassila, V. 2019. Varusmiesten motivaation muodostuminen ja muuttuminen: Motivaatioon vaikuttaminen Puolustusvoimien koulutuskulttuurissa. Pro gradu –tutkielma.
- Leppänen, J. 2008. Lentoupseerin siirto Lentosotakouluun – vaikutukset työmotivaatioon. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Liitola, J. 2021. Yleisesikuntaupseerikurssille 17.6.2021 pidetty luento. Luentomateriaali on tutkijan hallussa.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Porvoo: Bookwell Oy.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2013. Maanpuolustuskorkeakoulu 20 vuotta: sotilasyliopiston ensiaskeleet 1993-2013.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2021. Valintaopas 2021, Sotatieteellisten perustutkintojen opinnot. PunaMusta Oy. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat [verkkajulkaisu]. [Viitattu 12.10.]. Saatavilla https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi, J (toim.) Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. Laitos 2.korjattu painos. Helsinki: Gummerus.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Niitamo, Petteri (2005). Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina ja Nurmi, Jari-Erik (toim.) (2005). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Toinen painos. PS-kustannus, Otavan kirjapaino, Keuruu.

Nikkinen, J. 2015. Alokkaiden käsityksiä motivaatiosta –Fenomenografinen tutkimus motivaatioon vaikuttavista tekijöistä peruskoulutuskaudella. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Nummenmaa, L. 2009. Tilastolliset menetelmät. Tammi. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Ojala, J. 1993. Upseerin etiikka, Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Opetusministeriö, 2009. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto, 2009.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Pinder, Craig C. 2008. Work motivation in Organizational Behavior, University of Victoria, British Columbia, Published in 2008 by Psychology Press.

Puolustusministeriö. 2011. Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, osastrategia 2011.

Puolustusministeriö. 2014. Suomen puolustus 2020-luvulla. Puolustusministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsaus 2014, Erweko Oy, 2014. Viitattu 12.5.2020 https://www.defmin.fi/files/2926/PLM_Tulevaisuuskatsaus_2014_netti.pdf

Pääesikunta. 2006. PEHENK-OS PAK 03:10 /1.3.2006/ Tehtävien vaativuudenarviointi Puolustusvoimissa.

Pääesikunta. 2013. Henkilöstöosasto. HJ840. Määräys. PVHSM HENKILÖSTÖALA 075 – PEHENKOS Kehityskeskustelut Puolustusvoimissa. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta. 2014b. Henkilöstöosasto. HK1027. Ohje. PVOHJEK-PE Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta 2016. Yleinen palvelusohjesääntö. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Helsinki: Juvenes.

Pääesikunta. 2017. Suunnitteluosasto. HN707. Ohje. PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta. 2018b. Sotatieteelliset tutkimukset. HO237. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta. 2018c. Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen Puolustusvoimissa. HO424. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta. 2018d. Henkilöstöosasto. HO320. Määräys. PVHSM HENKILÖSTÖALA 041 – PEHENKOS Perehtyminen ja perehdyttäminen Puolustusvoimissa. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo

Pääesikunta. 2020a. Henkilöstöosasto. HQ176. Määräys. PVHSM HENKILÖSTÖALA 002 – PEHENKOS Upseerien henkilöstöasioiden hoito. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta. 2020b. Henkilöstöosasto. HQ179. Määräys. PVHSM HENKILÖSTÖALA 086 PEHENKOS Henkilöstösuunnittelu puolustusvoimissa. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta. 2020c. Henkilöstötilinpäätös 2019. Pääesikunta Henkilöstöosasto. Helsinki: Juvenes Print.

Pääesikunta. 2021a. Henkilöstötilinpäätös 2020. Pääesikunta Henkilöstöosasto. Helsinki: Juvenes Print.

Pääesikunta. 2021b. Kanslia. HQ1078. Määräys. Pääesikunnan työjärjestys. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Pääesikunta. 2021c. Suunnitteluosasto. HR188. Ohje. PVOHJEK-PE Puolustusvoimien toiminta. Helsinki: Pääesikunnan kirjaamo.

Raittila, T. 1996. Upseerin uramotivaatio. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Riivari, E. 2009. Tapaustutkimus urapoluista ja uraosaamisesta. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Ryan, R. M. 1995. Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 26, 54-67.

Rosenfeld, R. H & Wilson, R. C. 1999. Managing organizations: Text, readings and cases. New York : McGraw-Hill, 1999.

Räisänen, J. 2018. Lean -ajattelun hyödyntäminen Merivoimien tehtävään määräysprosessissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Self-Determination Theory 2021. Theory [verkkosivu]. [Viitattu 26.2.2021]. Saatavilla <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Siren, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofismetodologisia perusteita Pro gradu -tutkielman laadintaan. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Sistonen, M. 2013. Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Soininen, T. 1995. Lentoupseerin työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Sotilasaikakausilehti 6-7/2013. Rantala, J. Takuupalkkaus ja sen muodostuminen.

Sotilasaikakausilehti 3/2020. Viita, V. Upseeri – ainako töissä?

Standage, M., Treasure, D., Duda, J. & Prusak, K. A. 2003. Validity, reliability, and invariance of the situational motivation scale (SIMS) across diverse physical activity contexts. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 25, 1, 19-43.

Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. 1. painos. Helsinki: Oy Edita Ab

Studentwork, 2018. Nuoret osaajat työelämässä -raportti. Viitattu 14.5.2020
<https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-raportti.pdf>

Suomen perustuslaki 731/199. Viitattu 13.1.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Upseeriksi 2021. Tutkinnot ja opiskelu [verkkosivu]. [Viitattu 29.6.2021]. Saatavilla <https://upseeriksi.fi/opiskelu>

Upseeriliitto Ry. 1972. Upseerien todennäköinen eteneminen virkaurallaan ja suurten ikäluokkien vaikutus upseerikiertoon. Helsinki. UPRO-tutkimusraportti.

Valkeajärvi, J. 1995. Upseerien henkilöarviointien ja palvelusuran kehittämistarve puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö.

Vallerand, R. J. 1997. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. Teoksessa: Zanna, M. P. (toim.) *Advances of experimental social psychology*, 29, 271-360. San Diego: Academic press.

Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vansteenkiste, M., Lens, W. & Deci, E. 2006. Intrinsic versus extrinsic goal contents in selfdetermination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, 41, 1, 19–31.

Vasalampi, K. 2017. Teoksessa Salmela-Aro, K & Nurmi, J (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannus-
osakeyhtiö Tammi.

Viinikainen, V. 2018. Työhyvinvoinnin ja työn kuormittavuuden yhteys nuoren upseerin
työmotivaatioon. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Viitala, R. 2013 Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Pub-
lishing Oy.

Virtanen, V.2021. ”Kadettiupseeri 2030-luvulla.” Kylkirauta 1/2021, 13-15.

YEK60, 2021. Yleisesikuntaupseerikurssin aikana käydyt keskustelut palveluspaikka-
halukkuuksiin liittyen.





KADETTILUPAUS

Kadettilupun, sotilaan korkeimpien hyveiden uskollisuuden ja miehuuden, kunnian ja toveruuden vertauskuvan edessä minä lupaan uhrata työni ja elämäni Isänmaalle.

Kadettiaikanani ja sen jälkeen olkoon tunnukseni Suomen vapaus ja kansamme onni. Isien sankarimuisto säilyköön minulle pyhänä, ja sotilaan kunnia olkoon toimintani johtotähti. Ajatuksieni ja tekojeni kannustimet ja tavoitteet olkoot aina ylevät ja jalot.

En karta työtä, en taistelua, en kärsimyksiä, en kuolemaa tämän lupauksen lunastamiseksi. Auttakoon Jumala minua olemaan kestävä kunnian tiellä.

 Tiedot		 Taidot	
EQF:ssä tiedoilla tarkoitetaan teoria- ja/tai faktatietoja.		EQF:ssä taidoilla tarkoitetaan kognitiivisia taitoja (loogisen, intuitiivisen ja luovan ajattelun käyttö) ja käytäntöön liittyviä taitoja (kätevyys ja menetelmien, materiaalien, työkalujen ja -välineiden käyttö).	
Taso 1	yleistiedot	yksinkertaisten tehtävien suorittamiseksi vaadittavat perustaidot	
Taso 2	työ- tai opintoalan perustiedot	kognitiiviset ja käytännön perustaidot, joita vaaditaan asiaan liittyvän informaation hyödyntämiseen tehtävien suorittamiseksi ja rutiinomaisten ongelmien ratkaisemiseksi käyttäen yksinkertaisia sääntöjä ja työkaluja	
Taso 3	tiedot työ- tai opintoalan faktoista, periaatteista, prosesseista ja yleisistä käsitteistä	tietyt kognitiiviset ja käytännön taidot, joita vaaditaan tehtävien suorittamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi valitsemalla ja soveltamalla perusmenetelmiä, -työkaluja, -materiaaleja ja -informaatiota	
Taso 4	työ- tai opintoalan fakta- ja teorian tiedot laajoissa asiayhteyksissä	tietyt kognitiiviset ja käytännön taidot, joita vaaditaan ratkaisujen tuottamiseksi työ- tai opintoalan erityisongelmiin	
Taso 5	työ- tai opintoalan laaja-alaiset, erikoistuneet fakta- ja teorian tiedot sekä kyseisten tietojen rajojen ymmärtäminen	laaja-alaiset kognitiiviset ja käytännön taidot, joita vaaditaan luovien ratkaisujen tuottamiseksi abstrakteihin ongelmiin	
Taso 6	edistyneet työ- tai opintoalan tiedot, joihin liittyy teorioiden ja periaatteiden kriittinen ymmärtäminen	edistyneet taidot, jotka osoittavat asioiden hallintaa ja kykyä innovaatioihin ja joita vaaditaan erikoistuneella työ- tai opintoalalla monimutkaisten tai ennakoimattomien ongelmien ratkaisemiseen	
Taso 7	pitkälle erikoistuneet, osittain työ- tai opintoalan huippuosaamista vastaavat tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja/tai tutkimuksen perustana alan ja eri alojen välisten rajapintojen tietoihin liittyvien kysymysten kriittinen ymmärtäminen	erikoistuneet ongelmanratkaisutaidot, joita vaaditaan tutkimus- ja/tai innovaatio toiminnassa uusien tietojen ja menettelyjen kehittämiseen ja eri alojen tietojen yhdistämiseen	
Taso 8	tiedot, jotka sijoittuvat työ- tai opintoalan kaikkein edistyneimmälle tasolle ja alojen välisille rajapinnoille	kaikkein edistyneimmät ja erikoistuneimmat taidot ja tekniikat, mukaan lukien tiivistelmien tekeminen ja arviointi, joita vaaditaan keskeisten ongelmien ratkaisemiseksi tutkimus- ja/tai innovaatio toiminnassa ja nykyisten tietojen tai ammattikäytäntöjen laajentamiseen ja uudelleenmäärittelyyn	



Pääesikunta
Henkilöstöosasto
HELSINKI

Päätös

1 (4)

20.10.2020

AQ19661
693/12.04.01/2018

Maanpuolustuskorkeakoulu
Esikunta
Riku Rosti

00861 Helsinki

Hakuasiakirjat liitetiedostoina

PÄÄTÖS TUTKIMUSLUPAHAKEMUKSEEN

1 Hakemuksesta

Kapteeni Riku Rosti hakee tutkimuslupaa yleisesikuntaupseerikurssin (YEK60) diplomityössä tarvittavaan Puolustusvoimien tehtävä- ja seuraajasuunniteluun liittyvään aineistoon, tarkemmin eriteltynä keskitetyn tehtävä- ja seuraajasuunnittelun hyväksytyihin taulukkoihin vuosilta 2017-2019. Taulukot ovat hyväksytyt PEHENKOS:n asiakirjoilla AN11113, AO10651 ja AP11166.

