

Niina Sirviö

## **ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN JA TYÖVOIMAN SAATAVUUS TULEVAISUUDESSA**

Monetra Oulu Oy

# **ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN JA TYÖVOIMAN SAATAVUUS TULEVAISUUDESSA**

Monetra Oulu Oy

Niina Sirviö  
Opinnäytetyö (ylempi AMK)  
Kevät 2025  
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-  
ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK), Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Niina Sirviö

Opinnäytetyön nimi: Organisaatioon sitoutuminen ja työvoiman saatavuus tulevaisuudessa

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 5/2025

Sivumäärä: esim. 83 + 1 liite

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia organisaatioon sitoutumista ja työvoiman saatavuuden mahdollisuuksia Monetra Oulu Oy:ssä. Työelämä on murroksessa, väestö ikääntyy, monimuotoistuu ja syntyvyys laskee samalla, kun työelämän vaatimukset kasvavat. Tutkimuksen kohteena olivat Monetralla palanneet työntekijät ja tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät saavat työntekijät pysymään organisaatiossa, miksi Monetralla halutaan työskennellä ja mitkä syyt johtivat aiemmin lähtöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda skenaarioita ja kehittämissuhteita työvoiman saatavuuteen. Tutkimuksen teoreettiseksi lähtökohdaksi valittiin organisaatioon sitoutuminen, koska sitoutuneet työntekijät vahvistavat organisaation kilpailukykyä.

Tutkimus toteutettiin laadullisesti ja viitekehukseksi valittiin Ryanin ja Decin itsemääräämisteoria (Self-Determination Theory). Aineisto kerättiin teemahaastattelulla viideltä työntekijältä, jotka olivat palanneet Monetran palvelukseen. Haastattelut analysoitiin itsemääräämisteorian kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. Autonomiataukivat etätöyhemahdollisuus ja joustavuus, sekä työn sisältö koettiin palkkaa merkityksellisemmäksi. Palkkataso koettiin kuitenkin heikkoudeksi yksityiseen sektoriin verrattuna. Kyvykkyyttä vahvistivat asiakaslähtöinen työote ja palautteen tarve nousi esiin kehittämiskohteena. Yhteenkuuluvuutta edistivät hyvä ilmapiiri, matala hierarkia ja avoin johtamiskulttuuri.

Haastattelutulosten pohjalta laadittiin kolme tulevaisuusskenaariota. Ensimmäisessä skenaariossa panostetaan työnantajamielikuvan vahvistamiseen ja rekrytointimarkkinoinnin kehittämiseen Monetran tunnistettavien vahvuuksien pohjalta. Toisessa skenaariossa keskitytään koulutussuunnitelmien ja urapolkujen systemaattiseen rakentamiseen, tukien sekä organisaation tavoitteita että työntekijöiden ammatillista kehitystä. Kolmannessa skenaariossa laajennetaan aktiivisesti rekrytointikanavia ja monipuolistetaan kohderyhmiä, jotta voidaan vastata tulevaisuuden työvoimatarpeisiin entistä paremmin.

Monetra Oulu Oy:llä on hyvät edellytykset kehittää rekrytointiaan. Vakiintunut oppilaitosyhteistyö ja monimuotoiset tiimit tukevat monikulttuurisen ja osallistavan työyhteisön rakentamista. Työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta sisäisten urapolkujen tukeminen ja ammatillisen kasvun mahdollistaminen ovat keskeisiä. Kun työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja edetä organisaatiossa, vähenee tarve hakeutua uusiin tehtäviin organisaation ulkopuolella.

---

Organisaatioon sitoutuminen, itseohjautuvuus, psykologiset perustarpeet, autonomia, kykenevyys, yhteenkuuluvuus, johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Program in Master of Business Administration,  
Option of Leadership and Well-being at work

---

Author: Niina Sirviö

Title of thesis: Organizational Commitment and Future Talent Acquisition

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: e.g. 83 + 1 appendix

---

The aim of this thesis was to explore the future opportunities for talent acquisition at Monetra Oulu Ltd. As working life undergoes transformation in Finland, aging population, increasing diversity, and declining birth rates pose challenges for workforce availability, while expectations in working life continue to rise. The focus of the study was on employees who had previously returned to Monetra, aiming to understand the factors contributing to employee retention, what makes Monetra a unique and desirable workplace to return to, and the reasons behind employee departures. The thesis also aimed to generate future scenarios and development proposals to support workforce acquisition.

Ryan and Deci's Self-Determination Theory served as the theoretical framework due to its relevance to employee commitment, a key driver of sustained competitiveness. The research employed a qualitative approach, utilizing thematic interviews with five employees who had returned to Monetra. The analysis was guided by the theory's three core psychological needs: autonomy, competence, and relatedness. Autonomy was supported by opportunities for remote work and flexible working arrangements, while the meaningfulness of the work itself was perceived as more important than monetary compensation. Competence was enhanced through a customer-oriented work approach, although feedback practices were identified as an area for development. Relatedness was strengthened by a positive atmosphere, a flat hierarchy, and an open leadership culture.

Based on the interviews, three future scenarios were created. The first scenario focuses on strengthening employer branding and recruitment marketing. The second emphasizes the development of structured training plans and internal career paths aligned with both organizational strategy and individual growth. The third scenario involves the expansion of recruitment channels and diversification of target groups to better respond to future workforce needs.

Monetra Oulu Ltd. has strong potential to enhance its recruitment processes. Established cooperation with educational institutions and diverse teams provide a solid foundation for building an inclusive and multicultural workplace. Supporting internal career development and enabling professional growth are key factors in fostering long-term employee commitment.

---

Keywords: Organizational Commitment, Self-Determination, Psychological Needs, Autonomy, Competence, Relatedness, Leadership

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA TAVOITTEET .....	9
2.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet.....	10
2.2	Toimeksiantajaorganisaatio Monetra Oulu Oy .....	11
2.3	Ennuste työvoiman tilanteesta Pohjois-Pohjanmaalla .....	12
2.4	Työllisyystilanne 2024–2025 .....	13
3	ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN .....	15
3.1	Henkilöstövoimavarat ja sitoutumisen merkitys .....	15
3.2	Organisaatio käsitteenä .....	16
3.3	Sitoutuminen käsitteenä .....	17
3.4	Kolmen komponentin sitoutumisen malli .....	18
3.5	Sitoutumista ennustavat tekijät .....	21
3.6	Psykologinen sopimus .....	22
4	ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA JA SITOUTUMINEN .....	24
4.1	Itsemääräämisteoria .....	24
4.2	Psykologiset perustarpeet .....	26
4.3	Sitoutumisen malli .....	28
4.4	Johtaminen itsemääräämisteoriassa .....	29
4.4.1	Transformationaalinen johtaminen.....	30
4.4.2	Transaktionaalinen johtaminen .....	31
4.5	Palkka ja palkkiot itsemääräämisteoriassa.....	32
4.6	Hyvinvoinnin vaikutukset sitoutumiseen .....	34
4.7	Affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen hyvinvoinnin näkökulmasta .....	35
5	TYÖELÄMÄN MEGATRENDIT SUOMESSA .....	38
5.1	Haastava maailmantilanne .....	38
5.2	Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen .....	39
5.3	Nuorten työelämän toiveet .....	42
5.4	Ilmastonmuutoksen vaikutus organisaatioihin .....	43
5.5	Teknologinen kehitys .....	45
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	47
6.1	Opinnäytetyön lähestymistapa .....	47

6.2	Teemahaastattelu .....	48
6.3	Aineiston analysointimenetelmät .....	49
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	53
7.1	Autonomian kokemukset .....	53
7.2	Kyvykkyyden kokemukset .....	55
7.3	Yhteenkuuluvuuden kokemukset .....	56
7.4	Näkemyks tulevaisuuden työelämästä .....	58
7.5	Haastattelujen tulokset itsemääräämisteorian näkökulmasta .....	59
8	SKENAARIOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
8.1	Monetran strategia .....	62
8.2	Hankintalain valmistelu .....	63
8.3	Skenaariot .....	64
8.3.1	SWOT-analyysi .....	65
8.3.2	Skenaario 1 .....	66
8.3.3	Skenaario 2 .....	67
8.3.4	Skenaario 3 .....	69
8.4	Johtopäätökset .....	70
9	POHDINTA .....	72
9.1	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus .....	73
9.2	Eettiset kysymykset .....	75
	LÄHTEET .....	77
	LIITTEET .....	

# 1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä elää murrosta. Väestön ikääntyminen, monimuotoistuminen ja alati kasvavat osaamisvaatimukset muokkaavat työn arkea ja tulevaisuuden näkymiä perusteellisesti. Suurten ikäluokkien siirtyä jo eläkkeelle ja kymmenien tuhansien työntekijöiden eläköityessä seuraavien kahden vuosikymmenen aikana, työikäisen väestön väheneminen haastaa yhteiskunnan huoltosuhdetta ja korostaa työperäisen maahanmuuton merkitystä. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021; Dufva & Rekola 2023.)

Samaan aikaan työn tekemisen tapa on mullistunut. Etä- ja hybridityö ovat tulleet jäädäkseen, työn tekeminen ei ole enää paikkaan sidottua, ja teknologian nopea kehitys haastaa asiantuntijoita kehittämään itseään jatkuvasti. (Dufva & Rekola 2023.) Näiden muutosten keskellä organisaatioiden kyky sitouttaa henkilöstöään ja houkutella uusia osaajia nousee entistä keskeisempään rooliin. Sitoutuminen ei ole enää itsestäänselvyys, työnantajien on lunastettava asemansa houkuttelevana työpaikkana yhä tiukemmassa kilpailussa osaajista. (Valtiovarainministeriö 2023.)

Opinnäytetyön lähtökohdaksi on valittu organisaatioon sitoutuminen, koska sitoutumisen taso ja työnantajan kyky houkutella ja säilyttää lahjakkaita työntekijöitä organisaatioon, on ratkaiseva tekijä yrityksen kilpailukyvyille tulevaisuudessa (Valtiovarainministeriö 2023). Lisäksi Monetran yhtenä strategisena tavoitteena on ”henkilöstömme asiantuntemus ja pysyvyys on markkinamme parasta” (Monetra Way -strategiakirja 2025, 12).

Tässä opinnäytetyössä organisaatioon sitoutumista tarkastellaan itsemääräämisteorian näkökulmasta. Teoria tarjoaa vahvan viitekehyksen työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin ymmärtämiselle. Itsemääräämisteorian ytimessä on ajatus siitä, että ihmiset pyrkivät luonnostaan oppimaan, kehittymään ja hallitsemaan omaa elämäänsä autonomisina yksilöinä. (Määttä ym. 2023, 306.) Motivaation ja sitoutumisen kannalta keskeistä on, että kolme psykologista perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, pääsevät toteutumaan työssä (Deci ym. 2017, 22–23).

Psykologiset perustarpeet ovat inhimillisen hyvinvoinnin kulmakiviä. Kun ne täyttyvät, työntekijä voi kokea työnsä merkitykselliseksi ja palkitsevaksi. Jos taas tarpeet jäävät pitkäkestoisesti tyydyttämättä tai niitä estetään aktiivisesti, seurauksena voi olla motivaation heikkenemistä, psykologista

pahoinvointia ja jopa työuupumusta. (Määttä ym. 2023, 310.) Tutkimusten mukaan erityisesti työpaikat, jotka tukevat näiden tarpeiden täyttymistä esimerkiksi johtamisen, työtehtävien suunnittelun tai sosiaalisen tuen kautta, edistävät työntekijöiden hyvinvointia, sisäistä motivaatiota ja parempaa suoriutumista. (Deci ym. 2017, 22–23; Van den Broeck ym. 2008, 288–289.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusaineiston pohjalta rakentaa tulevaisuuden skenaarioita ja siten esittää kehittämissuhteita, jotka tukevat työvoiman hankintaa tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Tutkimuksen lähtökohdaksi on valittu organisaatioon sitoutuminen, sillä sitoutuneet työntekijät nähdään usein keskeisenä tekijänä organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille. Lisäksi megatrendien tarkastelu tuo tutkimukseen laajemman näkökulman siitä, millaiseksi työelämä on tulevaisuudessa muotoutumassa ja mihin suuntaan toimintaympäristö on kehittymässä.



## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTAT JA TAVOITTEET

Suomessa työelämä on murroksessa. Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu sekä työelämän vaatimukset kasvavat. Suuret ikäluokat ovat jo jääneet eläkkeelle, mutta seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana eläkkeellä jää vielä 76 000 henkilöä (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021.) Vuonna 2034 väkiluvun ennustetaan kääntyvän laskuun. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan nettomaahanmuutto ylläpitäisi väestönkasvua vuoteen 2034 saakka, jolloin väkiluku Suomessa olisi 5,6 miljoonaa henkilöä (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021). Maailmassa väkiluvun odotetaan kasvavan kahdeksasta miljardista 9,7 miljardiin vuoteen 2050 mennessä (World Population Prospects 2022, 3). Väestö siis vanhenee ja työikäinen väestö vähenee, joka heikentää yhteiskunnan huoltosuhdetta. Tämän vuoksi tarvitsemme työperäistä maahanmuuttoa. (Dufva & Rekola 2023, 34.)

Työ on muuttunut useilla asiantuntijatyötä tekevillä koronavuosien jälkeen etä- tai hybridityöksi ja työ on monipaikkaistunut. Etänä työskentely mahdollistaa työn tekemisen myös globaalisti. Koko ajan kehittyvä teknologia ja muuttuvat työtavat ajavat työntekijöitä kehittämään osaamistaan. Uusien taitojen oppimisen, luovuuden sekä kokonaisuuksien hahmottamisen merkitys kasvaa tulevaisuuden työelämässä. Työurat tulevat myös pidentymään ja lisäävät tarvetta jatkuvalla uuden oppimiselle. Tulevaisuudessa kohtaanto-ongelmien arvioidaan kasvavan, kun tarjolla oleviin tehtäviin ei löydy sopivia työntekijöitä, eikä työnhakijat löydä osaamistaan vastaavia työpaikkoja. Useat tehtävät voidaan myös tulevaisuudessa mahdollisesti automatisoida tai ulkoistaa halvan työvoiman maihin. (Dufva & Rekola 2023, 28–30, 34–35.)

Organisaatioon sitoutuminen ja tulevaisuuden työvoiman saatavuus ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, koska sitoutumisen taso ja työnantajan kyky houkutella ja säilyttää lahjakkaita työntekijöitä ovat ratkaisevia tekijöitä organisaation kilpailukyvyille tulevaisuudessa. Tulevaisuuden työmarkkinoilla kilpailu osaavista työntekijöistä tulee kovenemaan esimerkiksi osaajapulan vuoksi. (Valtiovainministeriö 2023.) Tulevaisuuden työelämän muutosten ja ikääntyvän yhteiskunnan vuoksi elinikäisen oppimisen merkitys korostuu tulevaisuudessa (Dufva, Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021b).

## 2.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Monetralle on palannut useita työntekijöitä takaisin, käytyään hetken jossain muualla töissä. Heistä on tehty Monetran Intraan oma juttusarja ”paluumuuttajat”. Tämä on mielenkiintoinen ilmiö. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena syventyä teemahaastattelujen avulla syvemmälle siihen, mitkä asiat Monetralla ovat saaneet työntekijät lähtemään ja mitkä asiat palaamaan takaisin. Opinnäytetyössä tutkitaan siis mitkä asiat Monetralla kaipaavat vielä kehittämistä ja mitkä ovat jo hyvin. Näiden asioiden avulla voidaan miettiä, mitä asioita voidaan kehittää tulevaisuutta varten.

Päätutkimuskysymyksen on tarkoitus avata opinnäytetyössä asioita Monetralla, jotka saavat henkilöt sitoutumaan ja pysymään organisaatiossa. Alatutkimuskysymyksillä perehdytään syihin, jotka ovat saaneet työntekijät palaamaan organisaatioon. On myös tärkeää nähdä juurisyy organisaatiosta lähtöön.

Päätutkimuskysymys:

- Mitkä tekijät saavat työntekijät pysymään Monetralla?

Alatutkimuskysymykset

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijät haluavat palata Monetran palvelukseen?
- Mikä on saanut työntekijät lähtemään Monetralta?

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusaineiston avulla luoda tulevaisuuden skenaarioita ja kehittämissuhteita tulevaisuuden työvoiman saatavuuteen. Lähtökohdaksi tutkimukseen on valittu organisaatioon sitoutuminen, koska sitoutuneiden työntekijöiden kautta yritykset ovat todennäköisesti kilpailukykyisempiä. Megatrendit on valittu yhdeksi lähtökohdaksi, jotta saadaan käsitys tulevaisuuden työelämästä ja mihin suuntaan maailma on menossa. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on esitetty opinnäytetyö yksinkertaistettuna prosessikaaviona.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessi ja aikataulu.

## 2.2 Toimeksiantajaorganisaatio Monetra Oulu Oy

Monetra on kuntien omistama konserni, joka tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja. Sen perustajina toimivat Oulun, Kuopion, Tampereen ja Jyväskylän kaupungit sekä neljä sairaanhoitopiiriä. Konserniin kuuluu neljä alueyhtiötä, jotka sijaitsevat Oulussa, Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa ja Keski-Suomessa. Monetra toimii voittoa tavoittelemattomana in-house-organisaationa (Monetra 2024.)

Monetra Oulu Oy on perustettu vuonna 2012, kun Oulun kaupunkiin yhdistyi neljä ympäristökuntaa. Silloin Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri päätti siirtää palkanlaskennan ja taloushallinnon Oulun kaupungin kanssa samaan osoitteeseen. Oulun kaupungilta siirtyi 80 talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaista ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriltä 20 ammattilaista silloisen Monetran palvelukseen. Monetra Oulu Oy tarjoaa asiakkailleen monipuolisia henkilöstö- ja palkkahallinnon palveluita, kirjanpito- ja raportointipalveluita, myyntilaskutus- ja myyntireskontrapalveluita, ostolasku- ja ostoreskontrapalveluita, maksuliikennepalveluita sekä matkustuspalveluita. Näiden lisäksi Monetra Oulu Oy tuottaa asiakkailleen tukipalveluina esimerkiksi erilaisia sihteeripalveluita, rekrytointipalveluita, hankintapalveluita, painatuspalveluita, asiakirja- ja tietosuojapalveluita, tulkkipalveluita sekä asiakaspalvelupisteiden hoidon palveluita. (Monetra 2024.)