Laadittava diplomityö on hakijan tutkintoon kuuluva opinnäytetyö ja oleellinen osa yleisesikuntaupseerikurssin opintoja.

2 Tutkimuksen aihe ja tarkoitus

Tutkimuksen aiheena on henkilöstösuunnittelun yhteys upseerin motivaatioon ja tutkimuksen tarkempi tutkimussuunnitelma on tähän anomuksen liitteenä 1.

3 Aineiston perusteella tehtävä kysely

Tutkimukseen liittyvä kysely ja siihen vastaavat henkilöt valitaan vuosina 2017-2019 keskitetyn tehtävä- ja seuraajasuunnittelun (KES) perusteella tapahtuneiden tehtävään määräysten mukaan.

Tutkimukseen osallistuminen ja kyselyyn vastaaminen on valikoidulle otannalle eli henkilöille vapaaehtoista ja heillä on joka tilanteessa mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa. Osallistumisesta, osallistumattomuudesta tai keskeytyksestä ei ole mitään seuraamuksia. Tutkimuksessa kertyvää tietoa ei liitetä tutkimukseen osallistuvien henkilöasiakirjoihin, eikä tutkimukseen kerätä taustatietoja tutkittavista mistään muusta lähteestä. Tutkimukseen osallistuville lähetetään tutkimuksen tiivistetty tutkimussuunnitelma sekä kyselyn käyttötarkoituserusteet ja tarvittavat tiedot tutkimusasetelmasta ja kyselyyn osallistuvat henkilöt päättävät itse suostumuksestaan osallistua tutkimukseen vapaaehtoisina.

4 Tutkimuksen aikataulu

Pääesikunta
Henkilöstöosasto
PL 919
00131 HELSINKI

Puh. 0299 800
Faksi 0299 510191

Y-tunnus 0952029-9
www.puolustusvoimat.fi

Pääesikunta
Henkilöstöosasto
HELSINKI

Päätös

2 (4)
AQ19661
693/12.04.01/2018

Tutkimukseen liittyvä kysely toteutetaan vuoden 2020 aikana ja työ valmistuu 08/2021 mennessä.

5 Työn julkisuus, aineiston käsittely ja säilytys

Tutkimuksen tulokset ovat julkisia. Tutkimustulokset voidaan julkaista tutkimusraportissa tai muissa tieteellisissä julkaisuissa siten, että yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa.

Tutkija vastaa siitä, että käsiteltäviin henkilötietoihin oikeusperusteina sovelletaan sitä, mitä on säädetty EU:n yleisessä tietosuojasetuksessa 2016/679 ja kansallisessa tietosuojalaissa (1050/2018). Käsitteilyoikeus perustuu EU:n tietosuojasetuksen tarkoittamaan yleiseen etuun. Käsitteilyssä täyttyy myös ko. tietosuojasetuksen 9 artiklan 2 kohdan j-alakohta, minkä mukaisesti käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä ja historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten 89 artiklan 1 kohdan mukaisesti unionin oikeuden tai jäsenvaltion lainsäädännön nojalla.

Tutkimuskäyttöön anottavaa aineistoa käsitellään koko tutkimusprosessin aikana ainoastaan tutkijan toimesta hänen virkakäyttöön tarkoitettulla tietokoneella, johon muilla henkilöillä ei ole pääsyä. Aineistoa ei käsitellä tai taltioida verkkoasemilla. Aineiston säilytystä varten on hankittu erillinen Puolustusvoimien hyväksymä suojattu muistiasema. Kun aineisto ei enää ole tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai tulosten varmistamiseksi, se joko hävitetään tai arkistoidaan tutkimusluvan myöntäjän ohjeistuksen mukaisesti.

6 Yhteystiedot

Tutkimuksen vastuullisena tutkijana toimii kapteeni Riku Rosti, riku.rosti@mil.fi. Tutkimuksen ohjaajina toimivat everstiluutnantti Pekka Halonen, JOSPEL/MPKK, pekka.halonen@mil.fi sekä kontra-amiraali (evp./res.) Timo Junttila, junttila58@gmail.com.

7 Pääesikunnan henkilöstöosaston päätös

Tällä päätöksellä Pääesikunnan henkilöstöosasto myöntää kapteeni Rossille tutkimusluvan tämän asiakirjan luvusta 8 ilmenevin lupaehtoin.

8 Lupaehdot

Tutkimuksen toteuttamiselle määrätään seuraavat lupaehdot:

1. Lupa on henkilökohtainen ja määräaikainen. Luvan voimassaolo päättyy 31.12.2024
2. Tutkimus voidaan ja tulee toteuttaa tutkimussuunnitelmassa kuvatuin tavoin. Aineistoa ei saa käyttää muuhun

Pääesikunta
Henkilöstöosasto
HELSINKI

Päätös

3 (4)
AQ19661
693/12.04.01/2018

3. Tutkimukseen osallistuminen on jokaiselle vapaaehtoista. Tämä tulee ilmoittaa selkeästi tutkimuksen kohderyhmää lähestyttäessä.
4. Tutkimuksessa syntyy henkilörekisteri. Rekisterinpitäjä tässä rekisterissä tapahtuvassa henkilötietojen käsittelyssä on MPKK. Rekisteriin sovelletaan oikeusperusteina sitä, mitä henkilötietojen käsittelystä on säädetty EU:n yleisessä tietosuojasetuksessa 2016/679 ja kansallisessa tietosuojalaissa (1050/2018). Käsittelyoikeus perustuu EU:n tietosuojasetuksen tarkoittamaan yleiseen etuun. Käsittelyssä täyttyy myös ko. tietosuojasetuksen 9 artiklan 2 kohdan j-alakohta, minkä mukaisesti käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä ja historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten 89 artiklan 1 kohdan mukaisesti unionin oikeuden tai jäsenvaltion lainsäädännön nojalla. Tutkijan tulee toteuttaa tästä sääntelystä johtuva henkilötietojen suojaaminen. Työn ohjaajien tulee valvoa aineiston käsittelyä. Tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineisto ja rekisteri hävitetään MPKK:n toimin.
5. Tutkimus tulee raportoida kokonaan julkisena ja siten, että kenenkään henkilöllisyys ei tutkimusraporteista käy ilmi.
6. Tämän päätöksen asiakirjanumero AQ19661 tulee mainita kaikissa aineiston perusteella laadituissa tutkimusraporteissa.
7. Tämän luvan ehtojen rikkomisesta seuraa luvan kumoaminen ja asian oikeudellinen arviointi.

9 Muutoksenhaku ja valitusosoitus

Tähän päätökseen tyytymätön saa hakea siihen muutosta valittamalla Helsingin hallinto-oikeuteen tämän asiakirjan liitteenä olevan valitusosoituksen mukaisesti.

10 Lisätietoja

Tästä päätöksestä lisätietoja ja sitä täydentäviä määräyksiä antaa tietosuojajohtaja Kari J Laitinen Pääesikunnan henkilöstöosastolta.

Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö
Kenraaliluutnantti Ilkka Korkiamäki

Tietosuojajohtaja
KM Kari Laitinen

Tämä asiakirja on sähköisesti allekirjoitettu.

LIITTEET



JAKELU

TIEDOKSI

Pekka Halonen, Maanpuolustuskorkeakoulu Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos
MPKK E

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Yleisesikuntaupseerikurssi 60:llä. Teen tutkintooni liittyen diplomityötä upseereiden henkilöstösuunnittelun ja motivaation keskinäisestä yhteydestä. Pysin selvittämään työssäni, minkälainen yhteys upseerien tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla on yksilön motivaatioon.

Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö on myöntänyt tutkimusluvan tähän tutkimukseen asiakirjalla AQ19661/20.10.2020. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat upseerit, joiden viimeisin tehtävään määrääminen on tehty Pääesikunnan päällikön tai puolustusvoimain komentajan toimivallassa vuosien 2018-2019 aikana.

Kysely koostuu muutamaa avointa kysymystä lukuun ottamatta monivalintakysymyksistä ja vastaamiseen menee aikaa **noin 10-15 minuuttia**. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Kysely toteutetaan nimettömästi eikä vastausten perusteella voida päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Tutkimuksen tulokset ovat julkisia ja ne tullaan julkaisemaan diplomityöraportissani syksyllä 2021 siten, ettei kenenkään vastaajan henkilöllisyys käy ilmi.

Kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen. Kertyvän aineiston käsittely, säilytys ja hävittäminen toteutetaan tutkimusluvan (AQ19661) edellyttämällä tavalla.

Olisin kiitollinen, mikäli teillä olisi hetki aikaa vastata diplomityöni kyselyyn **perjantaihin 15.1.2021 kello 12.00 mennessä**.

Kyselyyn on mahdollista vastata tämän sanoman lopussa olevan linkin kautta niin älypuhelimella kuin tietokoneella, jossa on internet-yhteys. Kyselyyn vastaaminen tulee tehdä yhdellä kertaa.

Annan tarvittaessa mielelläni lisätietoa kyselyyn ja diplomityöhöni liittyen.