Monetralla on laadittu Monetra Way -strategiakirja koko Monetran henkilöstölle yhteisen työskentelyn pohjaksi ja näyttämään tulevaisuuden suuntaan. Monetran arvoja ovat ”teemme Monetrasta hyvän paikan tehdä työtä”, ”olemme luottamuksen arvoisia ja toimimme vastuullisesti” sekä ”kehitymme ja kehitämme rohkeasti ja ennakoiden”. Tärkeinä arvoina on siis hyvän yhteishengen ylläpito ja työkavereiden auttaminen. Rohkeutta on myös ottaa vaikeatkin asiat keskusteltavaksi. Lisäksi vastuullisuus ja luottamus on tärkeää myös asiakkaan suuntaan. Arvoissa korostetaan aloitteellisuutta ja lupauksista kiinni pitämistä. Koko Monetran ja yksilöiden kehittyminen nähdään myös tärkeänä arvona, jotta Monetralla osataan vastata asiakkaiden tarpeisiin myös jatkossa. (Monetra Way -strategiakirja 2024, 14.)

Strategisina tavoitteina sitoutumiseen ja opinnäytetyöhöni liittyen strategiakirjassa on mainittu ”henkilöstömme asiantuntemus ja pysyvyys ovat markkinamme parasta” ja lisäksi ”nostamme tuottavuutta kokonaisprosesseja kehittämällä ja kehittymällä kohti vaativampia asiantuntijatehtäviä”. Työntekijöiden tulee siis pystyä kehittämään itseään koko ajan ja oppimaan uusia taitoja, samalla halutaan pitää osaajista kiinni ja säilyttää sitoutuneet työntekijät organisaatiossa. Lisäksi taustalla on kokoaikainen prosessien kehittäminen ja prosessien saaminen tehokkaammaksi. (Monetra Way -strategiakirja 2024, 20.)

### **2.3 Ennuste työvoiman tilanteesta Pohjois-Pohjanmaalla**

Työvoimabarometrissa kuvataan vuodelle 2025 Pohjois-Pohjanmaalle talouden alavirettä, joka on jatkunut jo muutaman vuoden. Korkeat korot, heikentynyt kysyntä, kasvaneet tuotantokustannukset

sekä kuluttajien harkitsevaisempi ostokäyttäytyminen on vähentänyt työvoiman tarvetta useilla toimialoilla. Valtaosa työnantajista on kuitenkin sopeutunut tilanteeseen hyvin. Palvelualoilla tilanne on vakaampi kuin esimerkiksi teollisuuden ja rakentamisen aloilla. Avoimia työpaikkoja on aiempaa vähemmän, mutta moni työnantaja kokee edelleen rekrytointivaikeuksia. Suhdannenoususta ei ole tarkkaa näkymää, mutta talouden odotetaan kuitenkin kasvavan vuoden 2025 aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a)

Asiantuntija-arvioiden mukaan vuonna 2025 Pohjois-Pohjanmaalla tullaan kohtaamaan merkittävää työvoimapulaa tietyillä ammattialoilla ja osaamisalueilla. Suurinta kysyntää alueella on hitsaajista ja kaasuleikkaajista, konepaja- ja metallituotteiden kokoonpanijoista, sairaanhoitajista, sosiaaliryhmien erityisasiantuntijoista sekä psykologeista. Ammattiryhmien lisäksi pulaa esiintyy myös tietystä osaamisalueista, jotka ovat keskeisiä nykyajan työelämässä. Näitä ovat digitaitojen oppimiskyky ja jatkuva oppiminen, tekoälyn hyödyntämisen osaaminen, piirustusten lukutaito (esimerkiksi teknisten piirustusten osalta), itsensä johtaminen ja resilienssi (mukaan lukien työn organisointi, priorisointi ja psykososiaalisen kuormituksen hallinta) sekä moniosaajuus ja lähiesihenkilötaidot. Näiden taitojen puute voi vaikeuttaa työntekijöiden sopeutumista muuttuviin työelämän vaatimuksiin ja hidastaa organisaatioiden kehitystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a)

Elokuussa 2024 ”liiketoiminta ja hallinto” -toimialalla, jolla Monetra Oulu Oy toimii, Pohjois-pohjanmaalla oli kohtalaista kohtaanto-ongelmaa työvoiman tarjonnassa. Tällä alalla työskenteli 35 075 henkilöä. Työttömänä alalla oli 3629 henkilöä ja avoimia työpaikkoja alalla oli 1 118 kappaletta. Tammikuussa 2025 tilanne oli kääntynyt kohtalaiseen työvoiman ylitarjontaan. Työllisiä oli edelleen 35 075 henkilöä. Työttömänä tammikuussa oli 3 897 henkilöä ja avoimia työpaikkoja oli 672. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a)

## **2.4 Työllisyystilanne 2024–2025**

Vuoden 2025 tammikuussa 15-74-vuotiaita työttömiä oli 269 000 (virhemarginaali  $\pm 22\ 000$ ), joka on 38 000 enemmän kuin vuonna 2024. Työttömiä miehiä oli 149 000 ja naisia oli työttömänä 120 000. Tammikuussa 15–74-vuotiaiden työttömien osuus työvoimasta oli 9,5 %, kun vuonna 2024 se oli 8,3 %. 15–24-vuotiaiden työttömien osuus työvoimasta oli tammikuussa 20,1 %, joka oli 0,2 prosenttiyksikköä vähemmän vuoteen 2024 verrattuna. Työllisyys ja työttömyys vaihtelevat kuukausittain melko paljon, joten muutos edelliseen kuukauteen ei välttämättä heijasta talouden

suhdanteita. Siksi uusimpia tilastotietoja verrataan edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2025a.)

Suomen työmarkkinatilanne heikkeni helmikuussa 2025, ja 15–74-vuotiaiden työllisten määrä väheni 64 000:lla verrattuna vuoden 2024 helmikuuhun. 15–64-vuotiaiden työllisyysasteen trendiluku oli 71,4 % ja 15–74-vuotiaiden työttömyysasteen trendiluku 9,1 %. Tämä johtui erityisesti julkisen sektorin työllisyyden merkittävästä laskusta. Naisten työllisyys oli vähentynyt erityisesti valtion ja hyvinvointialueiden säästöjen vuoksi. Pitkäaikaistyöttömyys oli jatkanut kasvuaan ja saavuttanut jo korona-ajan tasot. (Suomen Tietotoimisto 2025.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työllisyyskatsauksen mukaan joulukuussa 2024 oli 321 700 työtöntä työnhakijaa. Uusia avoimia työpaikkoja ilmoitettiin 22 800, ja kaikkiaan avoimia työpaikkoja oli 43 400, mikä on 38 700 vähemmän kuin vuotta aiemmin. Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan kokoaikaisten palkansaajien ansiotasoindeksi nousi loka-joulukuussa 2,7 % edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna. Palkansaajien reaalin ansiotaso nousi samalla ajanjaksolla 1,8 %, koska ansiotason nousu ylitti kuluttajahintojen nousun. Hyvinvointialuehallinnossa palkansaajien ansiotaso kasvoi eniten. (Talouselämä 2025.)

### 3 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on keskeinen käsite organisaatiotutkimuksessa, ja sen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan työntekijöiden motivaatiota ja pysyvyyttä työyhteisössä. Meyerin ja Allenin kehittämä kolmen komponentin malli tarjoaa selkeän ja kattavan viitekehyksen sitoutumisen tarkasteluun. Malli jakaa sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen perustuu tunnesiteeseen organisaatiota kohtaan, normatiivinen sitoutuminen liittyy koettuun velvollisuuteen pysyä organisaatiossa, ja jatkuva sitoutuminen pohjautuu arvioon eroamisen kustannuksista. Näiden näkökulmien avulla voidaan analysoida työntekijöiden sitoutumista monipuolisesti ja ymmärtää paremmin sen taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Organisaatioon sitoutuminen on keskeinen tekijä tämän hetken työelämässä. Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa organisaatioiden kilpailukykyyn, työntekijöiden hyvinvointiin sekä johtamiseen. Ymmärtämällä, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen, organisaatiot voivat parantaa työntekijöidensä kokemuksia ja sitoutumista, mikä puolestaan voi auttaa organisaatioita parantamaan tulostensa.

#### 3.1 Henkilöstövoimavarat ja sitoutumisen merkitys

Oikeanlaisten osaajien löytäminen yritykseen on tärkeä menestystekijä yritykselle. Henkilöstön sitoutumista organisaatioon pidetään keskeisenä jatkuvan kehittymisen, toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Yritysten tulisi strategisesti ennakoita työvoimatarpeensa, jotta vältetään kiireessä tehdyt ja mahdollisesti epäonnistuneet rekrytointipäätökset. Rekrytointi- ja perehdytysprosessit edellyttävät merkittäviä resursseja ja työntekijän varhainen poistuminen organisaatiosta voi johtaa investointien tehostamiseen hyödyntämiseen. Suomessa työelämään liittyvät lait ja pelisäännöt ovat vakiintuneita ja osittain sen vuoksi henkilöstö on perinteisesti ollut sitoutuneita ja motivoituneita tekemään työtä yrityksen kannattavuuden vuoksi. Yritysten sitoutuminen henkilöstöön on luonut siis sitoutumista yritykseen. Vastavuoroisesti, kun henkilöstöön sitoutumista vähennetään, se johtaa ennen pitkää muutokseen työnantajan ja työntekijän välisissä suhteissa. Etenkin nuoret ja he, joilla on kysyttyä osaamista työnantajamarkkinoilla, alkavat käymään tietoisempaa kauppaa työmarkkinoilla, joka voi näkyä vaihtuvuutena ja palkkakilpailun kiristymisinä. (Viitala 2007, 88, 91–92.)

Terve vaihtuvuus henkilöstössä on normaalia ja toivottavaa yrityksissä. Vaihtuvuuden positiivinen vaikutus on, että yritykseen tulee uutta osaamista, ja samalla poistuvat ne, eivät menesty työssään tarpeeksi hyvin tai jotka eivät koe työtään omakseen. Vaihtuvuudesta aiheutuu aina rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia. Kun työntekijä lähtee, yritys menettää osaamista ja mahdollisesti työssä tarvittavaa hiljaista tietoa. Vaihtuvuus voi myös olla merkki huonosta johtamisesta tai ilmapiiristä, ja sitä tulisi seurata pitkäjänteisesti. (Viitala 2007, 92.)

Keinoja henkilöstön sitouttamiseen ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, joka sisältää kilpailukykyisen palkan ja muut edut sekä hyödyt, hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittää omaa osaamista, hyvät mahdollisuudet sovittaa yhteen työ ja perhe sekä kiinnostava työnkuva. Rekrytoinnissa on tärkeää luoda realistiset odotukset hakijoille ja tarjota perusteellinen perehdytys tehtävään. (Viitala 2007, 92.)

### **3.2 Organisaatio käsitteenä**

Heiskanen, Leinonen ja Otonkorpi-Lehtoranta ovat tehneet tutkimuksen sitoutumisesta ja tarkastelleet organisaatiota käsitteenä. Suurin osa aiemmista tutkimuksista lähtee liikkeelle organisaatioon sitoutumisesta, mutta tutkimuksissa ei ole määritelty erityisesti organisaation käsitystä. Tutkimuksessa tutkittiin kahta tietointensiivistä organisaatiota. Tietointensiivisellä organisaatiolla tarkoitetaan yrityksiä, joissa luova innovointi tai tiedon tuottaminen on keskeisiä yrityksen menestyksen toimintametoja. (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 66.)

Työelämän jatkuvassa muutoksessa työntekijöiden tarpeet nousevat esille, esimerkiksi aika- ja paikkasidonnaisuus löystyy ja se vaatii myös organisaatioilta joustavuutta. Työvoiman vaihtuvuuden ja heikon sitoutumisen katsotaan heikentävän kilpailukykyä esimerkiksi, kun työpaikkaa vaihtavat henkilöt vievät organisaatiosta tärkeää yritysspesifiä tietopääomaa. Työntekijöitä auttaa sitouttamaan organisaatiolta saatu tuki, organisaatiossa toimiva oikeudenmukaisuus, yksilön ja organisaation yhteensopivuus sekä psykologisen sopimuksen täytyminen. Tietointensiivinen organisaation henkilöstö on tärkein ja usein resurssi, jonka vuoksi on tärkeää sitouttaa henkilöstö. Sitoutuneella henkilökunnalla voidaan torjua riskejä, että yrityksestä päätetään lähteä ryhmänä kilpailijalle tai perustaa esimerkiksi oma yritys. (Heiskanen ym. 2017, 68.)



Tutkimuksen mukaan on tärkeää huomioida organisaation ymmärrys ja sen esille tuominen esimerkiksi kysymysten asettelussa. Jos organisaatiota ei määritellä tarkasti, vastaajat voivat ymmärtää sen eri tavoin, mikä heikentää tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksessa havaittiin, että tutkittavat ymmärsivät organisaation ihmisinä ja verkostoina, jolloin käsitys vaihtelee sen mukaan, kenen kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ja mihin ryhmään samaistutaan. Oma asema ja työnkuva vaikuttavat siihen, miten sitoutumisen kohteet ja ulottuvuudet ymmärretään. Etenkin oma tiimi, läheisimmät työkaverit, ura, organisaatio ja asiakkaat olivat sitoutumisen kohteita. Johto määritteli sitoutumisen eri tavoin kuin työntekijät. Yhdessä yrityksessä sitoutuminen nähtiin vahvana yhteenkuuluvuutena, mikä vaikeutti ristiriitojen käsittelyä. Eräässä yrityksessä johto kuvasi organisaation brändinä, johon työntekijät sitoutuvat ja tuntevat ylpeyttä edustamastaan tuotteesta. Tietointensivisissä organisaatioissa henkilöstö hallitsee hiljaista tietoa, joka voi tarjota kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden ja luoda työnantajalle motivaation pitää kiinni työntekijöistä. (Heiskanen ym. 2017, 76–78.)

### **3.3 Sitoutuminen käsitteenä**

Sitoutumista on lähestytty käsitteenä monesta eri näkökulmasta, mutta tavallisesti sitä pidetään sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa nousee esille ihmisen ja jonkin organisaation välinen suhde tai side. (Jokivuori 2004, 284). Termiä ”sitoutuminen” on käytetty laajasti viittaamaan prosessiin, ennakkoehtoihin ja seurauksiin, mutta vaikuttaa siltä, että psykologinen kiintymys (psychological attachment) on yhteinen mielenkiinnon kohde. O’Reilly ja Chatman tutkivat psykologista sidettä kolmesta eri käsitteellisestä näkökulmasta, mukautumisesta, samaistumisesta ja sisäistämisestä. Mukautumisessa asenteet ja käyttäytyminen omaksutaan vain saavuttaakseen tiettyjä palkintoja tai etuja. Tässä tapauksessa julkiset ja yksityiset asenteet voivat poiketa toisistaan. Samaistuminen merkitsee sitä, että yksilö hyväksyy vaikutteita luodakseen tai ylläpitääkseen tyydyttävää suhdetta organisaatioon. Yksilö voi olla ylpeä kuulumisestaan ryhmään ja kunnioittaa sen arvoja ja saavutuksia ilman, että omaksuu niitä omikseen. Sisäistämisessä vaikutteet hyväksytään ja asenteet sekä käyttäytyminen ovat sopusoinnussa omien arvojen kanssa. Yksilön ja organisaation arvot ovat yhteiset. (O’Reilly III & Chatman 1968, 492–493.)

Samaistumisella ja sisäistämällä on suurempi sitoutumisen taso verrattuna mukautumiseen. Lisäksi organisaation puolesta henkilökohtaista aikaa ja vaivaa vaativia asioita tekivät he, jotka kokiivat arvojen yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa tai ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (O'Reilly III & Chatman 1968, 495–497.)

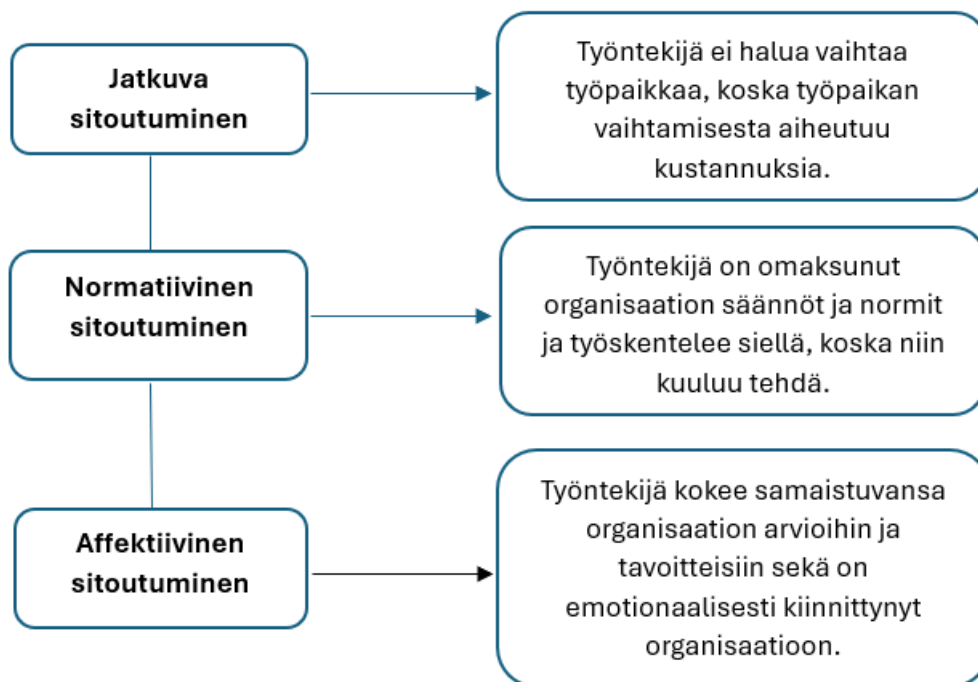
Sitoutumiseen liittyvissä määritelmässä voidaan keskittyä sitoutumiseen liittyvään käyttäytymiseen. Esimerkiksi voidaan puhua siitä, että joku on ”sidottu tekoihinsa” tai ”käyttäytymiseen, joka ylittää normatiiviset odotukset”. Toinen suuntaus on määritellä sitoutuminen asenteena. (Mowday, Steers & Porter 1979, 225.) Asenteellista sitoutumista on, kun yksilön identiteetti on sidottu organisaatioon. Sitoutuminen näkyy myös aikomuksena työskennellä organisaation tavoitteiden eteen sellaisina, kuin työntekijä ne kokevat. (Sheldon 1971, 143–144.) Hall, Schneider & Nygren (1970, 177) ovat kuvailleet sitoutumista organisaation työntekijän ja organisaation yhteneväisten tavoitteiden ja arvojen kautta. Asenteellinen sitoutuminen kuvaa siis tilaa, jossa työntekijä samaistuu organisaation tavoitteisiin ja pyrkii pysymään organisaatiossa edistääkseen näitä tavoitteita (Hall ym. 177).

Useimmiten käytettyjen määritelmien mukaan organisaatioon sitoutuminen voidaan nähdä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen näkökulma on, että työntekijä pystyy hyväksymään kuulumansa organisaation tavoitteet ja arvot. Toinen näkökulma on, että työntekijä on halukas tekemään ponnisteluja organisaation eteen. Kolmannen näkökulman mukaan työntekijä on halukas säilyttämään työsuhteensa yritykseen. (Jokivuori 2004, 286.)

### **3.4 Kolmen komponentin sitoutumisen malli**

Meyer ja Allen ovat kehittäneet kolmen komponentin mallin, jossa sitoutuminen nähdään psykologisena tilana. Tämä tila kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa siihen, päättääkö työntekijä jatkaa vai lopettaa työsuhteensa. Psykologiset tilat voivat vaihdella. Kuvassa 2 on esitetty sitoutumisen eri muodot. Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiinnittymiseen organisaatioon, mikä ilmenee haluna pysyä organisaation jäsenenä, samaistumisena sen arvoihin sekä aktiivisena osallistumisena sen toimintaan. Työntekijät, jotka ovat vahvasti affektiivisesti sitoutuneita, työskentelevät yrityksessä, koska he haluavat tehdä niin. Oletettavasti työntekijät haluavat jäädä organisaatioon, jotka tarjoavat heille myönteisiä kokemuksia, odottaen niiden jatkuvan. (Meyer & Allen 1991, 67, 74–75.)

Jatkuva sitoutuminen on tietoisuutta työn vaihtamiseen liittyvistä kustannuksista. Työntekijä jää organisaatioon, koska hänen on tehtävä niin. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee velvollisuutta pysyä organisaatiossa, koska hän kokee sen olevan oikein yritystä kohtaan. On oletettavaa, että kaikilla työntekijöillä on jokaista sitoutumisen muotoa eriasteisesti. (Meyer & Allen 1991, 67–68.) Affektiivisen sitoutumisen on raportoitu tutkimuksissa tuottavan myönteisiä korrelaatioita sitoutumisen ja suorituskyvyn välillä. Samoin myös normatiivinen sitoutuminen saattaa jäämisvelvollisuudellaan tuoda mukanaan myös velvollisuudentunnon, jolloin normatiivinen sitoutuminen korreloi myönteisesti suoritusten ja sitoutumisen kesken. Normatiivista sitoutumista voi kehittyä myös silloin, kun organisaatio tarjoaa ”palkkioita” työntekijälle etukäteen. Työntekijälle voidaan tarjota esimerkiksi koulutuksia tai työharjoittelun kautta työllistymisestä on aiheutunut organisaatiolle kustannuksia. (Meyer & Allen 1991, 72, 74.)

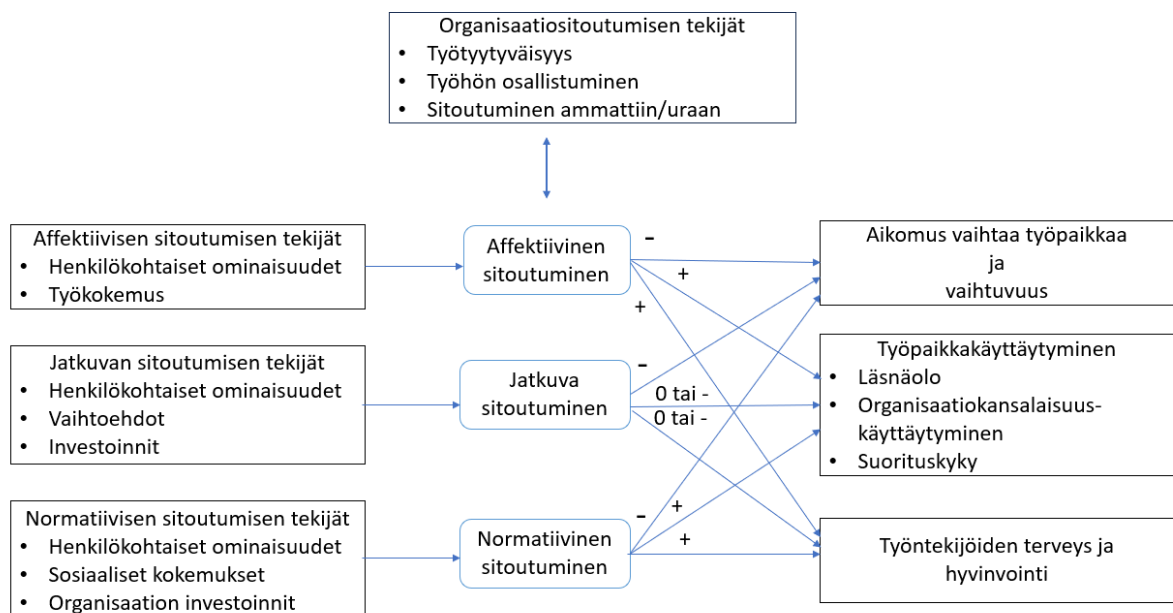


Kuva 2. Kolmen komponentin sitoutumisen malli (Jokivuori 2004, 286).

Meyer ja Parfyonova 2010 ovat väittäneet, että kolmen komponentin sitoutumisen mallin pohjalta normatiivinen sitoutuminen voidaan jakaa kahteen eri muotoon, toinen heijastaa moraalista velvollisuudentuntoa ja toinen velkavelvollisuuden tunnetta. Normatiivisen sitoutumisen kuvaillaan olevan aliarvioitu ja alikäytetty, kuitenkin suurimmat hyödyt siitä saadakse on työntekijöillä velvollisuuden tulisi olla velkapohjainen. Työnantaja voi edistää arvoja, joihin työntekijä voi samaistua sekä

tarjota työntekijää tukevan ympäristön, joilla todennäköisesti edistää työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita, jotka perustuvat välittämiseen ja huolenpitoon. Vahva moraalinen velvollisuuden tunne voidaan saada myös korostamalla organisaation ideologiaa ja sitoutumista arvoihin tai yhteisiin tavoitteisiin. Yhteiskunnallisesti arvostetut tavoitteet ruokkivat kollektiivista identiteettiä yhdessä kollegoiden kanssa ja moraalisia motiiveja, jotka taas tarjoavat pohjaa identifioitumiselle organisaatiossa. Taustalla on moraalinen velvollisuus tukea organisaatiota sen tavoitteissa. Lisäksi aidosti karismaattinen johtaja voi helpottaa prosessia. (Meyer & Parfyonova 2010, 291–292.)

Kuvassa 3 kuvataan affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen muotojen korrelaattien ja seurausten välisiä suhteita. Vasemmalle puolelle on listattu yleiset muuttujakategoriat, joiden oletetaan vaikuttavan näiden kolmen eri muodon sitoutumisen kehittämiseen. Oikealla puolella ovat muuttujat, joita pidetään sitoutumisen seurauksina. Kolmen komponentin mallin kehittämisen tärkeä peruste oli uskomus, että vaikka kaikki kolme eri sitoutumisen muotoa liittyvät negatiivisesti vaihtuvuuteen, ne liittyvät eri tavoin muihin työhön liittyviin käyttäytymismittareihin, esimerkiksi organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen, läsnäoloon ja työtehtävien suorittamiseen. Affektiivisen sitoutumisen on voimakkaimmin yhdistetty positiivisesti näihin käyttäytymisiin, sen jälkeen normatiivinen sitoutuminen ja jatkuvan sitoutumisen oletetaan olevan joko yhteydetön tai negatiivisesti yhteydessä toivottuun työkäyttäytymiseen. (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002, 21.)



Kuva 3. Kolmen komponentin malli organisaatiositoutumisesta (Meyer ym. 2002, 22).

### 3.5 Sitoutumista ennustavat tekijät

Jokivuoren (2004, 287) tutkimuksessa on tutkittu suomalaisten palkansaajien sitoutumista työorganisaatioihinsa. Vuonna 1999 kerättyyn kyselytutkimukseen vastasi 1824 palkansaajaa. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla kuudesta eri organisaatiosta, pankeista, sairaaloista sekä metalliyri-tyksistä. Seuraavassa vaiheessa mukaan otettiin myös kauppoja, koulutusorganisaatioita, seurakuntayhtymiä ja pk-yrityksiä. Kyselyn vastausprosentti oli 49,8 %, mikä heikentää tulosten luotetta- vuutta. (Jokivuori 2004, 287.)

Jokivuoren tutkimuksessa käytettiin pakotettua regressiomallia, jossa eri muuttujat ennustavat or- ganisaatiositoutumista. Tulokset osoittavat, että ikä, koulutustaso, luottamus johtoon, työtyytyväi- syys ja positiiviset muutokset työsuhteessa ovat merkittäviä ennustajia. Vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia, kuin nuoremmat työntekijät. Organisaatioon sitoutuminen iän myötä voi joh- tua siitä, että työntekijät ovat jo vakiinnuttaneet asemansa organisaatiossa. Alhaisemman koulu- tustason on tutkittu lisäävän myös sitoutumista, koska koulutustason nousu puolestaan lisää mah- dollisuuksia vaihtaa työpaikkaa ja uskoa omiin kykyihin. (Jokivuori 2004, 290.)

Tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin, kuten työn arvostukseen, suhteisiin esihenkilöihin, uralla etenemismahdollisuuksiin, palkkaan, työpaikan henkeen ja työsuhteen varmuuteen, on selvästi yh- teydessä organisaatiositoutumiseen. Päinvastoin myös tyytymättömyys näihin tekijöihin vähentää sitoutumista. Sitoutumisen indikaattori kuvaa yksilön suhdetta työyhteisöön, joten on luonnollista, että organisaatioonsa sitoutuneet kokevat myös vahvempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhtei- sönsä muihin jäseniin. (Jokivuori 2004, 290–291.)

Luottamus toiseen henkilöön voidaan määritellä optimistiseksi asenteeksi, jossa uskotaan, että luottamuksen kohde on hyväntahtoinen ja kykenee vaikuttamaan positiivisesti. Luottamukseen liit- ty odotus, että kohde osoittautuu luottamuksen arvoiseksi. Luottamus-indikaattori artikuloi organi- saatiossa koetun luottamuksen johdon toimintaan. Sujuvat esimies-alaisuudet on luottamukseen perustuvan yhteistyön seurausta. Työntekijöiden johtoon kokema luottamussuhde on luonteeltaan hierarkkinen ja epäsymmetrinen. Työnantajan perustama työpaikka luo valta-aspektin, joka vaikut- taa työsuhteeseen. Luottamus ja valta voivat joko korvata tai täydentää toisiaan. Ne täydentävät toisiaan esimerkiksi silloin, kun johto käyttää valtaansa lisätäkseen luottamusta epäsymmetrisen

vallan rakenteissa. Luottamus organisaation johtoon ja sitoutuminen on vahvasti yhteydessä toisiinsa. Kun luottamus organisaation johtoon tai esihenkilön sanaan ja kykenevyyteen lisääntyy, voimistuu sitoutuneisuus myös organisaatioon. (Jokivuori 2004, 291.)

### 3.6 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus voidaan määritellä yksilön käsityksenä vastavuoroisesta vaihtosopimuksen ehdoista ja edellytyksistä kyseisen henkilön ja toisen osapuolen kesken. Psykologinen sopimus syntyy, kun toinen osapuoli uskoo, että lupaus tulevasta vastineesta on annettu (esimerkiksi palkka tehtävästä), ja kun osapuoli on jo tehnyt jonkin panoksen (esimerkiksi työn muodossa), mikä on synnyttänyt odotuksen tulevista eduista. Kyseessä on uskomukset tai käsitykset lupauksista tai hyväksymisistä. Molemmat osapuolet uskovat tehneensä sopimuksen samoilla ehdoilla, mutta se ei tarkoita, että molemmilla osapuolilla on sama ymmärrys kaikista sopimuksen ehdoista. (Robinson & Rousseau 1994, 246.)

Psykologinen sopimus kuvaa työntekijän käsitystä hänen työsuhteeseensa liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Se on vastavuoroinen vaihtosuhde työntekijän ja työnantajan välillä, ja aina henkilökohtainen kokemus. Työntekijöillä voi olla täysin erilaiset odotukset työsuhteestaan, vaikka he työskentelisivät samassa tehtävässä samassa organisaatiossa. Organisaatioon sitoutuminen syntyy toimivan psykologisen sopimuksen kautta, kun työntekijä kokee täyttäneensä velvollisuutensa ja saaneensa oikeutensa. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut jatkamaan työssään ja edistämään organisaation tavoitteita. Sitoutuminen tarkoittaa pysyvyyttä, jatkuvuutta ja pitkän aikavälin suunnittelua (Saari 2015, 147.)

Psykologisen sopimuksen periaatteena on nähty lojaliteetti ja tasapuolisuus, kun työnantajalla menee hyvin, työntekijälläkin menee hyvin. Nykyään työntekijöiden urat eivät yleensä jää vain yhteen työpaikkaan, mutta työntekijöiden vaihtuvuuden voi nähdä myös mahdollisuutena. Työntekijät arvostavat molemminpuolista lojaaliutta organisaation kanssa.

Tulevaisuudessa työntekijöitä voidaan palkita myös uusilla taidoilla, jotka parantavat työllisyyttä jatkossa, mikäli työtä ei omassa organisaatiossa ole jatkossa tarjolla. Uusien taitojen oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen on korkealla esimerkiksi tietotöyläisten toiveissa. Itsensä kehittämisen katsotaan olevan psykologiseen sopimukseen kuuluva oikeus, johon työnantajan kannattaa

panostaa. Tilanne voi olla myös ristiriitaista, kun kehittämisen tulisi olla työnantajan toiveiden mukaista eikä työntekijän urasuunnitelmaa edistävää. Tietotyöhön liittyy usein kiire ja ylityöt. Ylitöitä ei kuitenkaan pidetä automaattisena psykologisena velvollisuutena ja ylityötä tehdään harkiten, mikäli siitä voi olla hyötyä urakehitykselle. Sitoutuminen kuvataan tunteisiin perustuvaksi (affektiiviseksi), mutta sitoutunut työntekijä ei toimi pelkästään yrityksen tarpeiden mukaisesti. Työntekijät ovat valmiita sitoutumaan yritykseen, jossa he voivat haastaa itseään ja samalla olla osa hyvää työyhteisöä. Työn mielekkyys ja työyhteisön merkitys ovat sitoutumiselle tärkeitä. (Saari 2015, 147–148.)

Työnehdot ovat voineet muuttua ja työntekijät reagoivat näihin muutoksiin pyrkimällä tekemään ennakoivasti hyviä päätöksiä. Tämän vuoksi he saattavat vaihtaa työpaikkaa ja yrittää ohjailla omaa työuraansa. On ehdotettu, että transaktionaalinen psykologinen sopimus olisi kaikille sopimuksille sama perustaso. Transaktionaalisten oikeuksien, kuten palkkauksen, tulisi täytyä ennen emotionaalisia oikeuksia, kuten osapuolten välistä lojaaliutta. Organisaatioiden haasteena on täyttää työntekijöiden odotukset transaktionaalisesti ja emotionaalisesti, jotta työntekijät pysyvät yrityksessä toivotun ajanjakson ja ovat tuottavia ja hyvinvoivia yksilöitä. Lopulta työntekijät odottavat työnantajalta yksinkertaisia asioita, reilua kohtelua, työyhteisön tukea, kohtuullisia työaikoja ja mahdollisuutta tehdä työnsä hyvin samalla ammattitaitoaan kehittäen. Jokainen työntekijä on kuitenkin itse vastuussa omista odotuksistaan ja siitä, kuinka paljon panostaa työhönsä. On selvää, että työntekijä ei sitoudu, jos hän kokee, että työnantaja ei täytä omaa osuuttaan psykologisesta sopimuksesta. (Saari 2015, 149.)

## 4 ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA JA SITOUTUMINEN

Itsemääräämisteoria on valittu viitekehykseksi, koska se antaa näkökulman työntekijöiden psykologiin perustarpeisiin, autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Teoria selittää miten näiden tarpeiden täytyminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumisen lisääntymiseen. Edellisessä luvussa käsitelty kolmen komponentin malli täydentää näkökulmaa antamalla kolmelle eri sitoutumisen tasolle ymmärryksen. Molemmat teoriat tukevat toisiaan sitoutumisen käsittelyssä ja itsemääräämisteorian keskeiset käsitteet, kuten autonomia ja kyvykkyys voivat selittää affektiivisen sitoutumisen syntyä.

### 4.1 Itsemääräämisteoria

Ryanin ja Decin itsemääräämisteoria (Self-Determination Theory, SDT) on laaja ihmisen motivaatioteoria, joka keskittyy motivaation ja persoonallisuuden kehityksen ymmärtämiseen (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19). Teoria perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen, jossa itsemäärääminen (self-determination) pohjautuu yksilön vapauteen ja toiminnan vapaaehtoisuuteen. Tämä voidaan nähdä tietojen, taitojen ja uskomusten yhdistelmänä, joka mahdollistaa itsesäädellyn, omaehtoisen ja päämääriin suuntautuneen toiminnan. Itsemääräämisteorian viitekehyksen lisäksi se sisältää kuusi miniteoriaa. (Määttä ym. 2023, 305.)

Lähtökohtana itsemääräämisteorialle on ajatus ihmisen pyrkimyksestä henkilökohtaiseen oppimiseen, kasvuun ja omien asioidensa hallintaan autonomisena yksilönä. Jo lapsilla näkyy toiminnassaan taipumus suhtautua ympäristöönsä uteliaasti ja halu oppia uusia asioita. Ympäristön merkityksellä on kuitenkin keskeinen vaikutus motivaation kehitykselle, ympäristön tulee olla mielekäs motivoituaksemme kunnolla. Teoriassa on erotettu kolme eri perustarvetta, joita ovat autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus. Psykologinen perustarve merkitsee asioita, jotka ovat välttämättömiä ihmisten inhimillisen kasvuun, kehitykseen ja hyvinvointiin. Kaikki tarpeet ovat tärkeitä ja kontekstin mukaan, jokin perustarve voi näyttäytyä hetkellisesti toista tärkeämpänä. Psykologisen perustarpeen kriteerit täyttävät vain sellaiset asiat, joiden täytyminen parantaa psykologista hyvinvointia. Jos nämä tarpeet jäävät täyttymättä tai niitä aktiivisesti estetään, se lisää psykologista pahoinvointia, ulkoisen kontrollin kokemusta ja heikentää sisäistä motivaatiota. (Määttä ym. 2023, 306, 310.)



Toiset ihmiset voivat olla mielenkiintoisella urapolulla ja arvostettuja muiden silmissä. Heidän työolonsa ovat hyvät ja he kokevat saavansa oikeudenmukaista palkkaa työstään. Toiset taas tekevät työtä, joissa työolot ovat epämukavat ja palkka ei riitä perheen elättämiseen. Molempia tyyppisiä voi esiintyä kannattavissa organisaatioissa. Tehokkaat organisaatiot ovat enemmän kuin pelkästään kannattavia sijoittajille. Erittäin tehokkaat organisaatiot edistävät sekä suorituskykyä ja kannattavuutta että työntekijöiden hyvinvointia, mukaan lukien työmotivaatiota. (Deci ym. 2017, 20.)