Terveisin,
Kapteeni Riku Rosti
riku.rosti@mil.fi
+358505914820

Henkilökohtainen linkkisi kyselyyn (Outlook ohjaa sinut TUVE -internetselaimen tai voit kopioida linkin ja liittää sen internetselaimen osoitekenttään):

Henkilöstösuunnittelu ja upseerin motivaatio

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Ikä *

- 26-30 vuotta
- 31-35 vuotta
- 36-40 vuotta
- 41-45 vuotta
- 46-50 vuotta
- 51-57 vuotta

2. Siviilikoulutus *

(PV:n ulkopuolella hankittu koulutus)

- Opistoasteen tutkinto
- Ammattitutkinto
- Ylioppilas
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Lisensiaatin tutkinto
- Tohtorin tutkinto

3. Siviilisäätö *

- Naimaton
- Avoliitossa
- Avioliitossa/Rekisteröidyssä parisuhteessa
- Eronnut

4. Perhetilanne *

- Huollettavana kokoaikaisesti lapsia tai omaisia
- Huollettavana osa-aikaisesti lapsia tai omaisia
- Ei huollettavia lapsia tai omaisia

5. Puolustushaara, johon olet koulutettu *

- Maa
- Meri
- Ilma

6. Sotilarvo *

- yliluutnantti
- kapteeni / kapteeniluutnantti
- majuri / komentajakapteeni
- everstiluutnantti / komentaja
- eversti / kommodori

7. Virassaoloaika *

- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21-25 vuotta
- yli 25 vuotta

8. Viimeisin suoritettu Puolustusvoimien virkaurakurssi / tutkinto *

- Upseerin perustutkinto / Sotatieteiden maisterin tutkinto
- Esiupseerikurssi
- Yleisesikuntaupseerin tutkinto

9. Yleisesikuntaupseerikurssi *

- Aion hakea YE -kurssille
- En aio hakea YE -kurssille. Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseesi?
- En tiedä aionko hakea YE -kurssille. Mitkä tekijät vaikuttavat hakeutumispäätökseesi?
- Olen hakenut, en tullut valituksi
- Olen hakenut ja minut on valittu seuraavalle kurssille
- Olisin halunnut YE -kurssille, mutta EUK:n opintojen keskiarvo ei riittänyt
- Olisin päässyt YE -kurssille, mutta en ottanut paikkaa vastaan. Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseesi?

10. Olen suorittanut sotatieteiden tohtorin tutkinnon *

- Kyllä
- En

11. Sotatieteiden tohtoriohjelma *

- En aio hakeutua sotatieteiden tohtoriohjelmaan
- Aion hakeutua sotatieteiden tohtoriohjelmaan
- Minut on valittu sotatieteiden tohtoriohjelmaan

NYKYINEN TEHTÄVÄ

12. Tulosyksikkö, jossa tällä hetkellä palvelet *

- Pääesikunta ja alaiset laitokset
- Maanpuolustuskorkeakoulu
- Maavoimat
- Merivoimat
- Ilmavoimat
- Puolustusvoimien Logistiikkalaitos

13. Kauanko olet ollut nykyisessä tehtävässäsi? *

- 0 - 6 kk
- 7 - 12 kk
- 13 - 24 kk
- 25 - 36 kk
- yli 36 kk

14. Nykyinen tehtäväni on *

- Hyväksytyn keskitetyn tehtävä- ja seuraajasuunnitelman (KES) mukainen
- Hyväksytyn ylemmän johdon suunnitelman (YJS) mukainen
- Sisäisen liikkuvuuden kautta haettu (valtiolle.fi -palvelu)
- Oman aktiivisuuden perusteella haettu, ei perustu hyväksytyihin suunnitelmiin
- Minulle tarjottu tehtävä, ei perustu hyväksytyihin suunnitelmiin
- En osaa vastata tähän
- Yhdistelmänä useasta yllä olevasta vaihtoehdosta, kerro mitkä:

15. Virkapaikkakuntani vaihtui viimeisimmän tehtävänmääräyksen yhteydessä *

- Kyllä
- Ei

16. Mikä on vakituisen asuinsoitteesi ja virkapaikkakuntasi välinen etäisyys? *

- alle 50km
- 51-100km
- 101 - 200km
- yli 200km

17. Olen tietoinen minulle suunnitelluista seuraavista tehtävävaihtoehdoista *

- Kyllä
- En
- Siirryn reserviin tämän tehtävän jälkeen

19. Työpaikan sijainti

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-7, asteikossa:

1 = olen täysin eri mieltä

2 = olen melko paljon eri mieltä

3 = olen jokseenkin eri mieltä

4 = neutraali

5 = olen jokseenkin samaa mieltä

6 = olen melko paljon samaa mieltä

7 = olen täysin samaa mieltä *

	1	2	3	4	5	6	7
Nykyisen virkapaikkakuntani sijainti sopii elämäntilanteeseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi mahdollisuuksia hyödyntää joustavia työaikamuotoja (ETÄ, HAJA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Asun parhaillaan erossa perheestäni (puoliso ja/tai lapset) nykyisen tehtäväni takia *

Virkapaikkakunta ja kotipaikkakunta eri

- Kyllä
- En
- Minulla ei ole puolisoa ja/tai lapsia

	1	2	3	4	5	6	7
Pyrin tekemään nykyisessä tehtävässäni parhaani, vaikka en ole varma, onko se sen arvoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen nykyisen tehtäväni innostavana ja nautinnollisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että nykyinen tehtäväni oli henkilökohtainen päätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, ettei minulle annettu muita vaihtoehtoja, kuin vastaanottaa nykyinen tehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En tiedä, miten nykyinen tehtäväni voisi olla minulle hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen tehtäväni tuottaa minulle sisäistä tyydytystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoudun nykyiseen tehtävääni, koska uskon sen olevan tärkeää uralleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoudun nykyiseen tehtävääni vain, koska minusta tuntuu, että minun on pakko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoudun nykyiseen tehtävääni, vaikka en tiedä, onko se kannattavaa uraani ajatellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Tähän voit vapaasti kommentoida kyselyn aiheita

Työyhteisön ja -paikan sosiaalista ympäristöä mittaavan mittarin ensimmäisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 1	Kommunaliteetit
S1	,804		,733
S2	,774		,709
S3	,753		,604
S4	,715		,515
S5	,665		,482
S6	,743		,556
S7	,71		,504
S8	,667		,446
S9		,706	,501
S10		,55	,323
S11		,927	,897
Ominaisarvo:	5,191	1,877	KMO: ,852
Kumulatiivinen selitysvoima:	47,2%	17,1%	
Cronbachin alfa:	-	-	

Työyhteisön ja -paikan sosiaalista ympäristöä mittaavan mittarin toisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetit
S1	,78		,701
S3	,773		,633
S4	,732		,54
S5	,676		,475
S6	,745		,557
S8	,62		,385
S9		,789	,623
S11		,856	,776
Ominaisarvo:	3,901	1,539	KMO: ,824
Kumulatiivinen selitysvoima:	48,8%	19,2%	
Cronbachin alfa:	-	-	

Työyhteisön ja -paikan sosiaalista ympäristöä mittaavan mittarin kolmannen ja lopullisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetit
S1	,830		,740
S3	,825		,711
S4	,804		,688
S5	,786		,577
S6	,752		,618
S9		,923	,852
S11		,888	,840
Ominaisarvo:	3,542	1,485	KMO: ,806
Kumulatiivinen selitysvoima:	50,6%	21,2%	
Cronbachin alfa:	,865	,792	

Oman halukkuuden huomioimista mittaavan mittarin ensimmäisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
V1	,613	,376
V2	,653	,427
V3	,920	,847
V4	,949	,901
Ominaisarvo:	2,845	KMO: ,768
Kumulatiivinen selitysvaima:	71%	
Cronbachin alfa:	-	

Oman halukkuuden huomioimista mittaavan mittarin toisen ja lopullisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
V2	,649	,422
V3	,921	,848
V4	,952	,906
Ominaisarvo:	2,404	KMO: ,673
Kumulatiivinen selitysvaima:	80,1%	
Cronbachin alfa:	,873	

Hankitun osaamisen huomioimista mittaavan mittarin ensimmäisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetit
O1	,721		,626
O2	,876		,831
O3	,768		,676
O4		,694	,642
O5		,648	,538
O6		,493	,304
O7	,637		,513
O8		,669	,515
O9		,693	,651
Ominaisarvo:	5,014	1,068	KMO: ,870
Kumulatiivinen selitysvaima:	55,8%	11,8%	
Cronbachin alfa:	-	-	

Hankitun osaamisen huomioimista mittaavan mittarin toisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
O1	,749	,561
O2	,801	,643
O3	,771	,595
O4	,762	,581
O5	,656	,431

O7	,707	,499
O8	,615	,378
O9	,768	,589
Ominaisarvo:	4,732	KMO: ,866
Kumulatiivinen selitysvoima:	59,1%	
Cronbachin alfa:	-	

Hankitun osaamisen huomioimista mittaavan mittarin kolmannen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
O1	,763	,583
O2	,827	,684
O3	,793	,629
O4	,736	,542
O5	,632	,399
O7	,721	,52
O9	,74	,548
Ominaisarvo:	4,337	KMO: ,843
Kumulatiivinen selitysvoima:	62%	
Cronbachin alfa:	-	

Hankitun osaamisen huomioimista mittaavan mittarin neljännen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
O1	,76	,578
O2	,84	,706
O3	,821	,674
O4	,709	,502
O7	,73	,534
O9	,719	,517
Ominaisarvo:	3,917	KMO: ,811
Kumulatiivinen selitysvoima:	65,3%	
Cronbachin alfa:	,89	

Hankitun osaamisen huomioimista mittaavan mittarin viidennen ja lopullisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
O1	,85	,612
O2	,801	,818
O3	,836	,69
O7	,875	,505
Ominaisarvo:	2,955	KMO: ,740
Kumulatiivinen selitysvoima:	73,9%	
Cronbachin alfa:	,88	

Palkan vaikutusta mittaavan mittarin ensimmäisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
P1	,424	,343
P2	,786	,689
P3	,783	,690
P4	,618	,381
Ominaisarvo:	2,283	KMO: ,725
Kumulatiivinen selitysvoima:	57%	
Cronbachin alfa:	-	

Palkan vaikutusta mittaavan mittarin toisen ja lopullisen faktorianalyysin tulokset:

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
P2	,795	,816
P3	,795	,816
Ominaisarvo:	1,633	KMO: -
Kumulatiivinen selitysvoima:	81,6%	
Cronbachin alfa:	,765	

Henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta mittaavan mittarin ensimmäinen faktorianalyysi