Itsemääräämisteoria on keskittynyt siihen mikä edistää korkealaatuista ja kestävästä motivaatiota sekä mikä saa työntekijät ja asiakkaat osallistumaan vapaaehtoisesti toimintaan. Itsemääräämisteoria ehdottaa, että työolosuhteiden edistäminen, joissa työntekijät tuntevat olevansa tuettuja autonomiassaan, ei ole pelkästään itsessään tavoiteltavaa, vaan se myös lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja loistoa sekä tuottaa hyötyä organisaation tehokkuudelle. Itsemääräämisteoria tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla työntekijät voivat sitoutua enemmän, samalla kun työntekijät ja organisaatio kehittyvät ja menestyvät. (Deci ym. 2017, 20.)

Autonominen motivaatio ilmenee, kun ihmiset osallistuvat toimintaan omaehtoisesti, vapaasta tahdostaan ja halustaan. Kun yksilöt ymmärtävät työnsä arvon ja tarkoituksen, he tuntevat omistajuutta ja autonomiaa tehtäviensä suorittamisesta ja saavat siitä palautetta ja tukea. Tämä auttaa yksiköitä tulemaan autonomisemmin motivoituneiksi ja suoriutumaan luotettavammin, oppimaan paremmin ja sopeutumaan paremmin. Kun motivaatio on kontrolloitua, joko ehdollisten palkkioiden tai valtasuhteiden kautta, siitä seuraava ulkoinen keskittyminen voi vähentää työntekijöiden vaivannäköä, tuottaa lyhyen aikavälin voittoja kohdennetuissa tuloksissa ja aiheuttaa negatiivisia sivuvaikutuksia myöhemmässä suoriutumisessa ja työhön sitoutumisessa. (Deci ym. 2017, 20.)

Sisäinen motivaatio viittaa toimintoihin, joissa motivaatio löytyy itse toiminnasta. Sisäisesti motivoitunut henkilö on spontaanisti kiinnostunut toiminnasta, ja ilon tuottamat kokemukset tarjoavat palkkion. Sisäinen motivaatio on yleinen ilmiö, jota ilmenee esimerkiksi lasten leikeissä, joissa he osallistuvat toimintaan ilman ulkoisia palkkioita tai kehotuksia. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut ainakin osaan työtehtävistään, hänen tekemänsä työ on laadukasta ja hän voi hyvin työssään. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen on toimintaa, jota tehdään erillisen seurauksen saavuttamiseksi. Ulkoisilla palkinnoilla tai palkkioilla voi olla erilaisia toiminnallisia merkityksiä, jotka voivat parantaa, vähentää tai olla vaikuttamatta sisäiseen motivaatioon. (Deci ym. 2017, 21.)

## 4.2 Psykologiset perustarpeet

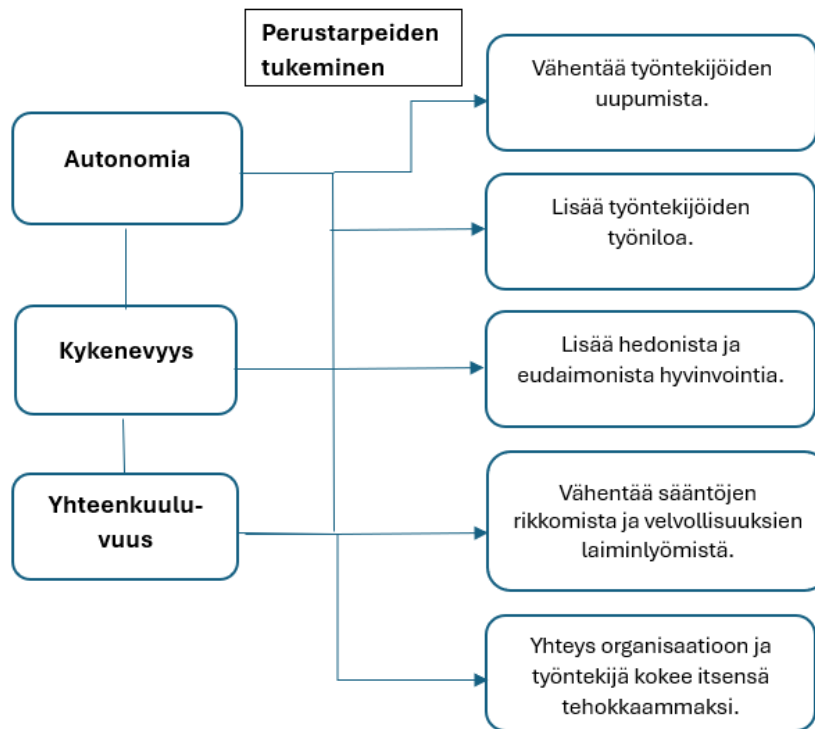
Itsemääräämisteorian ydinajatus on, että erilaisten ympäristötekijöiden (esim. johtamistyyli, työtehtävien suunnittelu) vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja kokemuksiin, välittyy suurelta osin kolmen psykologisen tarpeen kautta. Itsemääräämisteoriana tutkineet ovat havainneet, että sosiaaliset ympäristöt, kuten työpaikat, jotka tukevat psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä, voivat edistää autonomista motivaatiota, psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia sekä parantaa suoriutumista, erityisesti heuristisissa tehtävissä. Näin perustarpeiden tukemisen käsite on noussut keskeiseksi kuvaamaan sosiaalisten kontekstien olosuhteita, jotka vaikuttavat motivaatioon, suorituskykyyn ja hyvinvointiin. (Deci ym. 2017, 22–23.)

Autonomia on yksi Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta. Autonomia on kokemus siitä, että henkilö voi itse vaikuttaa omiin tekemiinsä ja tehdä valintoja omien arvojensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaan. Autonomia voi tarkoittaa töissä joustavuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa omiin työmenetelmiin tai päätöksentekoon. (Gilbert & Kelloway 2014, 182–183.) Kyvykkyys on tunne omasta osaamisesta ja kyvystä hallita tehtäviä ja omaa ympäristöä. Ihmiset haluavat kehittyä ja tuntea olonsa päteväksi. Kyvykkyuden tunne vahvistuu, kun työntekijät saavat tarpeeksi haastavia tehtäviä, mahdollisuuksia oppia uutta sekä rakentavaa palautetta. Yleisesti ottaen ihmiset nauttivat enemmän työstä, jossa he kokevat onnistuvansa. (Martela 2014.)

Kolmas psykologinen tarve on kokemus yhteenkuuluvuudesta ja merkityksellisistä ihmissuhteista. Ihmisillä on luontainen tarve kuulua ryhmään ja kokea, että heitä arvostetaan ja ymmärretään. Hyvät ihmissuhteet, psykologinen turvallisuus ja työyhteisön tuki vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun ihminen on osa turvallista, kannustavaa ja lämminhenkistä yhteisöä, he ovat parhaimmillaan myös esimerkiksi työntekijöinä. (Martela 2014.)

Sosiaalisen kontekstin pääasiallisia muuttujia ovat organisaation tukitoimet verrattuna työntekijöiden psykologisiin perustarpeisiin, autonomiaan, kykenevyyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Näiden kolmen tarpeen tukemista käytetään usein yhdistelmänä, vaikka useissa tutkimuksissa autonomiaa on tarkasteltu itsenäisenä tarpeena. Kun organisaatiolla ja johdolla on tuki autonomian toteutumiselle, kaikkien kolmen perustarpeen tukeminen ja tyydyttyminen ovat useimmiten korkeasti korreloituvia yleisellä tasolla. Jos työntekijällä on autonomian tunne, työntekijät voivat löytää itse keinoja

saada muut perustarpeet tyydytettyä. Kun työntekijä kokee saavansa tukea autonomialle, työntekijä tuntee olevansa enemmän yhteydessä organisaatioon ja kokee itsensä myös tehokkaammaksi. (Deci ym. 2017, 23.) Kuvassa 4 on kiteytetty psykologisten perustarpeiden tukemisen hyödyt.



Kuva 4. Psykologisten perustarpeiden tukemisen hyödyt.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että kykenevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tyydyttyminen johtaa moniin positiivisiin tuloksiin organisaatioissa. Psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen on tutkittu olevan yhteydessä yksilön hyvinvointiin. Perustarpeiden tyydytys selitti suhteen työressurssien ja uupumuksen välillä. Se tarkoittaa, että työntekijät, jotka kokevat työssään resursseja, kuten esimerkiksi sosiaalista tukea ja mahdollisuuksia kehittyä, tuntevat vähemmän uupumusta. Lisäksi perustarpeiden tyydytys selitti osittain suhteet työvaatimusten ja uupumuksen sekä työressurssien ja vireyden välillä. Tämä viittaa siihen, että työntekijät, jotka kohtaavat paljon työvaatimuksia, kuten työpaineita ja aikarajoja, kokevat todennäköisemmin perustarpeidensa estymistä ja siksi enemmän uupumusta. (Van Den Broeck, Vansteenkiste, DeWitte, Lens 2008, 288–289.)

### 4.3 Sitoutumisen malli

Meyer on tutkinut työntekijöiden sitoutumista keskittyen kolmen komponentin malliin ja itsemääräämisteoriaan. Meyerin ja Allenin kehittämässä organisaatiositoutumisen kolmen komponentin mallissa keskeinen ajatus on, että sitoutuminen kiinnittää yksilön organisaatioon ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Malli jakaa sitoutumisen kolmeen psykologiseen osa-alueeseen: affektiiviseen sitoutumiseen, joka kuvaa työntekijän emotionaalista kiintymystä organisaatioon; normatiiviseen sitoutumiseen, joka liittyy velvollisuuden tunteeseen pysyä organisaatiossa ja jatkuvaan sitoutumiseen, jossa painottuvat lähtemiseen liittyvät koetut kustannukset. (Meyer 2014, 33.)

Sitoutumisen malli (The Engagement Model) jakaa sitoutumisen kahteen perusolotilavuuteen: aktiiviteettiin liittyvään sitoutumiseen, joka perustuu itsemääräämisteoriaan, ja organisaatioon liittyvään sitoutumiseen, joka pohjautuu kolmen komponentin malliin. Työntekijä voi olla sitoutunut sekä tehtävän että organisaation tasolla. Malli tunnistaa erilaisia sitoutumisen kohteita, kuten tiimit, projektit tai muutokset, ja jakaa sitoutumisen sekä aktiiviteetti- että organisaatiotasolla kolmeen luokkaan: irtautuminen, ehdollinen sitoutuminen ja täysin sitoutuminen. Irtautuneet työntekijät kokevat itsemääräämisteorian mukaista amotivaatiota ja ovat organisaatiotasolla sitoutumattomia, mikä voi johtaa heidän lähtemiseensä sopivan tilaisuuden tullen. Täysin sitoutuneet työntekijät toimivat autonomisesti, mikä ilmenee kahdella tavalla: joko sisäisen motivaation kautta, jolloin itse työskentely tuottaa iloa, tai samaistuneena sääätelyä, jossa työ ei välttämättä ole kiinnostavaa itsessään, mutta koetaan silti arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. (Meyer 2014, 43–44.)

Organisaatiotasolla täysin sitoutuneet työntekijät kokevat usein vahvaa affektiivista sitoutumista, joka voi olla seurausta myös normatiivisesta sitoutumisesta eli moraalista velvollisuudesta pysyä organisaation palveluksessa ja tukea sen menestystä. Näiden ääripäiden väliin sijoittuu ehdollinen sitoutuminen, johon useimmat työntekijät asettuvat. He ymmärtävät, että tehtävien suorittaminen on välttämätöntä, ja se vaikuttaa suoraan heidän työsuhteeseensa, palkkaan ja etuihin. Itsemääräämisteorian näkökulmasta tämä viittaa kontrolloituun sääätelyyn, jossa työntekijät eivät välttämättä nauti työstään tai koe sitä merkitykselliseksi, vaan pyrkivät saavuttamaan ulkoisesti asetettuja tavoitteita. Organisaatiotasolla tämä ilmenee vahvana jatkuvuuteen perustuvana sitoutumisena, joka voi johtua esimerkiksi vaihtoehtoisten työpaikkojen puutteesta tai huolesta menettää työsuhteen mukana tulevia etuja, kuten taloudellisia hyötyjä tai arvostusta. Ehdollisesti sitoutuneet työntekijät hoitavat usein tehtävänsä asianmukaisesti, mutta heidän panoksensa jää minimitasolle.

Kilpailullisessa ja nopeasti muuttuvassa työympäristössä pelkkä ehdollinen sitoutuminen ei kuitenkaan riitä, ja siksi organisaatioiden on kehitettävä tapoja sitouttaa työntekijät paremmin. (Meyer 2014, 44.)

Sitoutumisen mallin mukaan työntekijöiden täydellisen sitoutumisen kannalta tärkeintä on heidän psykologisten perustarpeidensa tyydyttäminen. Tämä voidaan saavuttaa paitsi valitsemalla työntekijöitä, joilla on luonnollinen taipumus sitoutumiseen, myös ennen kaikkea luomalla työilmapiiri, joka mahdollistaa näiden tarpeiden täyttymisen. Pelkkä rekrytointi ei riitä takaamaan sitoutumista, joten on tärkeää, että organisaatiot rakentavat ympäristön, joka tukee ja edistää sitoutumista. Itsemääräämisteorian mukaan työn suunnittelu, johtamiskäytännöt ja palkitsemisjärjestelmät ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden tarpeiden tyydyttämisessä ja autonomisen motivaation edistämisessä. Kun työtehtävät suunnitellaan stimuloiviksi ja merkityksellisiksi, ne vastaavat paremmin työntekijöiden tarpeisiin. Johtajat voivat tukea tätä prosessia kannustamalla työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja antamalla tunnustusta heidän pätevyydestään, ei kontrolloidakseen heidän käytöstään. Tämä lisää työntekijöiden autonomista motivaatiota. Myös kognitiivisen motivaation teorian tutkimus on tunnistanut keskeisiä tekijöitä, kuten organisaation tuki, oikeudenmukaisuus, transformationaalinen johtajuus ja työntekijän ja organisaation välinen yhteensopivuus, jotka vaikuttavat vahvan affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen kehittymiseen. (Meyer 2014, 44–45.)

#### **4.4 Johtaminen itsemääräämisteoriassa**

Johtajien toiminta, joka tukee työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä, edistää todennäköisemmin positiivisia tuloksia, kuten työntekijöiden motivaation kasvua, parempia suorituksia ja työnteosta nauttimista. Kun johtajat ja esihenkilöt aktiivisesti pyrkivät täyttämään nämä tarpeet, he luovat työpaikalle ympäristön, joka tukee työntekijöiden kehitystä ja hyvinvointia. Tämä johtaa entistä motivoituneempiin ja tehokkaammin toimiviin työntekijöihin. (Gilbert & Kelloway 2014, 181.)

Perustarpeita ovat autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarve. Autonomian tarve liittyy siihen, että yksilö voi toimia omista lähtökohdistaan, valiten toiminnan, joka on linjassa hänen arvojensa ja tavoitteidensa kanssa. Työntekijä voi esimerkiksi toteuttaa esihenkilön antamat tehtävät autonomisesti, jos hän kokee ne kiinnostaviksi ja arvojensa mukaisiksi. Yhteenkuuluvuuden tarve puolestaan merkitsee yhteyttä muihin ihmisiin ja tunnetta kuulumisesta ryhmään. Johtaminen,

joka tukee yhteenkuuluvuuden tarvetta, vahvistaa tiimityötä, keskinäistä kunnioitusta, luottamusta ja yhteisiä ponnisteluja kohti tavoitteita. (Gilbert & Kelloway 2014, 182–183.)

Kykenevyyden tarve on halua kokea itsensä osaavaksi ja pystyväksi suoriutumaan työtehtävistä tehokkaasti. Työntekijät tuntevat itsensä pätevämmiksi, kun he saavat osallistua riittävän haastaviin tehtäviin, jotka tarjoavat mahdollisuuden kehittää omia taitojaan. Johtajat voivat vastata tähän tarpeeseen antamalla työntekijöille tehtäviä, jotka ovat heidän taitojensa tasolla mutta myös riittävän vaativia, jotta ne tukevat ammattitaidon kehittymistä. (Gilbert & Kelloway 2014, 183.)

Johtajat voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon tukemalla heidän autonomiansa. Autonomian tukeminen edistää sisäistä motivaatiota, kun työntekijöille annetaan valinnanvaraa ja joustavuutta tehtäviensä toteuttamiseen, mikä mahdollistaa itseilmaisun työn kautta. Kun työntekijät kokevat, että he voivat itse ohjata omaa toimintaansa ja tehdä päätöksiä työskentelytyvoistaan, heidän sitoutumisensa kasvaa. Autonomian tukeva johtamistyyli eroaa kontrolloivasta johtamisesta, jossa työntöön mallit ovat tiukasti säänneltyjä, eikä luoville ratkaisuille ole tilaa. Tarjoamalla työntekijöille valinnanvapautta ja kannustamalla aloitteellisuuteen, työ muuttuu heille itseilmaisun välineeksi, mikä lisää työn mielekkyyttä. Lisäksi, kun johtajat tunnustavat ja arvostavat työntekijöiden tunteita työtä kohtaan, he vahvistavat luottamusta ja osoittavat empatiaa, mikä parantaa työyhteisön hyvinvointia. (Gilbert & Kelloway 2014, 184.)

#### **4.4.1 Transformationaalinen johtaminen**

1900-luvun loppupuolella johtajuustutkijat, kuten Avolio, Bass ja Burns, korostivat transformationaalista johtajuutta, jossa karismaattiset johtajat inspiroivat ja voimaannuttavat työntekijöitä esimerkillään. Tällaiset johtajat näyttävät omalla sitoutumisellaan mallia, ratkovat haasteita avoimesti ja innostuneesti, sekä esittävät innovatiivisia ideoita. He tukevat työntekijöitä yksilöllisesti, mikä vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta ja elävöittää työyhteisöä. Itsemääräämisteorian näkökulmasta tämä yksilöllinen huomioiminen tukee työntekijöiden psykologisia perustarpeita – autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Johtajat voivat edistää näiden tarpeiden täytymistä huomioimalla työntekijöiden näkökulmat, tarjoamalla vaihtoehtoja ja välttämällä painostavia toimintatapoja, mikä lisää työntekijöiden autonomista motivaatiota. (Deci ym. 2017, 31–32.)

Transformationaalista johtamista tapahtuu, kun johtajat keskittyvät paitsi työntekijöiden hyvinvointiin, myös tiimin yhteisen päämäärän ja mission selkeyttämiseen ja hyväksyntään. He innostavat työntekijöitä asettamaan ryhmän edun oman henkilökohtaisen etunsa edelle. Tämä saavutetaan usein karismaattisuuden ja inspiroivan johtamisen kautta. Transformationaaliset johtajat täyttävät työntekijöiden emotionaalisia tarpeita sekä haastavat heitä älyllisesti, rohkaisten uudenlaiseen ajatteluun. Karisma on keskeinen menestystekijä, sillä karismaattiset johtajat saavuttavat vaikutusvaltaa ja rakentavat luottamusta alaistensa keskuudessa. Lisäksi he huomioivat yksilölliset erot ja voivat toimia mentorina niille, jotka tarvitsevat tukea. Älyllisesti stimuloivat johtajat auttavat työntekijöitä katsomaan ongelmia uudesta näkökulmasta ja korostavat rationaalisten ratkaisujen löytämistä. (Bass 1990, 21.)

Transformationaaliset johtajat rakentavat usein vahvempia suhteita omiin esihenkilöihinsä ja tuottavat merkittävämmän panoksen organisaatiolle verrattuna pelkästään transaktionaalisiin johtajiin. Lisäksi työntekijät kertovat, että ponnistelevat enemmän johtajille, jotka ovat transformationaalisia. Organisaatiot, joiden johtajat ovat transaktionaalisia, ovat vähemmän tehokkaita kuin ne, joiden johtajat ovat transformationaalisia. (Bass 1990, 22–23.)

Transformationaalisen johtajuuden ominaisuuksia voidaan tunnistaa ja mitata, minkä vuoksi ne tulisi sisällyttää johtajien arviointi-, valinta- ja kehittämisohjelmiin yhdessä henkilökohtaisten piirteiden ja yksilöllisten erojen arvioinnin kanssa. Yleisesti odotetaan, että transformationaalinen johtajuus kasvaa johtajan siirtyessä organisaatiossa korkeammalle tasolle, mutta on myös perusteltua olettaa, että yksilön suoriutuminen pysyy vähintään samalla tasolla uudessa roolissa kuin aiemmassa. Johtajan tyyliä voidaan arvioida esimerkiksi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) -kyselyllä, ja näitä tuloksia voidaan hyödyntää ylennysten, valmennuksen ja mentoroinnin tukena. (Bass 1990, 26.)

#### **4.4.2 Transaktionaalinen johtaminen**

Transformationaalisen johtamisen vastakohtana toimii transaktionaalinen johtaminen, joka edustaa perinteisempää mallia. Se perustuu ehdollisiin palkintoihin, sääntöjen korostamiseen ja käyttäytymisen tarkkailuun. Transformationaaliset johtajat taas pystyvät tyydyttämään työntekijöiden psykologisia perustarpeita, mikä johtaa työn tavoitteiden saavuttamiseen ja korkeampaan työtyytyväisyy-

teen. Tutkimukset osoittavat, että transaktionaalinen johtaminen on yhteydessä heikompaan psykologisten tarpeiden täyttymiseen, mikä puolestaan heikentää motivaatiota ja tuloksia. (Deci ym. 2017, 31–32.)

Monissa tapauksissa transaktionaalinen johtaminen voi johtaa keskinkertaisuuteen. Johtaja puuttuu toimintaan vain passiivisesti eli ainoastaan silloin, kun suorituskyky poikkeaa vaadituista standardeista. Tällainen johtamistapa saattaa nojata kurinpidollisiin uhkauksiin työn suorittamisen tehostamiseksi, mikä on pitkällä aikavälillä tehotonta ja voi heikentää työyhteisön hyvinvointia. (Bass 1990, 20–21.)

Motivaation lähde, palkkioiden lupaus tai rangaistusten välttäminen, riippuu usein siitä, onko johtajalla todellista valtaa myöntää palkintoja tai asettaa rangaistuksia, sekä siitä, kuinka paljon työntekijät arvostavat näitä palkkioita tai pelkäävät sanktioita. Monissa organisaatioissa palkankorotukset perustuvat esimerkiksi palvelusvuosiin, ja ylennykset ovat kiinni pätevyydestä ja käytännöistä, joihin johtajilla on rajallinen vaikutusvalta. Usein sääntöjen rikkominen on pääasiallinen peruste rangaistuksille. Monet johtajat ovatkin todenneet olevansa sidottuja sopimusmääräyksiin, niukkoihin resursseihin ja organisaation sisäisiin politiikkoihin, mikä rajoittaa heidän toimintamahdollisuuksiinsa. (Bass 1990, 20–21.)

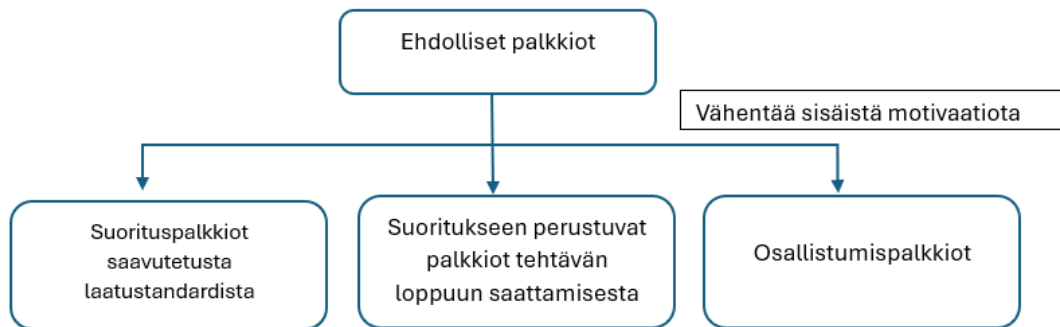
#### **4.5 Palkka ja palkkiot itsemäärämisteoriassa**

Palkka on tarkoitettu korvaamaan työntekijöille organisaatioihin heidän antamaansa aikaa, vaivannäköä ja taitoja (Olafsen, Halvari, Forest & Deci 2015, 447). Ehdolliset palkkiot voidaan jaotella kolmeen tyyppiin. Ensimmäisenä on osallistumiseen sidotut palkkiot, jotka saa pelkästään tehtävään osallistumisesta. Toisena on suoritukseen perustuvat palkkiot, jotka annetaan tehtävän loppuunsaattamisesta, ja kolmas on tulokseen sidotut palkkiot, jotka saa, jos tehtävässä on saavutettu joku tietty taso. Kaikki nämä palkkiomuodot ovat keskimäärin todistetusti heikentäneet sisäistä motivaatiota. (Deci ym. 2017, 32–33.)

Suoritusperusteiset palkkiot sisältävät osin kontrolloivan elementin, koska työntekijän on onnistuttava saadakseen palkkion. Samalla ne ovat tiedollisesti motivoivia, koska ne tukevat työntekijän kyvykkyyden tunnetta. Palkkiot kuitenkin heikentävät todennäköisimmin sisäistä motivaatiota silloin, kun ne ovat suoraan sidoksissa tehtävän suorittamiseen ja sisältävät voimakkaan kontrollin



tunteen. Tutkimusten perusteella sisäistä motivaatiota heikentävät erityisesti palkkiot, jotka ovat ehdollisia osallistumiselle, tehtävän suorittamiselle tai suorituksen laatutasolle (kuva 5) ja, jotka ovat samalla selkeästi havaittavissa ja korostuvat yksilölle. (Deci ym. 2017, 32–33.)



Kuva 5. Ehdolliset palkkiot, jotka vähentävät sisäistä motivaatiota (Deci ym. 2017, 32–33).

Vaikka palkkioiden saaminen on yleensä mieluisaa, niillä on keskimäärin kielteinen vaikutus sisäiseen motivaatioon. Tämä johtuu siitä, että kun palkkiot sidotaan tiettyyn suoritukseen, palkkion antaja, kuten esihenkilö, alkaa hallita työntekijöiden käyttäytymistä. Jos tietyt toiminnot palkitaan, muut käyttäytymismuodot voivat tuntua vähemmän arvokkailta, koska niistä ei saa tunnustusta. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät alkavat välttää tehtäviä, joita he kokevat vähemmän arvostetuiksi. (Deci ym. 2017, 33.)

Suorituspohjainen palkitseminen viittaa joko suoritukseen perustuvaan korvaukseen (kuten urakkapalkka tai myyntipohjainen palkkaus) tai tuloksiin sidottuihin bonuksiin (esimerkiksi silloin, kun asetetut tavoitteet saavutetaan). Itsemääräämisteorian näkökulmasta palkitsemistavan valinnassa on huomioitava useita tekijöitä. Tutkimusten mukaan algoritmiset tehtävät ovat yleensä yksinkertaisia ja keskittyvät määrään, kun taas heuristiset tehtävät ovat monimutkaisempia ja painottavat enemmän laatua kuin määrää. (Deci ym. 2017, 33.)

Suoritus on laaja käsite, ja on tärkeää ymmärtää, että erilaiset tehtävät ja suoritusmuodot vaativat erilaisia lähestymistapoja. Kun tarkastelemme palkitsemisen vaikutuksia sisäiseen motivaatioon, on välttämätöntä huomioida palkitsemisen ehdot ja niiden vaikutukset suoritukseen. Lisäksi palkitsemisen vaikutusten arvioiminen psykologiseen terveyteen ja hyvinvointiin on olennaista minkä tahansa merkityksellisen palkitsemismenetelmän arvioinnissa. (Deci ym. 2017, 34.)

Olafsen, Halvari, Forest ja Deci tutkivat vuonna 2015 palkan määrän ja sisäisen motivaation välistä suhdetta tutkimalla norjalaisia pankkiireja. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia palkan määrään sekä koettuun palkan jakautumisen oikeuden mukaisuuteen liittyviä tuloksia suhteessa esihenkilöiden tarpeiden tuen koettuun tärkeyteen. Tutkimukseen osallistui 166 pankkityöntekijää, jotka raportoivat myös psykologisten perustarpeiden tyydyttymisestä ja sisäisestä työmotivaatiostaan. (Olafsen ym. 2015, 447.)

Tutkimuksen analyysit osoittivat, että palkan määrällä oli positiivinen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen: mitä enemmän työntekijä sai palkkaa, sitä oikeudenmukaisemmaksi ja arvostetummaksi hän koki itsensä. Palkan määrä ei kuitenkaan ennustanut psykologisten tarpeiden tyydyttymistä, sisäistä motivaatiota tai palkkajaon oikeudenmukaisuuden kokemusta. Sen sijaan esihenkilöiden tarjoama tuki tarpeille ennusti menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, tarpeiden tyydyttymistä ja sisäistä motivaatiota, joista viimeksi mainittu toimi välittävänä tekijänä. Korkeampi peruspalkka, joka ei ole sidottu suoritukseen, voi viestiä organisaation arvostuksesta ja parantaa motivaatiota. Suoritukseen perustuva palkka taas liittyy useammin kontrolloituun motivaatioon, mikä voi vähentää työntekijän sitoutumista ja lisätä työpaikan vaihtamisen riskiä. Yhteenvetona todettiin, että optimaalisen suorituskyvyn ja hyvinvoinnin saavuttamiseksi on tärkeää tarjota oikeudenmukainen, suorituksesta riippumaton palkka yhdistettynä autonomisuutta tukevaan työympäristöön. (Deci ym. 2017, 35–36.)

#### **4.6 Hyvinvoinnin vaikutukset sitoutumiseen**

Hyvinvointi on monimutkainen käsite ja nykyaikaista hyvinvointitutkimusta on usein tehty hedonistisesta ja eudaimonisesta lähestymistavoista. Hedoninen lähestymistapa keskittyy onnellisuuteen ja määrittelee hyvinvoinnin mielihyvän saavuttamisen ja kivun välttämisen kautta. Eudaimoninen näkökulma keskittyy merkitykseen ja itsensä toteuttamiseen sekä määrittelee hyvinvoinnin sen perusteella, kuinka hyvin ihminen toimii kokonaisvaltaisesti. (Ryan & Deci 2001, 141.)

Hedonistisen hyvinvoinnin juuret ulottuvat 300-luvulle eaa. kreikkalaiseen filosofi Aristippokseen, joka opetti, että elämän tavoitteena on kokea mahdollisimman paljon nautintoa ja, että onnellisuus on kaikkien hedonististen kokemusten summa. Myöhemmät filosofit, kuten Hobbes ja De Sade, ovat jatkaneet tätä ajatusta: Hobbesin mukaan onnellisuus syntyy halujen tyydyttämisestä, kun taas De Sade korosti aistillisten kokemusten ja nautinnon tavoittelua elämän päämääränä. Utilitaristiset

filosofit, kuten Bentham, puolestaan esittivät, että hyvä yhteiskunta perustuu siihen, että yksilöt pyrkivät maksimoimaan oman nautintonsa ja hyötynsä. Näin ollen hedonismi on hyvinvoinnin käsitteenä esiintynyt eri muodoissa, vaihdellen kapeasta näkökulmasta laajempaan. (Ryan & Deci 2001, 143–144.)

Eudaimonia viittaa terminä hyvinvointiin erotettuna onnellisuudesta itsestään. Teoriat väittävät eudaimoniasta, että kaikki halut, joista yksilö voi saada nautintoa ja onnellisuutta, eivät tuota hyvinvointia sitä saavutettaessa. Eudaimonisesta näkökulmasta subjektiivinen onnellisuus ei siis ole sama asia kuin hyvinvointi. Eudaimonia voidaan saavuttaa, kun elämän toiminnot ovat pääasiallisesti sopusoinnussa syvästi koettujen arvojen kanssa ja ihmiset ovat sitoutuneita niihin. Näissä olosuhteissa ihmiset kokevat itsensä aidoiksi ja intensiivisesti eläväksi. (Ryan & Deci 2001, 145–146.)

#### **4.7 Affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva sitoutuminen hyvinvoinnin näkökulmasta**

Työntekijöiden sitoutumisen vaikutuksia hyvinvointiin tarkastellaan usein stressin ja jännityksen kautta. Suurin osa näistä selityksistä pohjautuu stressiteorioihin, joiden mukaan affektiivisesti sitoutuneet työntekijät kohtaavat vähemmän stressitekijöitä tai hyödyntävät tehokkaammin selviytymiskeinoja, kuten sosiaalista tukea stressiä tehokkaammin. (Meyer & Maltin 2010, 328.)

Meyer ja Maltin yhdistävät työntekijöiden hyvinvoinnin tarkastelussa Meyerin ja Allenin (1997) kolmikomponenttisen sitoutumismallin sekä Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian. Tämä viitekehys huomioi sekä hedonisen että eudaimonisen hyvinvoinnin. Itsemääräämisteoriat korostaa kolmen psykologisen perustarpeen, autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden, merkitystä hyvinvoinnille. Jotta sisäinen motivaatio ja sitoutuminen voivat syntyä, näiden tarpeiden on täytyttävä. (Meyer & Maltin 2010, 323.)

Autonomian tarve tyydyttyä, kun yksilöt uskovat heidän tekemiensä asioiden olevan itse valittua ja soveltuvan yhteen omien arvojen kanssa. Kykenevyyden tarve tyydyttyä, kun ihmiset uskovat, että heillä on tarvittavat valmiudet ja resurssit tehtäviensä suorittamiseen ja tavoitteidensa saavuttamiseen. Yksilöiden yhteenkuuluvuuden tarve tulee tyydytettävä, kun he kokevat olevansa arvostettuja ihmissuhteissaan. Näiden tarpeiden tyydyttyminen on edellytys sisäisen sääntelyn kokemukselle. (Meyer & Maltin 2010, 328.)

Meyer ja Maltin yhdistävät työntekijöiden hyvinvoinnin tarkastelussa Meyerin ja Allenin (1997) kolmikomponenttisen sitoutumismallin sekä Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian. Tämä viitekehys huomioi sekä hedonisen että eudaimonisen hyvinvoinnin. Itsemääräämisteoria korostaa kolmen psykologisen perustarpeen – autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden – merkitystä hyvinvoinnille. Näiden tarpeiden täyttyminen on edellytys sisäiselle motivaatiolle ja sitoutumiselle. (Meyer & Maltin 2010, 323.)

Affektiivinen sitoutuminen tukee sisäistä motivaatiota ja organisaatiossa pysymistä, kun työolosuhteet tukevat perustarpeita. Jos työntekijä on sitoutunut organisaatioon vain ulkoisten paineiden vuoksi (jatkuva tai normatiivinen sitoutuminen), hyvinvointi voi heikentyä. Normatiivinen sitoutuminen voi tukea hyvinvointia, jos se perustuu moraaliseen velvollisuuteen, mutta jos se kumpuaa velkaantumisen tunteesta, se voi lisätä kuormitusta. (Meyer & Maltin 2010, 330–331.)

Affektiivinen sitoutuminen liittyy yleensä positiivisesti hyvinvointiin ja negatiivisesti kuormitukseen. Se on yhteydessä erityisesti hedoniseen hyvinvointiin, kuten tyytyväisyyteen ja psyykkiseen sekä fyysiseen terveyteen. Eudaimoninen hyvinvointi puolestaan liittyy merkityksellisyyden kokemukseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja elinvoimaisuuteen. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat molempia hyvinvoinnin muotoja. (Meyer & Maltin 2010, 330–332.)

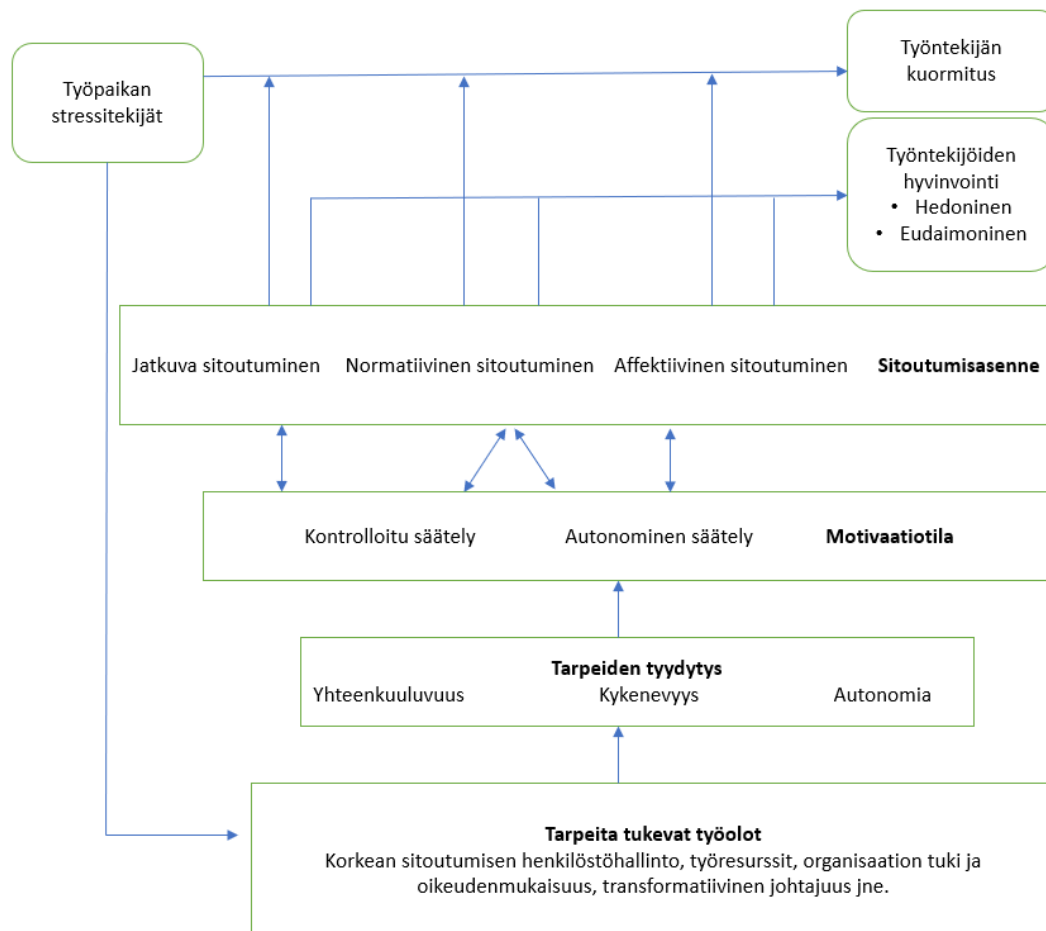
Jatkuva sitoutuminen ilman affektiivista kiintymystä voi tuottaa hedonista hyvinvointia ulkoisten palkintojen, kuten palkan ja ylennysten kautta. Sen sijaan eudaimoninen hyvinvointi edellyttää työn merkityksellisyyden kokemusta. Jos työntekijä kokee jatkuvan sitoutumisen johtuvan vaihtoehtojen puutteesta, hän ei todennäköisesti koe kumpaakaan hyvinvoinnin muotoa. (Meyer & Maltin 2010, 331–332.)