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetit
K1	,581		,339
K2	,816		,735
K3	,686		,49
K4	,798		,668
K5		,706	,528
K6		,649	,486
K7	,511		,295
Ominaisarvo:	3,331	1,159	KMO: ,812
Kumulatiivinen selitysvoima:	47,6%	16,6%	
Cronbachin alfa:	-	-	

Henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta mittaavan mittarin toinen faktorianalyysi

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetit
K2	,756		,655
K3	,759		,588
K4	,778		,64
K5		,677	,487
K6		,675	,523
Ominaisarvo:	2,691	1,073	KMO: ,755
Kumulatiivinen selitysvoima:	53,8%	21,5%	
Cronbachin alfa:	-	-	

Henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta mittaavan mittarin kolmas ja lopullinen faktorianalyysi

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Kommunaliteetit
K2	,761		,66
K3	,752		,578
K5		,68	,49
K6		,671	,525
Ominaisarvo:	2,691	1,073	KMO: ,638
Kumulatiivinen selitysvaima:	53,9%	24,3%	
Cronbachin alfa:	,753	,668	

Tilannekohtaista motivaatiotasoa ja –astetta mittaavan SIMS –mittarille tehty faktorianalyysi:

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Kommunaliteetit
T1(IM)	,891			,844
T2(IR)		,812		,796
T3(ER)			,208	,566
T4(AM)			,232	,706
T5(IM)	,871			,819
T6(IR)	,533			,734
T7(ER)			,262	,632
T8(AM)			,556	,661
T9(IM)	,858			,785
T10(IR)	,433			,336
T11(ER)			,286	,380
T12(AM)			,257	,539
T13(IM)	,867			,804
T14(IR)		,793		,788
T15(ER)			,292	,721
T16(AM)			,658	,703
Ominaisarvo:	7,732	1,697	1,384	KMO: ,918
Kumulatiivinen selitysvaima:	48,3%	10,6%	8,6%	
Cronbachin alfa:				

Tilannekohtaista motivaatiotasoa ja –astetta mittaavan SIMS –mittarin teoreettinen faktorianalyysi:

Sisäinen motivaatio (IM):

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
T1(IM)	,919	,845
T5(IM)	,925	,855
T9(IM)	,933	,871
T13(IM)	,901	,812
Ominaisarvo:	3,539	KMO: ,861
Kumulatiivinen selitysvaima:	88,5%	
Cronbachin alfa:	,955	

Sisäinen sääntely (IR):

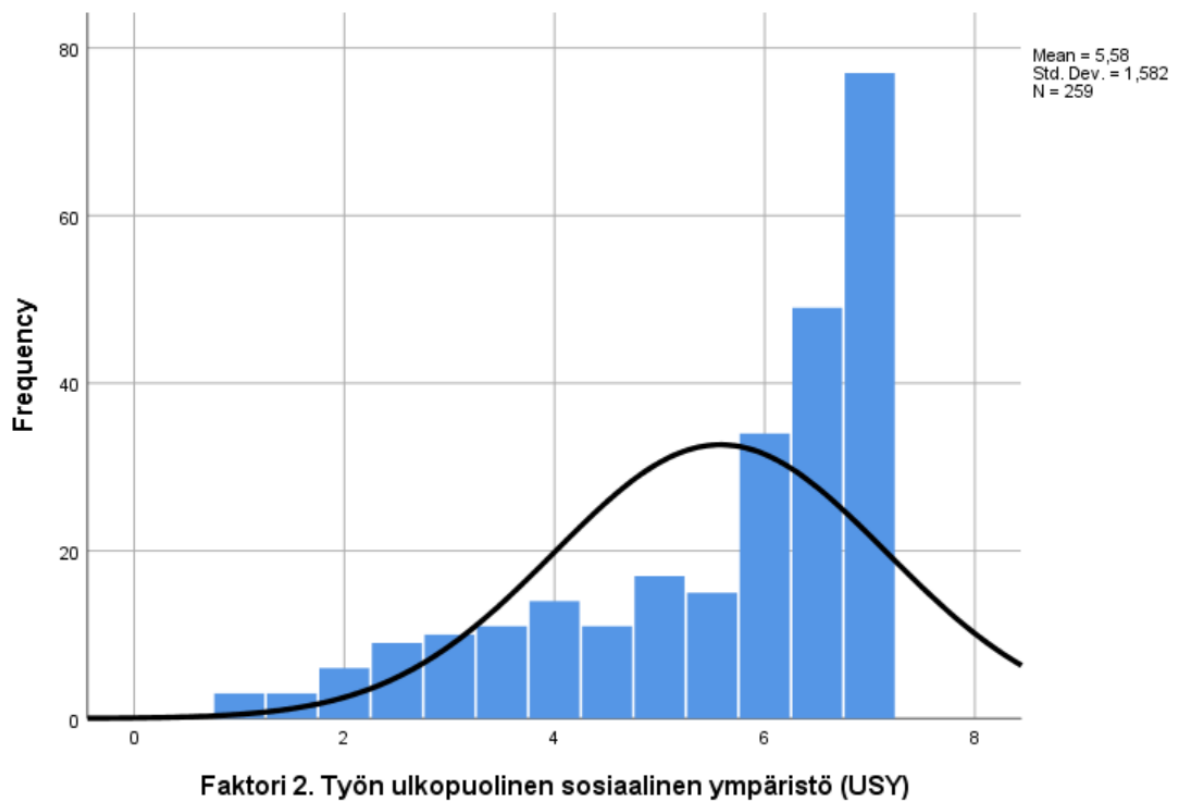
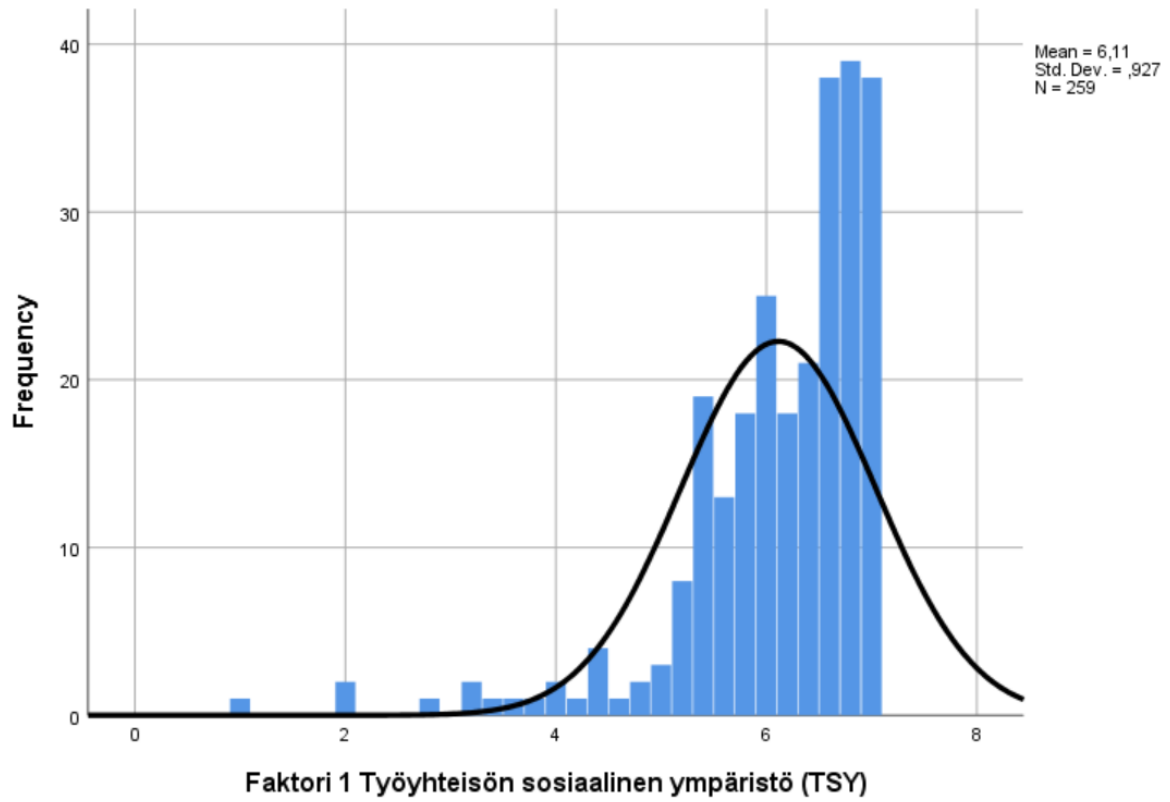
Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
T2(IR)	,857	,735
T6(IR)	,762	,581
T10(IR)	,409	,168
T14(IR)	,755	,57
Ominaisarvo:	2,469	KMO: ,733
Kumulatiivinen selitysvoima:	61,7%	
Cronbachin alfa:	,768	