Affektiivinen sitoutuminen voi myös lieventää stressitekijöiden vaikutusta tarjoamalla työntekijöille resursseja selviytymiseen. Toisaalta, jos työpaikan stressitekijät heikentävät perustarpeiden täyttymistä, affektiivinen sitoutuminen voi lisätä kuormitusta. Vahva jatkuva sitoutuminen voi pahentaa stressiä erityisesti silloin, kun se estää työntekijää pääsemästä irti kuormittavasta tilanteesta. (Meyer & Maltin 2010, 332–333.)

Kuvassa 6 on esitetty, kuinka työpaikan stressitekijät vaikuttavat työntekijän kuormitukseen ja hyvinvointiin. Nämä tekijät kytkeytyvät työntekijän sitoutumisasenteeseen, joka muodostuu jatkuvan

sitoutumisen, normatiivisen sitoutumisen ja affektiivinen sitoutumisen kautta. Sitoutumisasenne puolestaan ohjaa työntekijän motivaatiotilaa, joka voi ilmetä joko kontrolloituna säätelynä tai autonomisena säätelynä. Motivaation tyyppi vaikuttaa psykologisten perustarpeiden tyydyttymiseen, joista keskeisiä ovat yhteenkuuluvuus, kyvykkyys ja autonomia.

Näiden tarpeiden tyydyttämiseen vaikuttavat tarpeita tukevat työolot, kuten oikeudenmukainen henkilöstöhallinto, riittävät työresurssit, organisaation tuki ja transformatiivinen johtajuus. Lopulta kaikki nämä tekijät yhdessä vaikuttavat työntekijän kokemaan kuormitukseen ja hyvinvointiin.



Kuva 6. Sitoutumisen vaikutusten prosessimalli työntekijöiden hyvinvointiin (Meyer & Maltin 2010, 330).

## 5 TYÖELÄMÄN MEGATRENDIT SUOMESSA

Megatrendit ovat laajoja, pitkän aikavälin muutosvoimia, jotka muodostuvat useista ilmiöistä ja määrittävät myös tulevaisuuden suuntaa (Poussa & Ylikoski 2023). Megatrendit ovat usein globaaleja ja usein niiden oletetaan pysyvän samansuuntaisina. Megatrendejä voi ajatella ikään kuin karttoina jäsentämään muutoksia ja suhteuttamaan niitä toisiinsa. Kokonaiskuvan avulla voidaan tunnistaa kehityssuuntien välisiä jännitteitä ja suuntia, joissa tulevaisuus voi olla epävarmempi. (Dufva, Grabtchak, Ikkäheimo, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa 2021a, 12–13.)

Megatrendien lisäksi kannattaa tarkkailla myös heikkoja signaaleja, trendejä sekä kehityskulkujen välillä olevia jännitteitä. Heikot signaalit ovat varhaisia merkkejä muutoksesta, joka voi tulevaisuudessa kehittyä merkittäväksi, mutta vaatii vielä aikaa kypsyäkseen trendiksi. Heikot signaalit ovat yleensä asioita, joille voidaan aluksi nauraa tai ne voivat tuntua uskomattomilta ja epäoleellisilta. Usein heikot signaalit pakottavat kyseenalaistamaan nykyiset oletukset. (Dufva 2021a, 13.)

### 5.1 Haastava maailmantilanne

Kun koronapandemia tuli vuonna 2020 Suomeen, muuttui myös työelämä merkittävästi. Kaikki ketkä pystyivät, jäivät etätöihin ja loput, joiden työ vaati läsnäoloa, olivat työpaikoilla fyysisesti paikalla. Ennen pandemiaa etätöitä tekivät yleensä vain toimihenkilöt ja korkea-asteen koulutuksen suorittaneet, mutta pandemian alettua etätöiden mahdollisuudet avautuivat muillekin. Koronatilanteen helpotuttua työelämään tuli uusi käsite, hybridityö, jossa osa työstä tehdään työnantajan tiiloissa ja osa etänä työntekijän valitsemassa paikassa. Etä- ja lähityön suhde voi vaihdella eikä hybridityölle ole vielä tarkkaa määritelmää. (Ranki 2023, 5–6.)

Koronasta oli jotakuinkin selvitty, kun Venäjä päätti hyökätä Ukrainaan vuonna 2022. Sodan aiheuttama isku oli kova maailmantaloudelle ja sodan aiheuttama epävarmuus aiheutti tarjontahäiriöitä, nosti raaka-aineiden, energian ja ruoan hintaa. Sodan jatkuminen aiheutti energiakriisin, jonka vuoksi energian hinta oli ennätyskorkea. Inflaatio myös kiihtyi. Energiakriisin ja ilmastokriisin vuoksi pulaa on viljasta, energiasta ja lannoitteista, jotka nostavat ruoan hintaa. (Ranki 2023, 8.)

Geopoliittinen valtataistelu on taas alkanut. Venäjä yrittää vahvistaa vaikutusvaltaansa tilanteessa, jossa sen tärkeimmät resurssit, kuten fossiiliset raaka-aineet, ovat menettämässä arvoaan. Kiina on vahvistanut omaa asemaansa suurvaltana niin Aasiassa kuin monissa Afrikan maissa samoin jopa Euroopassa. Kiinan tavoite on avoimesti nousta maailman johtavaksi voimaksi, mikä kiristää suhteita Yhdysvaltoihin ja tuo mieleen aiemman kylmän sodan aikakauden. (Dufva 2023, 38.)

Geopoliittinen kilpailu, pandemia ja ekologinen kriisi saattavat vahvistaa YK:n, WHO:n ja muiden globaalien instituutioiden valtaa tai jopa synnyttää täysin uuden demokraattisen globaalimallin, joka mahdollistaisi ihmiskunnan yhteisen toiminnan maailmanlaajuisten haasteiden ratkaisemiseksi. Teknologiakeskeisessä tulevaisuusnäkymässä tällainen maailmanhallinto voisi rakentua lohkoketjuteknologiaan perustuvan hajautetun päätöksentekojärjestelmän varaan. (Dufva 2023, 41.)

Toisenlainen tulevaisuuskuva korostaa maailmanhistoriallista murrosta, josta vain vahvimmat selviävät. Tässä näkemyksessä korostuu eristäytyminen ja oman edun vaaliminen. Kriisien ja murrosten edistäminen voi olla tarkoituksenmukaista, kunhan oma asema on turvattu maailman ympärillä kaatuessa. Nykytilanteessa uhkakuvia, kuten kolmatta maailmansotaa tai ydinsotaa, on paljon. Sen sijaan, että keskityttäisiin pelkkään uhkakuvien maalailuun, tulisi pohtia niiden taustalla olevia intressejä. Vaikka on tärkeää varautua erilaisiin tulevaisuuksiin ja ehkäistä konfliktien eskaloituminen, uhkakuvien varjolla saatetaan myös pyrkiä edistämään omaa agendaa, kuten eristäytymispolitiikkaa. (Dufva 2023, 41.)

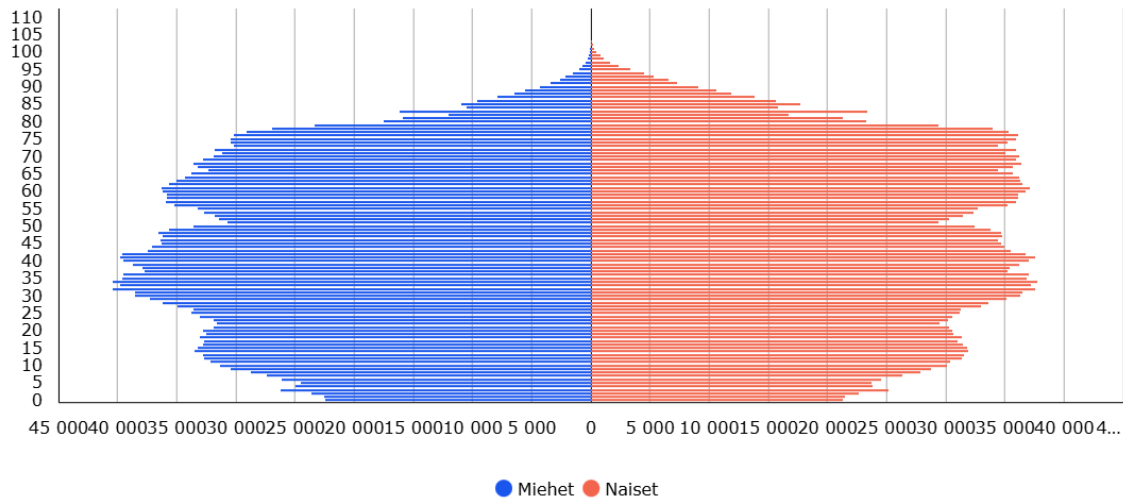
## **5.2 Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen**

Väestön ikärakenne Suomessa jatkaa ikääntymistä. Suomen väestön ikäjakauma on ollut tiedossa jo pitkään ja sen vaikutukset ovat olleet ennakoitavissa. Osaajapula ei ole enää taloussuhdanteista riippuvainen, vaan siitä on tullut jatkuva ongelma. Lisäksi on kohtaanto-ongelmaa, jossa alueellisesti ja koulutuksellisesti työvoima ei kohtaa toisiaan. Lähtökohtaisesti kuitenkin merkittävin kasvun hidastumista aiheuttava asia on osaaminen. (Ranki 2023, 10.)

Suurimmat ikäluokat syntyivät toisen maailmansodan jälkeisinä vuosina, mutta tämän jälkeen syntyvyyden määrä väheni huomattavasti 1970-luvulle saakka. Syntyvyys vakiintui tämän jälkeen,

mutta alkoi laskea 2010-luvun alussa. Kun 1950- ja 1960-luvulla syntyneet jäävät pois työmarkkinoilta, ei nuoremmat sukupolvet riitä täyttämään heitä määrällisesti. Työikäisten (15–64-vuotiaiden) keski-ikä ei tule merkittävästi muuttumaan seuraavien 20 vuoden aikana. Sen on arvioitu laskevan vuoteen 2030 mennessä 39,7 vuoteen (vuonna 2020 40,1 vuotta). Eläkeikäisten määrän kasvessa vanhustenhuoltosuhte tulee heikkenemään. Vuoden 2017 eläkeuudistuksen myötä eläkeikä tulee sidotuksi eliniänajan odotukseen vuodesta 2030 lähtien ja näin ollen nousemaan asteittain. (Bergbom ym. 2020a, 56.) Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu sukupuolittain ja ikäryhmittäin väestörakenteen tilannetta 31.12.2024.

Väestö 31.12. iän (1-v.) ja sukupuolen mukaan vuosittain 2024



Lähde: Tilastokeskus, väestörakenne

Kuva 7. Väestö 31.12.2024 iän (1-v.) ja sukupuolen mukaan vuosittain (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2025b).

Väestöpoliittisessa selvityksessä on ehdotettu Suomessa tulevaisuudessa “työikäinen väestö” tulisi olemaan aiemman 15–64-vuotiaiden sijaan 15/20–74-vuotiaat. 65–74-vuotiaiden työllistymisas-teen nostamisella saataisiin tehokkaasti hillittyä huoltosuhteen epäedullista nousua taloudelle. Ta-voitteena olisi kaksinkertaistaa 65–74-vuotiaiden työllisyys 2030 vuoteen mennessä. Lisäksi sa-maan ikäluokkaan nostettaisiin jatkuvan oppimisen ohjelman ikäraja. (Rotkirch 2021, 164–165.)

Työpaikoilla on tulevaisuudessa kiinnitettävä huomio entistä enemmän varhaisen tuen malliin, jotta voidaan varmistaa työntekijöiden entistäkin pidemmät työurat tulevaisuudessa. Työelämä muuttuu



esimerkiksi automatiikan ja robotiikan kehittyessä. Se voi vähentää fyysistä kuormitusta, mutta ti-  
lalle voi tulla psyykkistä kuormitusta. Näin voi käydä, jos työntekijän tekninen osaaminen ei pysy  
kehityksen mukana tai uudet ratkaisut eivät ota huomioon kognitiivista ergonomiaa. Osaamisen  
merkitys korostuu seuraavien vuosikymmenten aikana työmarkkinoilla. Tulevaisuudessa jatkuva  
osaamisen kehittäminen edistää pidempiä työuria ja luo valmiuksia työvoiman riittävyyteen. (Berg-  
bom ym. 2020a, 58.)

Tulevaisuudessa työyhteisöissä tulee olemaan yhä suuremmalla hajonnalla eri ikäluokkia ja sen  
on todettu olevan yhteydessä ikäryjintään, halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa sekä poissaoloihin.  
Lisäksi eri ikäisillä on myös erilaiset odotukset työtä kohtaan. Vanhetessa motivaatio uuden oppi-  
miseen, etenemiseen uralla, palkkioihin ja kehittymiseen heikkenevät. Toisaalta voi motivoida saa-  
vuttaa työssä sisäisesti palkitsevia asioita, esimerkiksi toimia itsenäisesti, saavuttaa omia päämää-  
riään ja mahdollisuus hyödyntää kokemustaan. Organisaatioiden tulisi kyetä vastaamaan tasapuo-  
lisesti kaiken ikäisten osaamisen kehittämiseen, ettei osaamisen puute muodostu ongelmaksi or-  
ganisaation muutostilanteissa tai työuran taitekohdissa. Työntekijät voivat kokea puutteellisen  
osaamisen myös osana työn kuormitusta, jolloin se hidastaa ja haittaa työssä suoriutumista ja voi  
olla esteenä uusiin tai haastavampiin tehtäviin hakeutumisessa. Sama ilmiö voidaan havaita tek-  
nologisessa osaamisessa. Ikädiversiteetti on osaamisen kehittämisen sekä hiljaisen tiedon siirty-  
misen kannalta hyvä, koska eri ikäisillä on erilaisia vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita, jolloin he  
voivat yhdessä synnyttää tiiminä uudenlaista toimintaa ja oppia toisiltaan. (Bergbom ym. 2020a,  
59.)

Väestörakennetta muuttaa Suomessa myös kansainvälinen muuttoliikenne. Suomessa asui  
vuonna 2023 ulkomailla syntyntyä väestöä 9,6 % (Tilastokeskus 2024). Suomeen muutetaan opis-  
kelemaan, töihin, asumaan, poliittisten epävakauksien, sotien, sodan uhan, vainon ja ilmastonmuu-  
toksen sekä luonnonkatastrofien vuoksi. Valtaosa Suomessa asuvista ulkomaalaistaustaisista on  
työikäisiä. Ulkomaalaistaustaisten työllistymisaste on noin 10–20 prosenttia suomalaistaustaisia  
alhaisempi. Etenkin Euroopan ulkopuolelta tulleilla on työllistymisvaikeuksia ja tässä ryhmässä  
etenkin EU-maiden ulkopuolelta tulleilla naisilla on vaikea työllistyä Suomessa. (Bergbom ym.  
2020a, 60.)

Tulevaisuudessa on tärkeää keskittyä keskinäisen luottamuksen syntyyn, tukea inklusiivisuutta ja  
yhdenvertaisuuden toteutumista. Jos näissä onnistutaan, voi työpaikoilla olla potentiaalia entistä

suurempaan innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Ulkomaalaistaustaiset ovat Suomessa asettautuneet pitkälti suuriin kaupunkeihin ja etenkin pääkaupunkiseudulle. Jos urbanisaatio jatkuu, osissa maata työvoiman saatavuudesta voi tulla pulaa. On viitteitä siitä, että liikkuvuus maiden välillä muuttaa muotoaan siten, että yhä useammin maata vaihdetaan työn vuoksi, eikä sinne jäädä, jos olosuhteissa ei viihdytä. Työperäisen maahanmuuton seurauksena tulevan työntekijän mukana tuleva perheen tulee siis integroitua myös hyvin tähän yhteiskuntaan, jotta työntekijä saadaan sitoutettua työhönsä. 2030- ja 2040-luvuilla voi tulla suuria muuttoaaltoja mahdollisten luonnonkatastrofien, poliittisten epävakauksien ja sotien vuoksi. (Bergbom ym. 2020a, 64.)

### **5.3 Nuorten työelämän toiveet**

Nuorten tulevaisuuden toiveita tulevaisuuden työelämälle on tutkittu muun muassa Työelämäfoorumi 2024 -tapahtumaan liittyvässä raportissa. Raportissa on kartoitettu nuorten näkemyksiä, toiveita ja mahdollisia huolia tulevaisuuden työelämään liittyen. Yleiskatsauksena nuoret toivoivat inhimillistä työelämää, jossa työ vastaisi omaa koulutusta ja omia tavoitteita. Työllä tulisi toimeen ja siinä voisi kehittyä. Työn kuormittavuus olisi inhimillisellä tasolla ja omaan tilanteeseen sopivaa. Lisäksi johtaminen olisi oikeudenmukaista ja työpaikalla olisi hyvä ilmapiiri sekä jokainen hyväksyttäisiin omana itsenään. Työn tulisi joustaa myös arjessa ja itsensä toteuttamiselle olisi mahdollisuus. (Pääkkö & Sääsilahti 2024, 2–3, 7.)

Nuoret ovat kiinnostuneita yrittäjämäisestä lähestymistavasta työelämään, koska nuoret haluavat vaikuttaa työelämän olosuhteisiin. Vapaa-ajan ja työn suhde kiinnostaa yhä useampaa. Monia kiinnostaa myös menestyminen työssä, mutta samaan aikaan moni koki myös toivottomuuden tunteita. Nuorten vastauksista on nähtävissä myös polarisaatiota, joissa toinen ääripää näkee menestyksen mahdollisuutena ja toinen ääripää on jo valmiiksi uupunut tai voi kärsiä muista haasteista. Noin puolet odottavat työelämää innolla, vuonna 2018 luku on ollut yli 80 %, joten lasku on merkittävä. Nuoret eivät ole kiinnostuneita tekemään yhdeksästä viiteen työtä ja suhtautuvat kriittisesti loppuelämän oravanpyörään, he haluavat vaihtelevia työtehtäviä ja kehittyä työssään. Lisäksi työntekijöiden voimavarojen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen koetaan tarpeelliseksi. (Pääkkö & Sääsilahti 2024, 8–9.)

Nuoret kokevat, että työn saaminen voi olla hankalaa, jos ei ole aiempaa työkokemusta, vaikka olisi hyvä koulutus. Nuorten mielestä on myös tärkeää, että työ on saavutettavissa kaikille, myös

heille, joilla on terveysongelmia tai haasteita, jotka vaikuttavat työkykyyn. Työpaikkojen tulisi olla joustavia ja ymmärtäviä erilaisia elämäntilanteita kohtaan. Nuorten mielestä työelämässä olisi vielä kehitettävää asenteissa ja käytännöissä, jotka liittyvät monikulttuurisuuteen. Työelämässä tarvitaan enemmän tietoisuutta kohdata eri kulttuuritaustaisia, jotta kaikki voisivat tuntea itsensä työpaikoilla hyväksytyiksi. Lisäksi vammaisten, erityistarpeisten ja osatyökykyisten tarpeita ei työelämässä huomioida tarpeeksi, jolloin moni nuori jää ulkopuolelle työelämästä, vaikka heillä olisi halu olla ja kyky työskennellä. (Pääkkö & Säaskilahti 2024, 18–19.)

Aula Research Oy toteutti vuonna 2020 STTK:n toimeksiannosta tutkimuksen 15–29-vuotiaille nuorille ja nuorille aikuisille. Kyselyn aiheina oli työ, opiskelu, toimeentulo ja koronan vaikutukset elämän eri osa-alueisiin. (STTK s.a.) Kyselyn mukaan nuorille tärkein tekijä on hyvä palkka (63 %), toiseksi tärkein hyvät työkaverit (61 %) ja kolmanneksi työn sisältö (55 %). Työpaikan pysyvyys (42 %) koettiin myös merkittäväksi. Tutkimuksen mukaan nuoret arvostavat työtä vasta oman terveyden, läheisten ja ystävien, opintojen ja harrastusten jälkeen. Nuorten mielestä työttömyys on suurin yhteiskunnallinen ongelma (19 %). (STTK 2020.)

#### **5.4 Ilmastonmuutoksen vaikutus organisaatioihin**

Tulevaisuuden työelämään vaikuttaa merkittävästi se, että kuinka me voimme globaalisti vaikuttaa ilmastokriisiin. Ilmastonmuutos tulee muuttamaan Suomen ilmastoa ja tulevina vuosikymmeninä keskilämpötilat tulevat kohoamaan, jonka vuoksi lumipeitekausi lyhenee ja erittäin kuivat kesät lisääntyvät. Sääolojen muutokset vaikuttavat ulkona tehtäviin töihin, jolloin ne vaativat työturvallisuuden ja -terveyden huomioimista useissa ammattiryhmissä. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 76.) Globaalisti ilmastonmuutos voi luoda vuoteen 2050 mennessä jopa 143 miljoonaa ilmastopakolaista, mikäli määrätietoisia ilmasto- ja kehitystoimia ei toteuteta. Tässä skenaariossa kaikista köyhimmät maat ja ihmiset kärsivät eniten. (Rigaud, de Sherbinin ym. 2018, 21.)

Työelämän muutosten laajuuden ja nopeuden ennustamiseksi ekologista kriisiä on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti, ottaen huomioon ilmastonmuutoksen, luonnon monimuotoisuuden vähenemisen, resurssien liiallisen käytön ja jäteongelmien yhteyden. Yllätyksellisyyttä voi liittyä niin sanottuihin keikahduspisteisiin, joiden ylittyessä muutoksen seurauksena voi esimerkiksi ikirouta sulaa

tai Golf-virta romahtaa. Ilmastonmuutoksen seuraukset eivät ole pelkästään kriisitilanteita ilmassa, vaan voivat työelämässä tarkoittaa esimerkiksi ongelmia tietyn raaka-aineen saatavuudessa. (Dufva ym. 2021b.)

Esimerkiksi fossiilisista polttoaineista riippuvaisten yritysten vähetessä, osa työpaikoista tulee häviämään. Yhteiskunnan tulisi siirtyä hiilineutraaliuteen nopeasti, mutta ilman, että se aiheuttaa massatyöttömyyttä, taloudellista kärsimystä, eriarvoistumista tai pahoinvointia ihmisille. Organisaatioiden olisi hyvä valmistautua myös siihen, että työelämässä tapahtuvat muutokset voivat tapahtua yllättäen ja myös pakon edessä, esimerkiksi oikeudellisina vaatimuksina. (Dufva ym. 2021b.)

Ilmastonmuutos edellyttää organisaatioilta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Organisaatioiden tulee kyetä oppimaan uutta ja kehittymään pitkällä aikavälillä, mutta vastata myös nopeastikin muutuviin tilanteisiin. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 78.) Ilmastonmuutokseen hillitsemiseen ja varautumiseen liittyvät toimenpiteet vaikuttavat myös työympäristöjen suunnitteluun, rakentamiseen, huoltoon, korjaamiseen ja ylläpitoon. Rakennusten erilaisia toimintoja voidaan operoida älyjärjestelmien kautta, joiden kautta saadaan hallittua energiankulutusta ja optimoitua tilojen käyttöastetta. Etätyön yleistettyä organisaatiot ovat joutuneet miettimään tilojensa käyttöratkaisuja uudelleen. Etätyöt ovat vähentäneet työmatkaliikennettä, jotka ovat tuoneet säästöjä ympäristölle. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 82).

Ilmastonmuutoksella on merkitystä sekä fyysiseen että psyykkiseen terveyteen sekä työn tuottavuuteen. Helleaallot voivat aiheuttaa erityisesti vanhusten kuolleisuutta sekä sen on todettu lisäävän kroonisia keuhkosairauksia sairastavien alle 65-vuotiaiden kuolleisuutta ja terveysriskejä. Erityisesti fyysisesti raskaassa työssä korkean lämpötilan ongelmat korostuvat. Pitkään jatkunut altistus lämmölle heikentää työntekijän toimintakykyä, tuottavuutta ja työhyvinvointia. Ilmastonmuutos tuo Suomeen ns. "nollakelien" myötä entistä enemmän liukkaita talvikelejä, jotka aiheuttavat liukastumisonnettomuuksia. Ilmaston lämpenemisen myötä myös sairauksien uskotaan leviävän tulevaisuudessa enenevässä määrin. Esimerkiksi punkkien levittämät puutiaisaivokuume ja Lymen borrelioosin määrien nähdään lisääntyneen Suomessa selkeästi viime vuosina. Ilmastonmuutokseen liittyy myös psyykinen oireilu, joka on tunnistettu myös työterveyshuollossa. Organisaatioiden tulee siis varautua työntekijöiden ilmastoon liittyviin huoliin ja tunteisiin sekä mahdollisesti niihin liittyviin mielenterveyden ongelmiin. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 87–88, 90–91.)

## 5.5 Teknologinen kehitys

Työyhteisöt ja jokainen henkilö voivat omilla toiminnoillaan vaikuttaa tapoihin, joilla uusia teknologioita otetaan käyttöön, käytetään työssä ja voidaan luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja. Teknologiset muutokset, jotka muuttavat työtä, ovat siis pohjimmiltaan sosioteknisiä. Siinä yhdistyvät yrittäjämaailman strategiat, teknologian kehityksen tuomat uudet mahdollisuudet sekä ihmisten oma aktiivinen toiminta. Kyseessä on eri tekijöiden yhteisvaikutus, joka voi olla ennakoimatonta, arvaamatonta ja usein myös yllätyksellistä. Sama pätee myös digitaalitekniikan nopeaan kehitykseen. (Alasoini, Alanko, Kalakoski, Lukander, Oikarinen & Seppänen 2020, 34.) Tulevaisuudessa digitalisaation lisäksi uskotaan kehitystä tapahtuvan tekoälyn, lohkoketjujen ja kvanttitekniikoiden parissa. (Dufva & Rekola 2023, 50.)

Viime aikoina tekoäly on kehittynyt huimaa vauhtia. Koneoppimiseen perustuvaa tekoälyä kutsutaan kuitenkin edelleen ”heikoksi tekoälyksi” ja ”vahvaksi tekoälyksi” kutsutaan tekoälyä, joka kykenee ihmisen kaltaiseen itsenäiseen ajatteluun. ”Vahvaa tekoälyä” ei todennäköisesti ole realistista odottaa seuraavaan 10–15 vuoden aikana, vaikka tekoälyn tuomat ratkaisut kehittyvät itsenäisemmiksi ja sopeutumiskykyisemmiksi. Tekoälyratkaisujen kehittäminen etenee pitkälti kokeilujen kautta. Ne vaativat taloudellista panostusta sekä osaamista. Työn automatisoinnille suotuisimmat alat ovat esimerkiksi finanssi-, media- ja viestintäala sekä erilaiset asiantuntijapalvelut. Automatisoinnin kohteena voivat olla esimerkiksi suoraviivaiseen dataan perustuvaa laskentaa sekä analysointia vaativat toiminnot. (Alasoini ym. 2020, 37.)

Asiantuntijatyö tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Erityisasiantuntijat ja huippuasiantuntijat säilyttävät asemansa jatkossakin työmarkkinoilla. Samoin asiantuntijat, joiden työssä tarvitaan sosiaalista vuorovaikutusta. Teknologialla voidaan korvata jatkossa monia muita asiantuntijatehtäviä ja professionaalista valtaa työtä automatisoimalla, joka mahdollistaa työnuudelleen organisointia matlammin koulutetuille ammattilaisille. Levitessään laajemmalle tekoäly voi kasvattaa tuottavuutta ja luoda uusia innovaatioita. Uudenlaiset työtehtävät vaativat voivat vaatia korkeaa osaamista. (Alasoini ym. 2020, 38.)

Algoritmien käyttö työn ohjauksessa voi vähentää työntekijöiden harkintavaltaa, itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia vaikuttaa työpäätöksiin. Kun koneet alkavat ohjata suoraan työprosesseja ja päätöksentekoa, työntekijöiden tilannetietoisuus ja ymmärrys prosessien taustalla olevista mekanismeista voivat heikentyä. Tällaisessa ympäristössä asiantuntijuuden kehitys voi hidastua, riippuvuus

koneiden päätöksistä kasvaa, ja työntekijöiden osaaminen saattaa heikentyä. (Alasoini ym. 2020, 39.)

Esineiden internet (Internet of Things, IoT) tarkoittaa digitaalisia ja fyysisiä laitteita, jotka ovat yhteydessä internettiin keräten ja jakaen samalla tietoa. Esimerkiksi tällaisia laitteita voivat olla nykyään useiden kodeistakin löytyviä sähkölukkoja, kiukaita, jääkaappeja, älylamppuja sekä autoja. Laitteet kykenevät ohjelmistojensa, antureidensa sekä tietoliikenneyhteyksiinsä perustuen aistimaan ympäristöönsä ja keräämään dataa, perustellen sen älykkäästi. Esineiden internettiä voidaan verrata tulevaisuudessa jopa matkapuhelimien tai internetin merkityksiin. Se merkitsee useilla aloilla liiketoiminnallista murrosta. (Alasoini ym. 2020, 41.)

Tulevaisuudessa yritysten datamäärät voivat olla paljon suurempia. Se asettaa tiedon hallinnalle ja olennaisen tiedon löytämiselle haasteita. Tulevaisuudessa suurten datamäärien analysointiin tullaan käyttämään enemmän koneoppimista ja tekoälyä, jotka koostavat datan ihmisten hyödynnettäväksi. Olemme jo matkalla kohti ”kaikkien esineiden” yhteensopivuutta esineiden internettiin. Esineiden internetin kautta on mahdollista sekoittaa myös reaali- ja virtuaalimaailmaa, jolloin niitä voidaan käyttää ristiin entistä paremmin. Näin IoT-tekniikan avulla kytetään integroimaan ja automatisoimaan aiemmin erillään olleita asioita yhtenäisiksi tapahtumaketjuiksi. Tämän avulla voidaan tehostaa toimintoja, mutta samalla se muuttaa työntekijöiden rooleja useissa tehtävissä. Tehtävissä tulee tulevaisuudessa huomioida syy-seuraussuhteita mekaanisten tehtävien sijaan. (Alasoini ym. 2020, 42.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina viidelle Monetra Oulu Oy:n palvelukseen palanneelle työntekijälle. Haastattelut järjestettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin kautta yksilöhaastatteluina ja litteroinnin apuna käytettiin Teamsin transkriptiotyökalua. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2024 ja tammikuun 2025 välisenä aikana. Osallistujat edustivat eri henkilöstöryhmiä, kuten asiantuntijoita, päälliköitä ja johtajia. Kaikki haastateltavat olivat naisia.

Haastattelukutsu lähetettiin aluksi sähköpostitse, mutta osa ei vastannut viestiin. Tämän jälkeen kokeiltiin kalenterikutsun lähettämistä suoraan sähköpostiin, mikä osoittautui toimivammaksi. Viisi henkilöä suostui haastatteluun, kaksi ei vastannut ja yksi kieltäytyi haastattelusta.

Haastatteluja varten laadittiin kysymysrunko, joka pohjautui opinnäytetyön teoriaosuuteen ja tutkimuskysymyksiin. Kysymysrunгон tarkoituksena oli tukea haastattelijan muistia ja varmistaa keskeisten teemojen käsittely. Haastattelun alussa esiteltiin tutkimuksen aihe ja osallistumisen vapaaehtoisuus, minkä jälkeen pyydettiin lupa nauhoitukseen. Haastattelu aloitettiin yleisillä kysymyksillä osallistujien nykyisistä työtehtävistä. Haastatteluihin varattiin noin tunti aikaa, mutta vastausten pituus vaihteli puolesta tunnista tuntiin.

### 6.1 Opinnäytetyön lähestymistapa

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia ihmisten välisiä ja sosiaalisia merkityksiä, joka sisältää suhteiden ja niistä muodostuvien merkityskokonaisuuksien tarkastelun. Näitä kokonaisuuksia voidaan havainnoida ihmisten toiminnassa ja ajatuksissa. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään elämänkulun merkityksellisiä näkökulmia. (Vilka 2021, luku 5., Menetelmän erityispiirteet.)

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka pyrkii saamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkimuskohteesta. Tämä menetelmä sopii hyvin, koska opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämisideoita. Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään kehittämisen kohdetta realistisessa toimintaympäristössä kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa keskitytään selvittämään pienestä asiasta paljon enemmän kuin suuresta asiasta vähän, ja pyritään vastaamaan kysymyksiin "miten?"

ja "miksi?". Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen tai suurimpaan otokseen, vaan tuottamaan uutta tietoa kehitystyön tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja luoda skenaarioita tulevaisuuden työvoiman saamiseksi.

Tapaustutkimus keskittyy yleensä yhteen kohteeseen, ja tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää tämä kohde kokonaisuutena. Tässä tapauksessa yritetään ymmärtää kokonaisuutena Monetralle palanneiden työntekijöiden syyt: minkä vuoksi työntekijät ovat palanneet organisaation palvelukseen? Tapaustutkimusta voidaan käyttää aika lailla kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, jossa tutkimuksen kohteen voi rajata kategorisesti. On tärkeää, että tutkimuksen aihe vastaa käytännön tarpeita ja asetettuja tavoitteita. Tapaustutkimuksessa nojaututaan teorioihin ja aiempiin tutkimustuloksiin. Myös kirjallisuuteen perehtyminen on lähentymistä aiheen pariin, kun omia ajatuksia verrataan kirjoitettuun. Kirjallisuudesta on tärkeintä löytää taustat ja menetelmät, joiden pohjalta on tutkittu saman kaltaisia asioita kuin omassa opinnäytetyössä käsitellään. (Ojasalo ym. 2015, 53–54.)

Tutkimuskysymykset ovat tässä opinnäytetyössä:

Päätutkimuskysymys:

- Mitkä tekijät saavat työntekijät pysymään Monetralla?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijät haluavat palata Monetran palvelukseen?
- Mikä on saanut työntekijät lähtemään Monetralta?

## 6.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa keskustelun aiheet on jaettu teemoihin, ja haastattelut etenevät näiden teemojen mukaisesti ilman tarkkoja kysymysrunkoja. Tämä lähestymistapa tuo paremmin esiin haastateltavan näkökulman, sillä haastateltavat voivat antaa asioille omia tulkintojaan ja merkityksiä. (Hirsjärvi 2022, luku 4.2.3.) Teemahaastattelulla päästiin perehtymään tutkimuskysymyksiin ja työntekijöiden ajatuksiin, miksi he ovat palanneet Monetralle töihin, minkä takia he haluavat pysyä Monetralla töissä ja mitkä ovat alun perin olleet ne syyt, joiden vuoksi on haluttu lähteä muualle töihin?



Haastattelun etuna verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen on se, että haastateltava voi vielä varmistaa kysymyksen tarkoituksensa ja keskustella haastattelijan kanssa, joten voidaan välttyä väärinkäsityksiltä. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa haastatellulta, joten on hyvä kertoa ainakin haastattelun teema etukäteen sekä sopia hyvissä ajoin haastattelun ajankohta. Tutkittavien tulee myös tietää, että mihin tutkimukseen ovat osallistumassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Teemahaastattelussa painotetaan haastateltavien omia näkemyksiä ja tulkintoja aiheesta. Tärkeää on myös se, miten he antavat merkityksiä asioille ja miten nämä merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksen kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Kun haastatteluaineisto oli kerätty, se litteroitiin eli auki kirjoitettiin analysoitavaan muotoon. Tämä helpotti aineiston läpikäyntiä sekä sen ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilka 2021, luku 5., Puheesta tekstiksi: litterointi.) Haastatteluiden aluksi pyysin luvan haastattelun nauhoitusta varten, jotta saan tallennettua haastattelut ja muunnettua haastattelut tekstimuotoon.