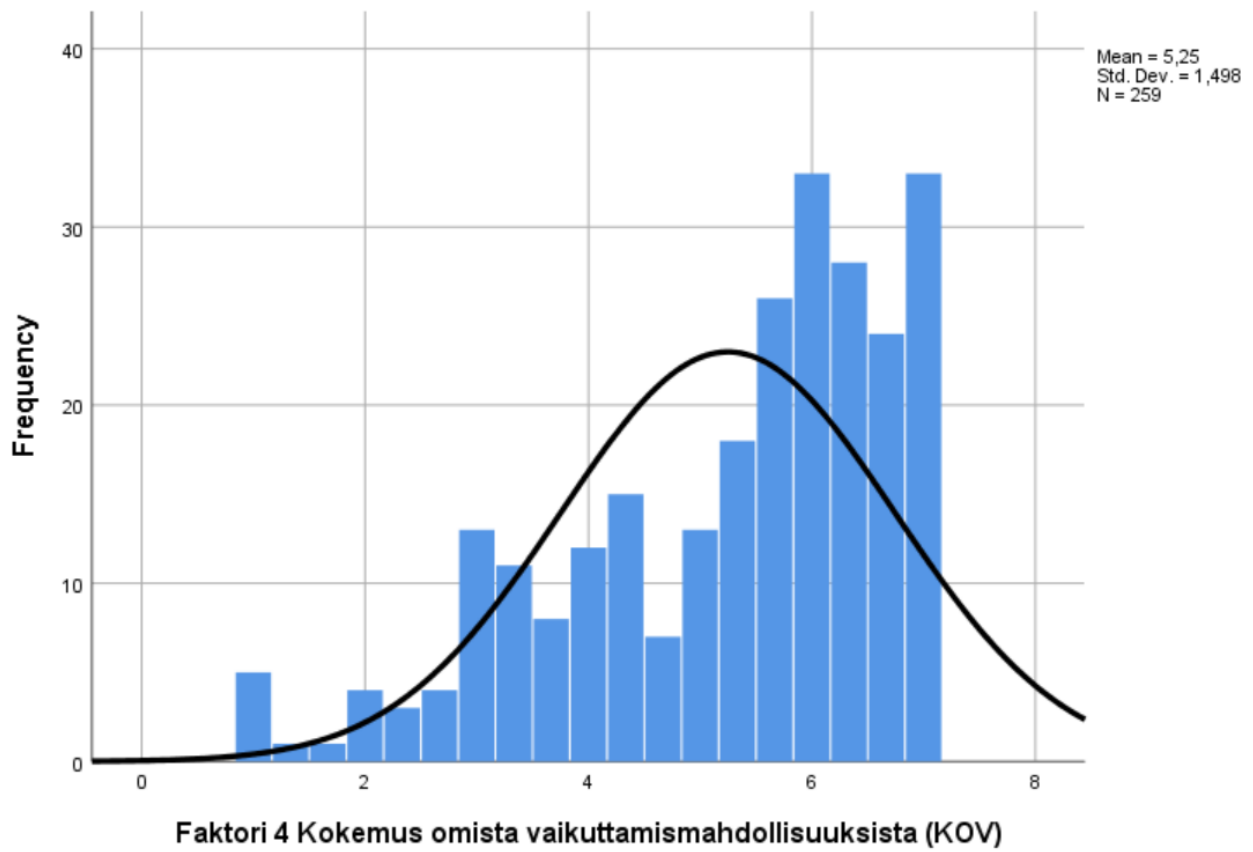
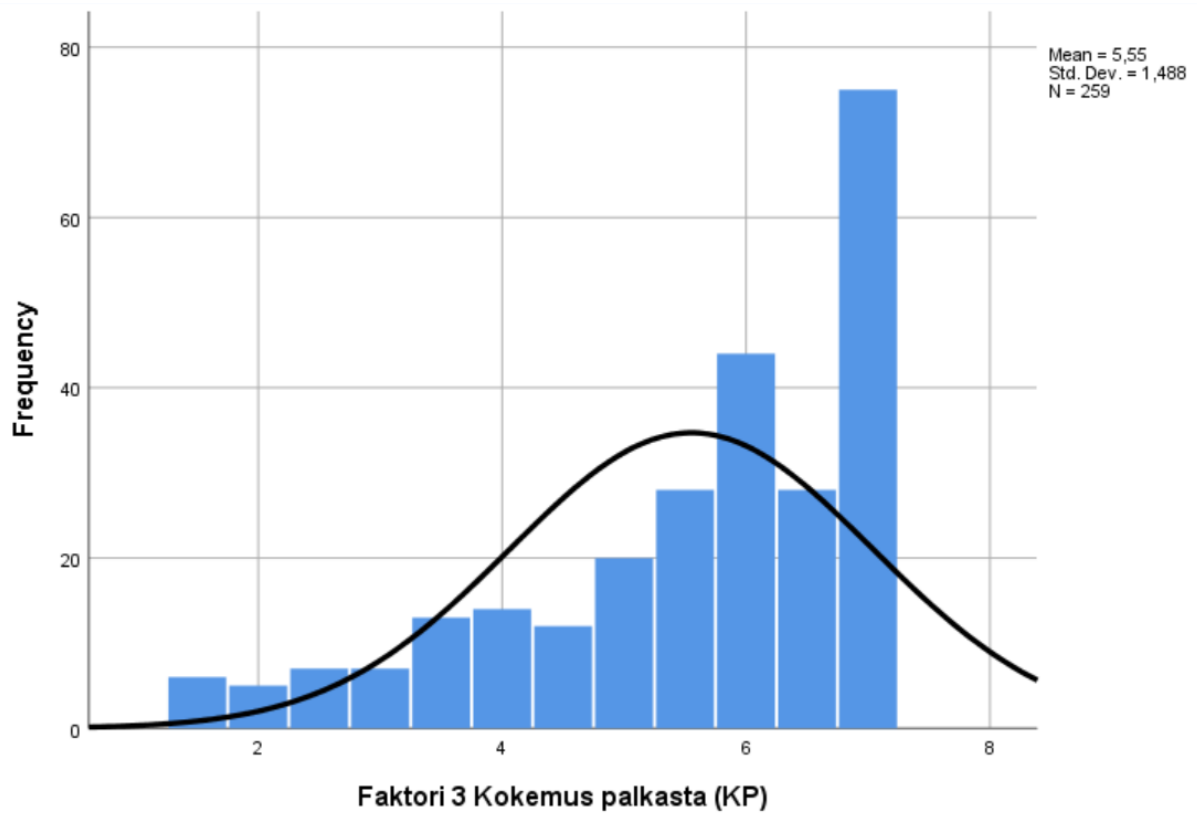
Ulkoinen sääntely

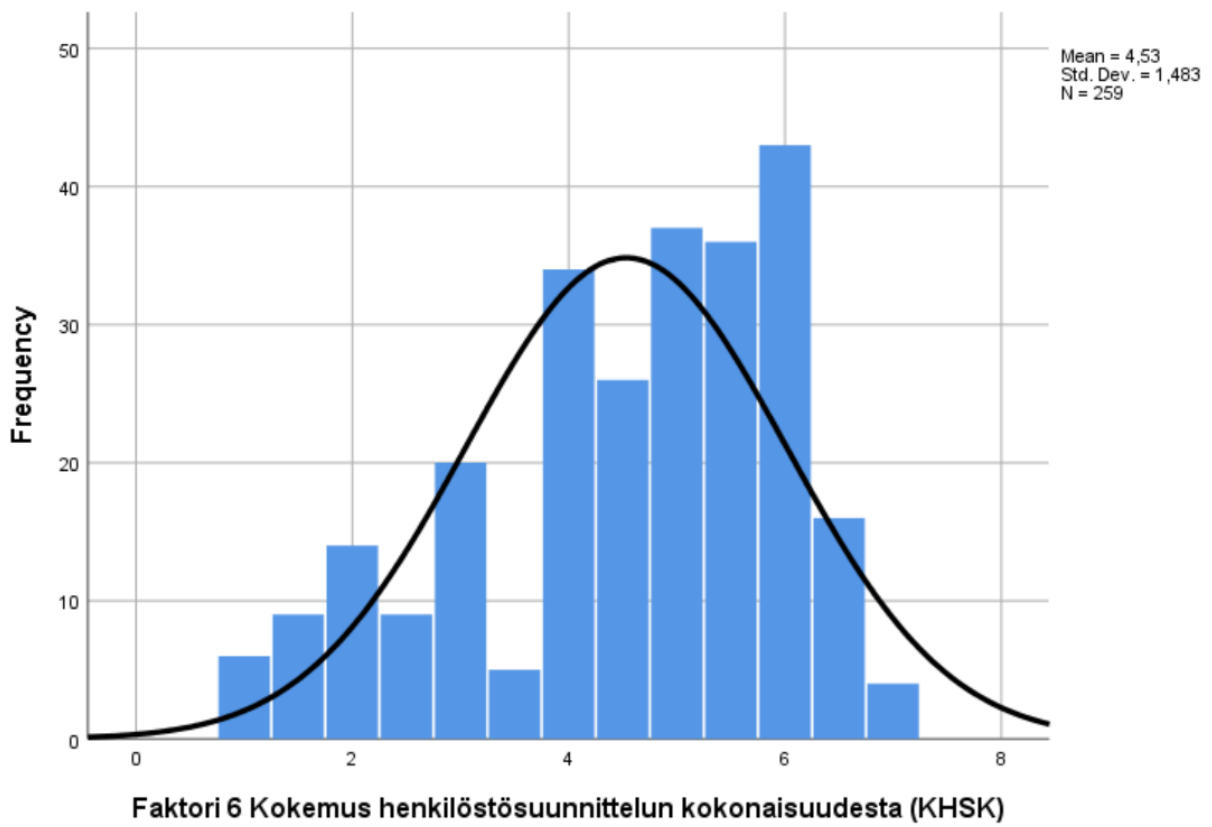
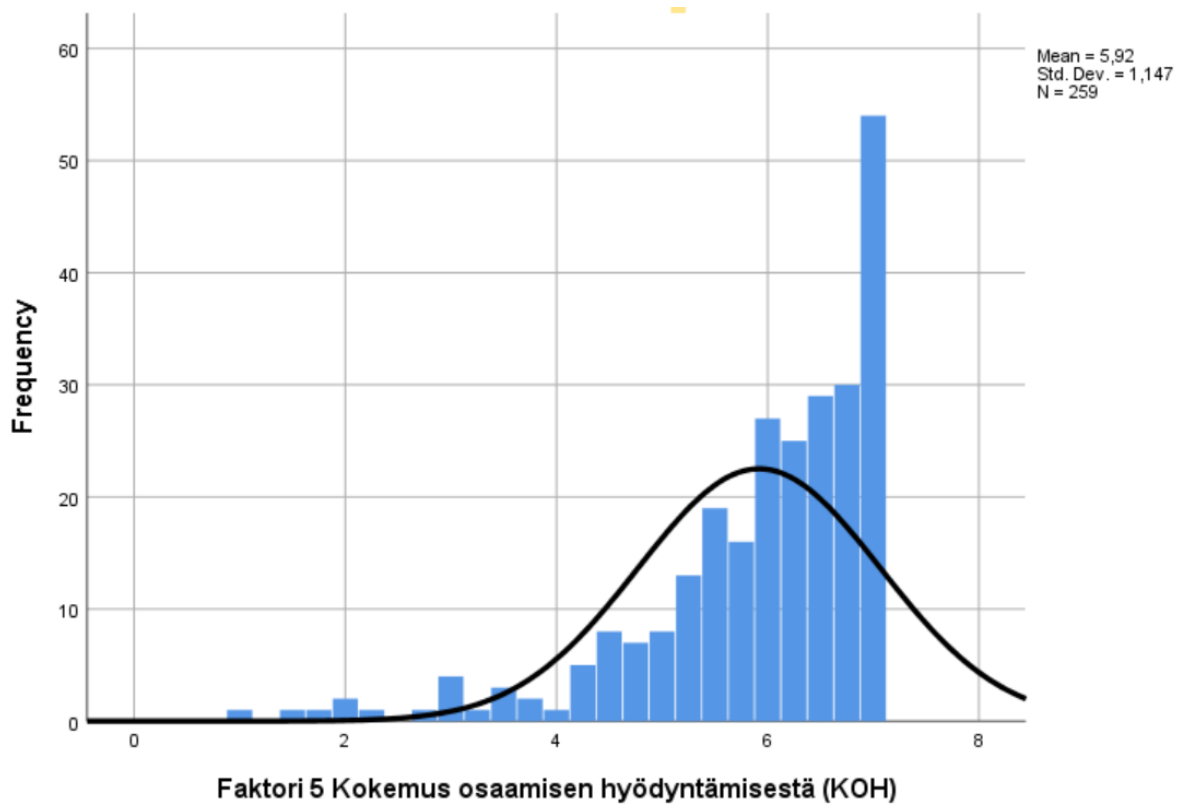
Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
T3(ER)	,663	,603
T7(ER)	,781	,700
T11(ER)	,509	,432
T15(ER)	,865	,759
Ominaisarvo:	2,494	KMO: ,759
Kumulatiivinen selitysvoima:	62,3%	
Cronbachin alfa:	,781	

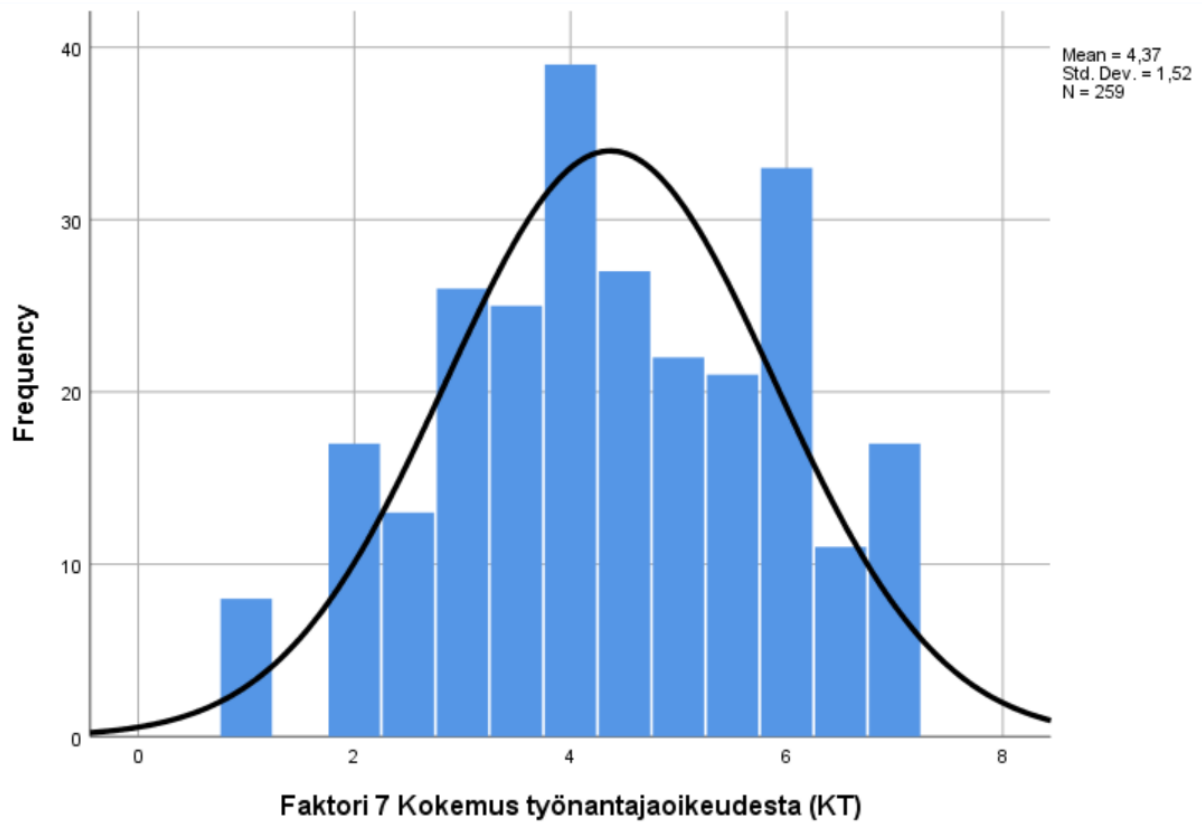
Epämotivaatio (AM)

Muuttuja	Faktori 1	Kommunaliteetit
T4(AM)	,797	,636
T8(AM)	,554	,307
T12(AM)	,777	,604
T16(AM)	,645	,416
Ominaisarvo:	1,963	KMO: ,563
Kumulatiivinen selitysvoima:	49,1%	
Cronbachin alfa:	,620	









Kuvailevat tulokset

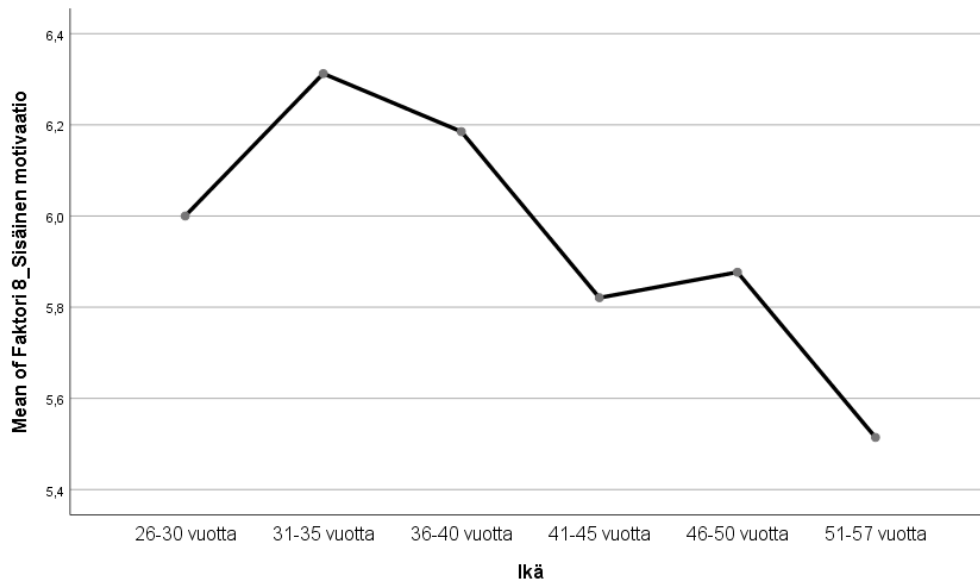
Sisäinen motivaatio								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
26-30 vuotta	5	6,00	1,425	0,637	4,23	7,77	4	7
31-35 vuotta	16	6,31	1,010	0,253	5,77	6,85	3	7
36-40 vuotta	27	6,19	0,765	0,147	5,88	6,49	5	7
41-45 vuotta	53	5,82	1,310	0,180	5,46	6,18	2	7
46-50 vuotta	71	5,88	1,317	0,156	5,56	6,19	1	7
51-57 vuotta	87	5,51	1,473	0,158	5,20	5,83	1	7
Total	259	5,81	1,323	0,082	5,64	5,97	1	7

Ryhmiä välinen parittaisvertailu

Sisäinen motivaatio (IM)

Tukey HSD

(I) Ikä		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
26-30 vuotta	31-35 vuotta	-0,313	0,672	0,997	-2,24	1,62
	36-40 vuotta	-0,185	0,639	1,000	-2,02	1,65
	41-45 vuotta	0,179	0,614	1,000	-1,58	1,94
	46-50 vuotta	0,123	0,607	1,000	-1,62	1,87
	51-57 vuotta	0,486	0,604	0,967	-1,25	2,22
31-35 vuotta	26-30 vuotta	0,313	0,672	0,997	-1,62	2,24
	36-40 vuotta	0,127	0,414	1,000	-1,06	1,32
	41-45 vuotta	0,492	0,374	0,777	-0,58	1,57
	46-50 vuotta	0,436	0,363	0,837	-0,61	1,48
	51-57 vuotta	0,798	0,357	0,225	-0,23	1,82
36-40 vuotta	26-30 vuotta	0,185	0,639	1,000	-1,65	2,02
	31-35 vuotta	-0,127	0,414	1,000	-1,32	1,06
	41-45 vuotta	0,364	0,310	0,849	-0,53	1,26
	46-50 vuotta	0,308	0,297	0,904	-0,54	1,16
	51-57 vuotta	0,671	0,289	0,190	-0,16	1,50
41-45 vuotta	26-30 vuotta	-0,179	0,614	1,000	-1,94	1,58
	31-35 vuotta	-0,492	0,374	0,777	-1,57	0,58
	36-40 vuotta	-0,364	0,310	0,849	-1,26	0,53
	46-50 vuotta	-0,056	0,238	1,000	-0,74	0,63
	51-57 vuotta	0,306	0,229	0,763	-0,35	0,96
46-50 vuotta	26-30 vuotta	-0,123	0,607	1,000	-1,87	1,62
	31-35 vuotta	-0,436	0,363	0,837	-1,48	0,61
	36-40 vuotta	-0,308	0,297	0,904	-1,16	0,54
	41-45 vuotta	0,056	0,238	1,000	-0,63	0,74
	51-57 vuotta	0,362	0,210	0,516	-0,24	0,97
51-57 vuotta	26-30 vuotta	-0,486	0,604	0,967	-2,22	1,25
	31-35 vuotta	-0,798	0,357	0,225	-1,82	0,23
	36-40 vuotta	-0,671	0,289	0,190	-1,50	0,16
	41-45 vuotta	-0,306	0,229	0,763	-0,96	0,35
	46-50 vuotta	-0,362	0,210	0,516	-0,97	0,24



Kuvailevat tulokset

Sisäinen motivaatio

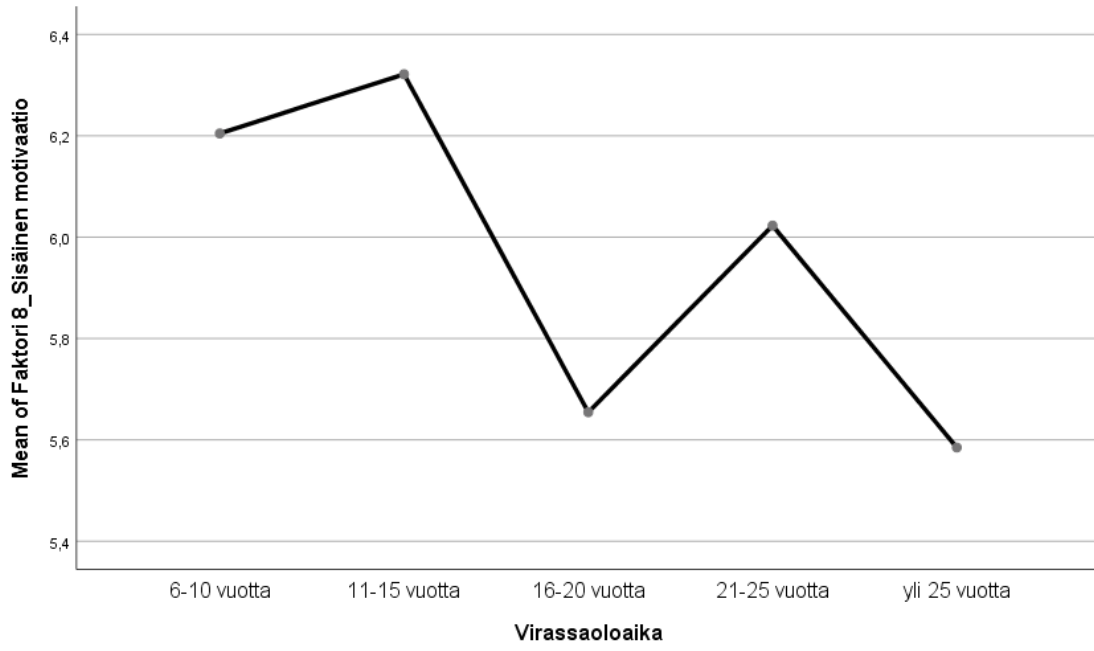
Virka-aika	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
6-10 vuotta	22	6,20	1,076	0,229	5,73	6,68	3	7
11-15 vuotta	21	6,32	0,582	0,127	6,06	6,59	5	7
16-20 vuotta	55	5,65	1,415	0,191	5,27	6,04	2	7
21-25 vuotta	55	6,02	1,258	0,170	5,68	6,36	1	7
yli 25 vuotta	106	5,58	1,411	0,137	5,31	5,86	1	7
Total	259	5,81	1,323	0,082	5,64	5,97	1	7

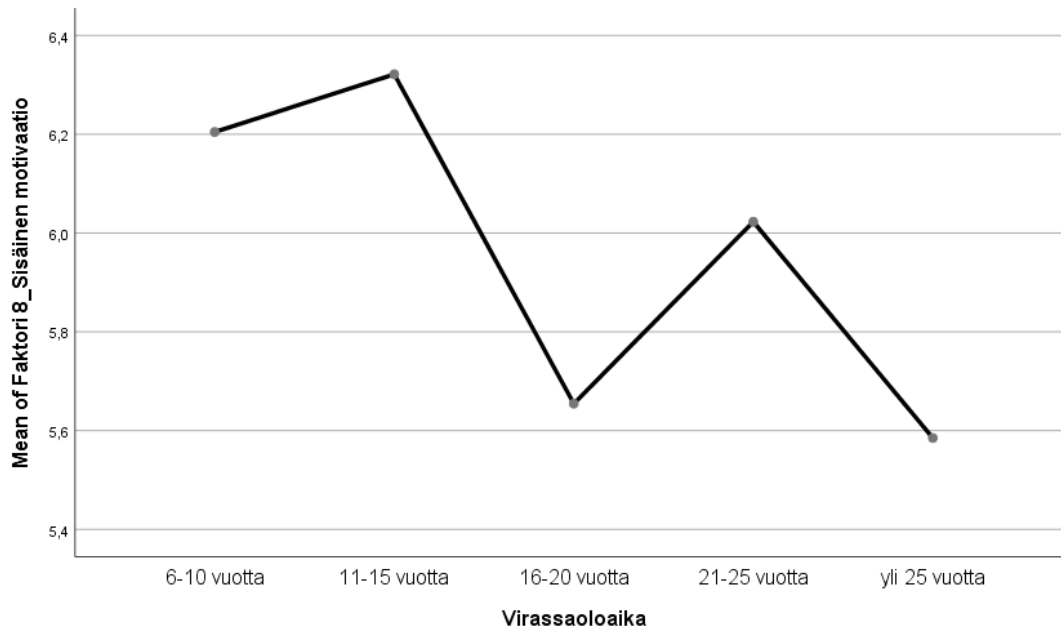
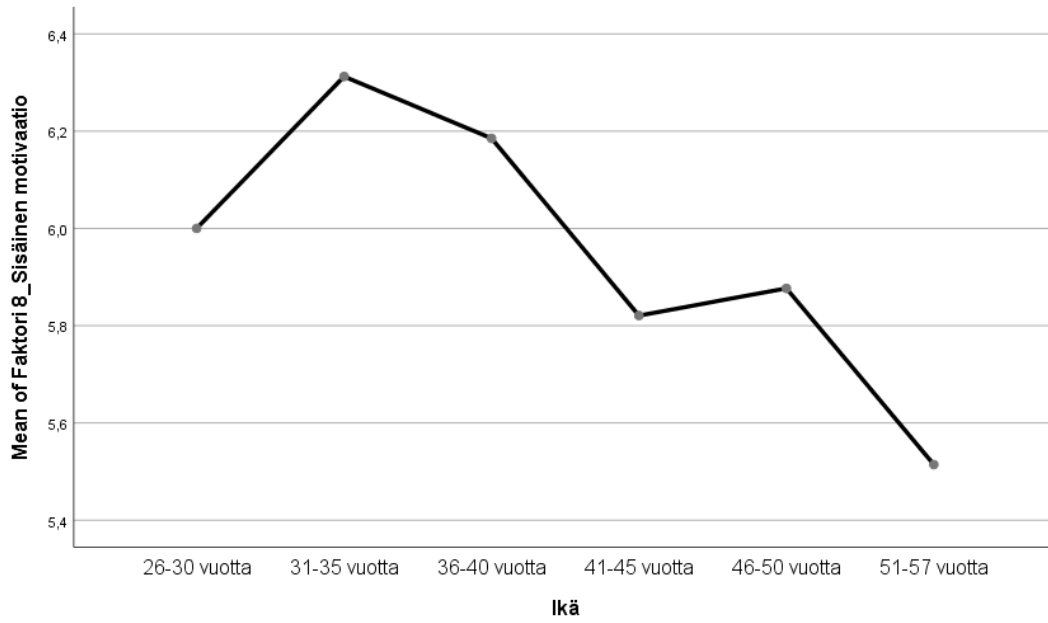
Ryhmiä välinen parittaisvertailu

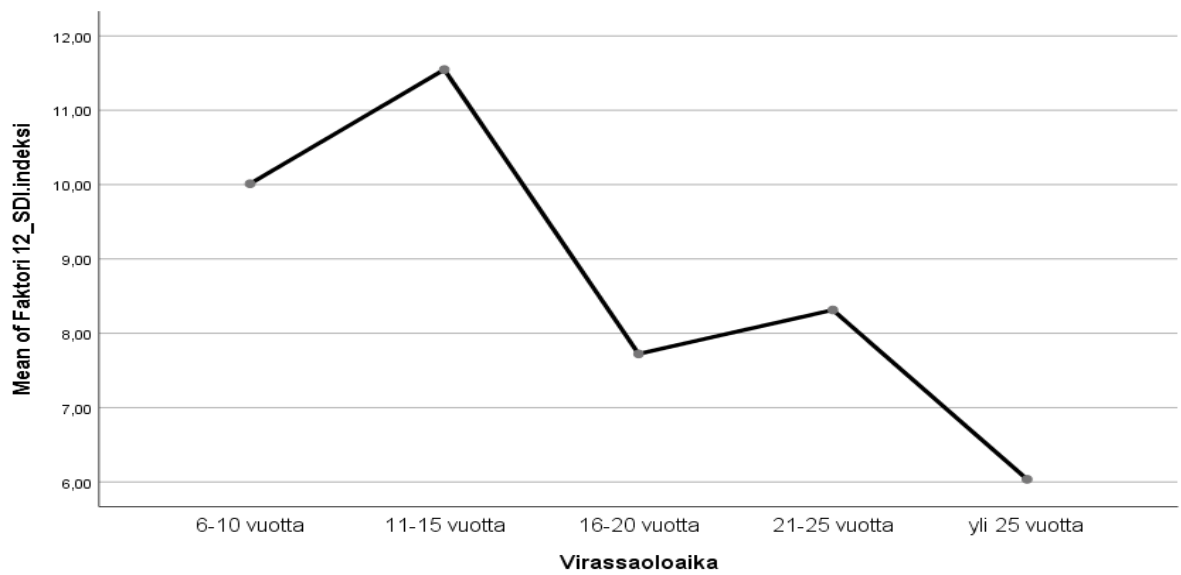
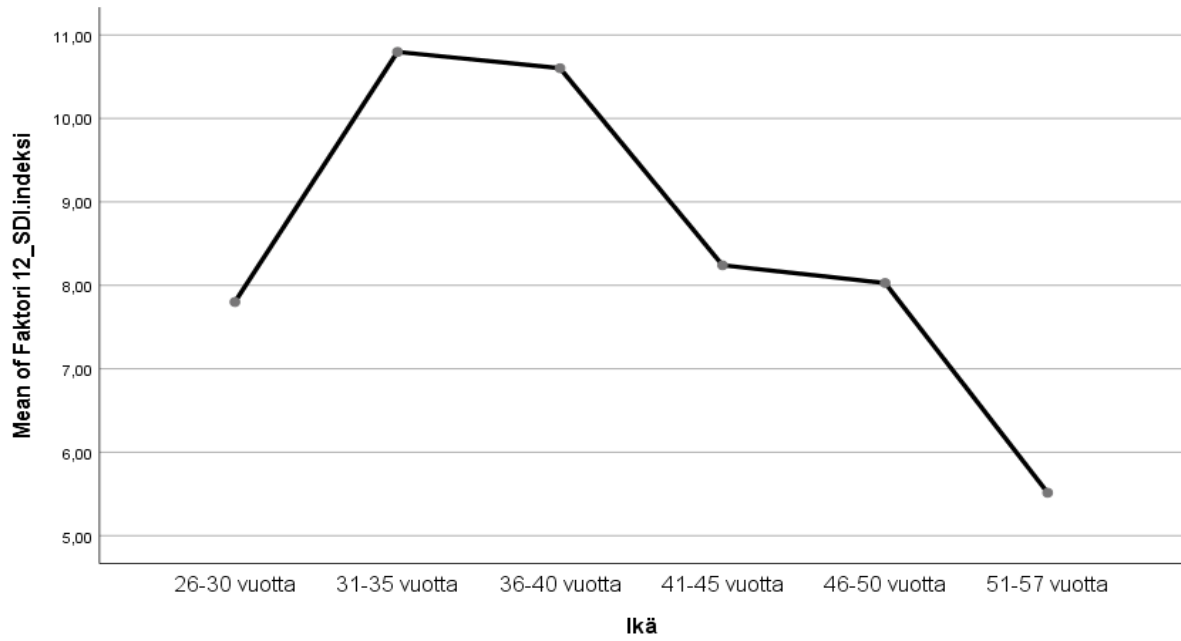
Sisäinen motivaatio

Tukey HSD

(I) Virassaoloaika		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
6-10 vuotta	11-15 vuotta	-0,117	0,399	0,998	-1,21	0,98
	16-20 vuotta	0,550	0,330	0,455	-0,36	1,46
	21-25 vuotta	0,182	0,330	0,982	-0,72	1,09
	yli 25 vuotta	0,620	0,306	0,257	-0,22	1,46
11-15 vuotta	6-10 vuotta	0,117	0,399	0,998	-0,98	1,21
	16-20 vuotta	0,667	0,335	0,274	-0,25	1,59
	21-25 vuotta	0,299	0,335	0,900	-0,62	1,22
	yli 25 vuotta	0,737	0,312	0,130	-0,12	1,59
16-20 vuotta	6-10 vuotta	-0,550	0,330	0,455	-1,46	0,36
	11-15 vuotta	-0,667	0,335	0,274	-1,59	0,25
	21-25 vuotta	-0,368	0,249	0,578	-1,05	0,32
	yli 25 vuotta	0,070	0,217	0,998	-0,53	0,67
21-25 vuotta	6-10 vuotta	-0,182	0,330	0,982	-1,09	0,72
	11-15 vuotta	-0,299	0,335	0,900	-1,22	0,62
	16-20 vuotta	0,368	0,249	0,578	-0,32	1,05
	yli 25 vuotta	0,438	0,217	0,261	-0,16	1,03
yli 25 vuotta	6-10 vuotta	-0,620	0,306	0,257	-1,46	0,22
	11-15 vuotta	-0,737	0,312	0,130	-1,59	0,12
	16-20 vuotta	-0,070	0,217	0,998	-0,67	0,53
	21-25 vuotta	-0,438	0,217	0,261	-1,03	0,16







Ryhmiä parittaisvertailujen tulokset, sisäinen motivaatio selitettävänä (malli 1)**Työyhteisön sosiaalinen ympäristö**

Tukey HSD

(I) CAT_factor1		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-1,76*	0,180	0,000	-2,23	-1,30
	3,00	-2,54*	0,179	0,000	-3,00	-2,08
	4,00	-3,10*	0,179	0,000	-3,57	-2,64
2,00	1,00	1,76*	0,180	0,000	1,30	2,23
	3,00	-,78*	0,135	0,000	-1,13	-0,43
	4,00	-1,34*	0,135	0,000	-1,69	-0,99
3,00	1,00	2,54*	0,179	0,000	2,08	3,00
	2,00	,78*	0,135	0,000	0,43	1,13
	4,00	-,56*	0,134	0,000	-0,91	-0,22
4,00	1,00	3,10*	0,179	0,000	2,64	3,57
	2,00	1,34*	0,135	0,000	0,99	1,69
	3,00	,56*	0,134	0,000	0,22	0,91

Huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Kokemus osaamisen hyödyntämisestä

Tukey HSD

(I) CAT_factor3		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-1,19*	0,138	0,000	-1,55	-0,83
	3,00	-1,66*	0,144	0,000	-2,04	-1,29
	4,00	-1,51*	0,148	0,000	-1,89	-1,13
2,00	1,00	1,19*	0,138	0,000	0,83	1,55
	3,00	-,47*	0,148	0,009	-0,86	-0,09
	4,00	-0,32	0,152	0,151	-0,71	0,07
3,00	1,00	1,66*	0,144	0,000	1,29	2,04
	2,00	,47*	0,148	0,009	0,09	0,86
	4,00	0,15	0,157	0,769	-0,25	0,56
4,00	1,00	1,51*	0,148	0,000	1,13	1,89
	2,00	0,32	0,152	0,151	-0,07	0,71
	3,00	-0,15	0,157	0,769	-0,56	0,25

huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Kokemus omista vaikuttamismahdollisuuksista

Tukey HSD

(I) CAT_factor2		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-1,17*	0,143	0,000	-1,54	-0,80
	3,00	-1,03*	0,140	0,000	-1,39	-0,67
	4,00	-1,44*	0,143	0,000	-1,81	-1,07
2,00	1,00	1,17*	0,143	0,000	0,80	1,54
	3,00	0,15	0,154	0,778	-0,25	0,54
	4,00	-0,26	0,156	0,333	-0,67	0,14
3,00	1,00	1,03*	0,140	0,000	0,67	1,39
	2,00	-0,15	0,154	0,778	-0,54	0,25
	4,00	-,41*	0,154	0,041	-0,81	-0,01
4,00	1,00	1,44*	0,143	0,000	1,07	1,81
	2,00	0,26	0,156	0,333	-0,14	0,67
	3,00	,41*	0,154	0,041	0,01	0,81

huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Kokemus henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta

Tukey HSD

(I) CAT_factor4		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-1,03*	0,150	0,000	-1,42	-0,64
	3,00	-1,09*	0,143	0,000	-1,46	-0,72
	4,00	-1,28*	0,148	0,000	-1,66	-0,89
2,00	1,00	1,03*	0,150	0,000	0,64	1,42
	3,00	-0,07	0,145	0,969	-0,44	0,31
	4,00	-0,25	0,150	0,341	-0,64	0,14
3,00	1,00	1,09*	0,143	0,000	0,72	1,46
	2,00	0,07	0,145	0,969	-0,31	0,44
	4,00	-0,19	0,143	0,569	-0,56	0,19
4,00	1,00	1,28*	0,148	0,000	0,89	1,66
	2,00	0,25	0,150	0,341	-0,14	0,64
	3,00	0,19	0,143	0,569	-0,19	0,56

huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Ryhmiä parittaisvertailujen tulokset, itseohjautuvuus selitettävänä (malli 2)**Työyhteisön sosiaalinen ympäristö**

Tukey HSD

(I) CAT_TSY		Mean	Std. Error	Sig.	Interval	
		Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-7,0983*	0,96398	0,000	-9,5918	-4,6048
	3,00	-11,2109*	0,96039	0,000	-13,6952	-8,7267
	4,00	-13,7304*	0,96039	0,000	-16,2146	-11,2462
2,00	1,00	7,0983*	0,96398	0,000	4,6048	9,5918
	3,00	-4,1126*	0,72395	0,000	-5,9852	-2,2400
	4,00	-6,6321*	0,72395	0,000	-8,5047	-4,7595
3,00	1,00	11,2109*	0,96039	0,000	8,7267	13,6952
	2,00	4,1126*	0,72395	0,000	2,2400	5,9852
	4,00	-2,5195*	0,71917	0,003	-4,3797	-0,6592
4,00	1,00	13,7304*	0,96039	0,000	11,2462	16,2146
	2,00	6,6321*	0,72395	0,000	4,7595	8,5047
	3,00	2,5195*	0,71917	0,003	0,6592	4,3797

huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Kokemus vaikutusmahdollisuuksista

Tukey HSD

(I) CAT_KOV		Mean	Std. Error	Sig.	Interval	
		Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-6,2641*	0,76576	0,000	-8,2449	-4,2833
	3,00	-6,2913*	0,75066	0,000	-8,2330	-4,3496
	4,00	-8,4308*	0,76576	0,000	-10,4116	-6,4500
2,00	1,00	6,2641*	0,76576	0,000	4,2833	8,2449
	3,00	-0,0272	0,82206	1,000	-2,1536	2,0992
	4,00	-2,1667*	0,83587	0,049	-4,3288	-0,0045
3,00	1,00	6,2913*	0,75066	0,000	4,3496	8,2330
	2,00	0,0272	0,82206	1,000	-2,0992	2,1536
	4,00	-2,1395*	0,82206	0,048	-4,2659	-0,0131
4,00	1,00	8,4308*	0,76576	0,000	6,4500	10,4116
	2,00	2,1667*	0,83587	0,049	0,0045	4,3288
	3,00	2,1395*	0,82206	0,048	0,0131	4,2659

huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Kokemus osaamisen hyödyntämisestä

Tukey HSD

(I) CAT_KOH		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-6,6466*	0,74035	0,000	-8,5616	-4,7315
	3,00	-8,7998*	0,76993	0,000	-10,7914	-6,8083
	4,00	-7,9893*	0,78996	0,000	-10,0327	-5,9459
2,00	1,00	6,6466*	0,74035	0,000	4,7315	8,5616
	3,00	-2,1532*	0,79393	0,036	-4,2069	-0,0996
	4,00	-1,3427	0,81338	0,352	-3,4467	0,7612
3,00	1,00	8,7998*	0,76993	0,000	6,8083	10,7914
	2,00	2,1532*	0,79393	0,036	0,0996	4,2069
	4,00	0,8105	0,84039	0,770	-1,3633	2,9843
4,00	1,00	7,9893*	0,78996	0,000	5,9459	10,0327
	2,00	1,3427	0,81338	0,352	-0,7612	3,4467
	3,00	-0,8105	0,84039	0,770	-2,9843	1,3633

huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Kokemus henk.suun kokonaisuudesta

Tukey HSD

(I) CAT_KHSK		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-5,8524*	0,80495	0,000	-7,9345	-3,7702
	3,00	-6,2458*	0,76736	0,000	-8,2307	-4,2608
	4,00	-6,8452*	0,79507	0,000	-8,9018	-4,7886
2,00	1,00	5,8524*	0,80495	0,000	3,7702	7,9345
	3,00	-0,3934	0,77759	0,958	-2,4048	1,6180
	4,00	-0,9929	0,80495	0,606	-3,0750	1,0893
3,00	1,00	6,2458*	0,76736	0,000	4,2608	8,2307
	2,00	0,3934	0,77759	0,958	-1,6180	2,4048
	4,00	-0,5995	0,76736	0,863	-2,5844	1,3854
4,00	1,00	6,8452*	0,79507	0,000	4,7886	8,9018
	2,00	0,9929	0,80495	0,606	-1,0893	3,0750
	3,00	0,5995	0,76736	0,863	-1,3854	2,5844

huom: Tilastollisesti merkitsevät luvut on korostettu

*. The mean difference is significant at the ,05 level.