### **6.3 Aineiston analysointimenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetty analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Tämä menetelmä voidaan nähdä joko itsenäisenä analyysimenetelmänä tai väljänä teoreettisena viitekehystenä, jota voidaan soveltaa erilaisiin analyysitilanteisiin. Laadullisesta analyysistä puhuessa nousee keskusteluun usein induktiivinen, deduktiivinen ja abduktiivinen analyysi. Tämä jako perustuu tutkimuksessa käytettyyn päättelyn logiikkaan, jossa induktiivinen päättely etenee yksittäisistä havainnoista yleisiin johtopäätöksiin ja deduktiivinen päättely yleisistä periaatteista yksittäisiin tapauksiin. Abduktiivisessa päättelyssä teorian voi muodostaa silloin, kun havaintojen tekemiseen liittyy jokin johtolanka tai johtoajatus. Lisäksi laadullisen tutkimuksen analyysia voidaan lähestyä jaottelun kautta, jossa teorian merkitys korostuu. Näitä ovat lähestymistapoja ovat: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4., luku 4.2.)

Laadullisessa analyysissä tutkimusaineistosta löytyy usein paljon kiinnostavia asioita, joita ei välttämättä ole osannut ennakoida ennen tutkimuksen alkua. Nämä havainnot voivat hämmäntää ajatuksia. On kuitenkin tärkeää valita tarkkaan rajattu, kapea ilmiö ja kertoa siitä perusteellisesti. Tutkimuskysymys heijastaa, mistä tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.1.)

Kun aineisto on litteroitu, se tulee luokitella, teemoitella ja tyypitellä. Luokittelu tarkoittaa, että aineistosta määritellään erilaisia luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa kukin luokka esiintyy. Aineiston voi esittää taulukkona. Teemoittelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä keskitytään siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tämä tarkoittaa aineiston analysointia ja järjestämistä aihepiirien mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen voidaan tarkastella varsinaisia teemoja. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään erilaisiksi tyypeiksi, esimerkiksi tiettyjen teemojen alta etsitään yhteisiä ominaisuuksia, joista muodostetaan ns. "yleistys" eli tyyppiesimerkki. Tyypittelyssä tiettyä teemaa koskevat näkemykset tiivistetään yleistyksiksi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.1.)

Sisällönanalysissa on tärkeää määritellä analysoitava yksikkö, joka voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause, ajatuskokonaisuus tai useamman lauseen muodostama merkitysyksikkö. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaavat tutkimuskysymys ja aineiston laatu. Aineiston pelkistämisessä analysoitava data voi olla auki kirjoitettu haastattelu tai muu dokumentti. Pelkistämisen tarkoitus on karsia kaikki epäolennainen pois. Tekstiä voi yliviivata tai värittää, jotta alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset tulevat esille. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eri sivulle kadottamatta mitään dataa. Pelkistämävaiheessa tulee huomioida, että yhdestä lausumasta voi löytyä useampia pelkistettyjä ilmauksia. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.3.)

Redusoinnin jälkeen aineisto ryhmitellään. Koodattuja alkuperäisilmauksia tarkastellaan huolellisesti, ja aineistosta pyritään tunnistamaan käsitteitä, jotka kuvaavat sen sisältämiä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Samansisältöiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi, joista muodostetaan alaluokkia. Näitä alaluokkia yhdistämällä luodaan yläluokkia, joiden pohjalta kootaan pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta esiin nousevien keskeisten ilmiöiden perusteella. Lopuksi muodostetaan yhdistävä luokka, joka liittyy tutkimustehtävään. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.3.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalysissa abstrahoinnissa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. Abstrahointi tarkoittaa prosessia, jossa tutkija jäsentää ja kuvaa tutkimuskohdetta käsitteiden avulla. Keskeistä on, että tutkija kerää aineistosta asioita ja ilmauksia tietyn teorian mukaisesti, eikä pakota aineistoa sopimaan teoriaan analyysin edetessä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.5.)

Aineistoanalyysissa ei käytetty haastattelurungon teemoja, vaan haastatteluiden tulokset jaotellaan ja esitellään Ryanin ja Decin itsemääräämisteorian mukaan, jossa psykologisina perustarpeina on autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Itsemääräämisteoria ja siinä keskeisesti määritellyt psykologiset perustarpeet tarjoavat vahvan teoreettisen viitekehyksen yksilön motivaation, hyvinvoinnin ja työssä viihtymisen tarkastelulle. Koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja palaamiseen organisaatioon, psykologiset perustarpeet soveltuivat luontevasti aineiston analyysin ja tulkinnan välineeksi. Näiden tarpeiden täytyminen työssä on yhteydessä sisäisen motivaation vahvistumiseen, työn merkityksellisyden kokemukseen ja sitoutumishalukkuuteen, jotka olivat tutkimuksen keskeisiä kiinnostuksen kohteita. Psykologisten perustarpeiden kautta oli mahdollista jäsentää haastatteluaineiston moniulotteisia ilmiöitä systemaattisella ja teorialähtöisellä tavalla.

Taulukossa 1 on esimerkki haastattelujen tiivistämisestä ja luokittelusta psykologisten perustarpeiden mukaan. Litteroiduista aineistosta merkittiin eri värikodeilla haastatteluissa ilmenneitä samoja asioita ja niistä tehtiin tiivistetty ilmaisu, jonka jälkeen ne luokiteltiin autonomian, kykenevyyden tai yhteenkuuluvuuden luokkaan.

Taulukko 1. Esimerkki haastattelujen tiivistämisestä ja luokittelusta psykologisten perustarpeiden mukaan.

Alkuperäinen ilmaisu	Tiivistetty ilmaisu	Luokka
<p>-Etätyö on kyllä loistava etu, koska pitkän työmatkan vuoksi sitä ei tulisi lähdettyä päivittäin ajamaan.</p> <p>- Etenkin se, että pystyy tekemään etänä, on tosi hyvä.</p> <p>-Suurin bonus on joustavuus etätyössä.</p> <p>- Etätyön mahdollisuudella on vaikutusta.</p> <p>-Työn joustavuus. Se, että voi tehdä töitä kotoa käsin tai mennä toimistolle. Ei ole tiukoja määräyksiä asian suhteen vaan saa päättää itse.</p>	<p>Mahdollisuus vai- kuttaa omaan työhön</p>	<p>Autonomia</p>
<p>-Ihmisläheistä ja tykkään, että Monetralla ei ole hierarkkista.</p> <p>- Toimitusjohtaja voi tulla syömään samaan pöytään ja juttelemaan niitä näitä.</p> <p>-Täältä puuttuu ns. ”pokkurointikulttuuri”. Kaikki ovat saman arvoisia ja jokaista voi lähestyä tittelistä riippumatta.</p>	<p>Vuorovaikutus</p>	<p>Yhteenkuuluvuus</p>
<p>-Työkaverit ja työyhteisö. Minkälainen työtovereiden ympäröimä kehä on niin kuin kannatteleva voima, että ilman niitä ei tässä työssä pystyisi olemaan.</p> <p>- Välitön ja inhimillinen ilmapiiri.</p> <p>-Mulla on ihan huikea asiantuntijajoukko, jolle pystyy jakamaan asioita, niin sitten kokee kuitenkin, että siinä tehtävässään pystyy toimimaan, kun on ne kaikki tärkeät ihmiset siellä ympärillä.</p> <p>-Mukava porukka.</p> <p>-Ihmiset on helppo vastaus.</p>	<p>Vuorovaikutus</p>	<p>Yhteenkuuluvuus</p>

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä opinnäytetyön kappaleessa tutkimuksen tulokset avataan läpi kolmen psykologisen perustarpeen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tulokset on avattu itsemääräämisteorian näkökulmasta, koska teoria tarjoaa syvällisen ymmärryksen yksilön motivaatiosta ja sen taustalla vaikuttavista psykologisista tarpeista. Teorian avulla voidaan jäsentää sitä, miten autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus toteutuivat haastateltavien kokemuksissa ja miten nämä tekijät vaikuttivat heidän sitoutumiseensa organisaatioon. Tästä tiedosta on koottu taulukko 2, jossa kerrotaan itsemääräämisteoriaan positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat asiat haastateltavien vastauksista.

Itsemääräämisteoria selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla ja miten heidän hyvinvointinsa kehittyi. Teorian mukaan ihmiset ovat luonnostaan uteliaita, haluavat oppia ja kehittyä. Keskeistä on, että ihmiset kokevat toimivansa omasta tahdostaan. Tähän vaikuttavat kolme psykologista perustarvetta autonomia, kyvykyys ja yhteenkuuluvuus.

### 7.1 Autonomian kokemukset

Autonomia tarkoittaa tunnetta siitä, että saa itse vaikuttaa tekemisiinsä ja tehdä valintoja omien arvojen ja kiinnostusten mukaan. Työelämässä se voi näkyä esimerkiksi mahdollisuutena päättää omista työmenetelmistä tai aikatauluista.

Haastateltavien vastauksista nousi esiin, että etätyö on arvostettu etu. Esimerkiksi pitkän työmatkan vuoksi ei sitä tulisi päivittäin lähdettyä ajamaan. Osa tiimeistä toimii myös ympäri Suomea, joten olisi ollut mahdotonta palkata juuri heitä, jos etätyön mahdollisuus ei olisi näin laaja. Vastauksista ilmeni, että työntekijät arvostavat etätyön tuomaa joustoa ja sitä kuvattiin ”bonuksena”. Työn joustavuus kerrottiin myös eduksi, saa päättää itse onko etänä vai toimistolla. Ei ole tiukkoja määräyksiä asian suhteen vastaajan tiimissä, vaan saa päättää itse, missä työn suorittaa.

Yksi haastatelluista kuvasi Monetran voimavaraksi, että jokainen saa tehdä töitä omalla tyylillään. Jokainen saa olla oma itsensä ja johtamistyössä saa myös käyttää omaa persoonaa, eikä tarvitse mahtua johonkin tiettyyn muottiin. Useammassa vastauksessa toistui, että koetaan olevan vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön. Eräs haastateltava koki, että omaan työhön voi vaikuttaa aika

hyvin ja oman etenkin esihenkilön luottamus auttaa siihen. Kahden haastateltavan vastauksissa korostui se, että esihenkilö antaa vapauden tehdä työtä omalla tyyllillään ja ei johda liian yksityiskohtaisesti taustalla.

*Oon niinku kokenut sen voimavarana, ettei tarvitse mennä johonkin tiettyyn muottiin eikä meillä kaikki esihenkilöt ja palvelujohtajat ja meidän kaikki tiimiläiset ole samanlaisia vaan vaan niinku voi tehdä myös sen oman persoonan kautta sitten sitä työtä.*

Palkalla on tietysti merkitysti työssä pysymiseen. Palkassa on tärkeintä se, että se tuntuu palkan-saajasta oikeudenmukaiselta ja palkkajärjestelmä on läpinäkyvä. Kaksi haastatelluista on sitä mieltä, että työn sisällöllä on enemmän merkitystä kuin palkalla. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että palkkaa voisi saada enemmänkin, mutta ovat silti ihan tyytyväisiä tähänkin. Vaikka palkka on huonompi, kuin yksityisellä puolella, haastateltava kertoi, että hänellä palkkaa kompensoi yksityistä puolta pidemmät lomat ja lyhyempi työpäivä.

*Kun perusasiat ovat kunnossa, esimerkiksi työ, ihmiset ja kehitysmahdollisuudet, ne toimivat pitovoimana. Jos nämä perusasiat eivät ole kunnossa ja palkka olisi vaikka kuinka suuri, eivät ehkä ihmiset silti pysyisi yrityksessä. Samoin toisinpäin.*

*Sinne toiseen firmaan, jossa tietenkkin oli sitten ei ollut läheskään niin joustava se työaika (...) niin sitten se alkoi tuntumaan niinku että, ei vitsi, että täällähän ollaan niinku vankilassa.*

Palkitsemisesta nousi esiin etenkin Epassin arvostus. Neljä viidestä haastateltavasta nosti Epassin esiin ja kertoi sen olevan hyvä sekä nykyään tarjolla aika lailla jokaisessa työpaikassa. Työsuhde-educista nousi esiin myös etätyön mahdollisuus ulkomailla, joka houkutteli useimpia sitä jossain vaiheessa kokeilemaan. Työterveyspalveluiden koettiin olevan hyvin perustasoa ja valitettavasti osittain toimimatonta, johon toivottiin parannusta ja sujuvuutta. Tällä hetkellä työterveydessä ongelmana on ollut sekavuutta siinä, että mikä palvelu kuuluu sopimukseen ja mikä. Lisäksi aikoja on ollut huonosti saatavilla haastateltavan mukaan. Olisi iso plussa työterveys sopimukseen, jos erikoislääkäreiden vastaanotto kuuluisi palveluun.

Haastateltavien vastauksista ilmeni, että syyt minkä vuoksi Monetralta lähdettiin muualle töihin, kulminoitui autonomian näkökulmasta vaihtelun kaipuuseen. Oli myös halua päästä kokeilemaan,

että miltä työ yksityisellä sektorilla tuntuu. Yksi haastateltava oli myös kuormittunut tehtävässään ja tehtävässä oli kertynyt paljon ylitöitä, jonka vuoksi oli herännyt kiinnostus yksityisen sektorin työtehtäviin. Lisäksi osalla oli henkilökohtaisia syitä, jotka vaikuttivat päätökseen, esimerkiksi asuinpaikan vaihto tai toisessa työpaikassa oli vanhoja työkavereita, jotenkin tuntui helpolta siirtyä uuteen yritykseen.

*Kyllä mä jotenkin kammoksen, että pitää isoille yleisöille niinku pitää koulutusta. No tässä on niinku sopiva sauma livahtaa muualle töitä. Mun ei tarvitse sitten pitää niitä koulutuksia ja pääsee isommalle palkalle ja mun kaveri oli siellä tai montakin entistä työkaveria.*

## 7.2 Kyvykkyyden kokemukset

Kyvykkyys on tunne siitä, että osaa ja hallitsee tehtävänsä. Se vahvistuu, kun saa sopivasti haastetta, oppimismahdollisuuksia ja kannustavaa palautetta. Ihmiset nauttivat työstä enemmän, kun kokevat onnistuvansa.

Haastateltavat kokivat saavansa palautetta työstään jonkin verran, mutta lähes kaikki kaipasivat sitä vielä enemmän. Etenkin kehittävää palautetta ja ohjausta, jopa rakentavaa sekä negatiivistakin palautetta, jotta pystyy kehittymään työssä. Asiakkaalta saadusta positiivisesta palautteesta tulee hyvä mieli. Esihenkilötyössä hankalaksi koettiin negatiivisen palautteen antaminen työntekijöille, koska se ei ole mukavaa ja voi olla hankala tilanne.

*No tietenkin aina välillä, kun tulee tuota tilanteita, jossa joutuu niinku palautetta antamaan niin ne on juuri semmoisia tilanteita, että siinä täytyy niinku itsensä kovettaa, että tuota kun mielellään sitä ei kenellekään anna sitä negatiivista palautetta.*

Asiakaslähtöisyyden kuvattiin olevan syvällä Monetran kulttuurissa. Monetralla on halu tuottaa hyvää palvelua asiakkaalle. Haastateltavat kertoivat myös asiakastyön olevan tärkeää ja antoisaa asiakkaiden kanssa. On hyvä, että voidaan olla lähellä asiakkaita ja saadaan yrittää löytää juuri heille sopivimmat ratkaisut. Joskus myös asiakaspalaverit voivat olla vaativia ja ne voivat etukäteen aiheuttaa vähän stressiä.

Haastateltavat olivat tyytyväisiä työn sisältöön. Työn sisältöä kuvailtiin vaihtelevaksi ja monipuoliseksi. Päivät voivat olla hyvinkin erilaisia. Tehtävässä on ollut myös sopivasti haasteita. Yhdellä

haastateltavalla oli myös aika uusi tehtävänk kuva ja tehtävä hakee vielä paikkaansa, välillä on ehkä vähän epäselvää, että mitä tehtävässä odotetaan. Osaamisen kehittämisen osalta vastauksista nousi esiin, että Monetralla on paljon mahdollisuuksia kouluttautua ja kouluttautumisesta pidetään huolta, mutta osittain se vaatii myös omaa aktiivisuutta. Kaikkiin tehtäviin järjestetään tarvittava koulutus, mutta jos on kiinnostunut suorittamaan lisäkoulutuksia esimerkiksi tutkintoja tms. niihin voi vaatia omaa aktiivisuutta ja selvitystyötä.

*No on sekin (palkka) niinku positiivisesti vaikuttava asia. Joo on, mutta ei ehkä itselle ole se olennaisin asia. Ei se palkka, vaan työn sisältö, mutta kyllä silläkin on vaikutusta.*

Kyvykkyyden osalta Monetralla pois lähdettiin esimerkiksi oman kehittymishalun vuoksi. Haastateltavalla oli tunne, että pitäisikö sitä käydä katsomassa menoa jossain muualla ja kehittämässä itseään vielä. Toisella haastateltavalla tilanne oli se, että työssä piti alkaa pitämään koulutuksia ja hän ei pitänyt niiden pitämisestä. Siinä oli yksi syy, minkä vuoksi oli helppo lähteä muualle. Eräässä tapauksessa henkilö tuli ensimmäistä kertaa Monetran palvelukseen tehtävään, joka ei vastannut hänen odotuksiaan työnkuvan suhteen, ja hän palasi aiempaan työpaikkaansa. Kun Monetralle haettiin toiseen tehtävään tekijää, oli kuitenkin Monetrasta jäänyt hyvä fiilis, jonka vuoksi päätettiin hakeutumaan Monetralle vielä uudestaan töihin.

*En ehkä osaa sitä paremmin sitten kuvata, mutta joku semmoinen tunne, että pitäisikö katsoa vielä menoa vähän jostakin muualta ja tavallaan haluaisinko oppia sieltä muualta jotakin uutta ja sillä tavalla kehittää vielä itseä lisää että.*

### **7.3 Yhteenkuuluvuuden kokemukset**

Yhteenkuuluvuuden kokemus viittaa yksilön tunteeseen siitä, että hän on osa sosiaalista ryhmää ja että hänen panostaan arvostetaan. Työyhteisössä tätä kokemusta vahvistavat myönteiset ihmissuhteet, psykologinen turvallisuus sekä yhteisön tarjoama tuki, jotka yhdessä edistävät yksilön hyvinvointia ja ammatillista kehittymistä.

Haastateltavat kuvailivat työssä parhaiksi asioiksi ihmiset ja mukavan porukan. Oma tiimiä kuvattiin huikeaksi asiantuntijajoukoksi, jolle pystyy jakamaan asioita ja tehtävässä pystyy toimimaan,



kun on ne kaikki tärkeät ihmiset siinä ympärillä. Ilmapiiriä kuvattiin myös välittömäksi ja inhimilliseksi. Kulttuuria kuvattiin Monetralla ihmisläheiseksi ja on mukavaa, kun se ei ole hierarkkista. Monetralla puuttuu ns. ”pökkurointikulttuuri”. Kaikki ovat samanarvoisia ja jokaista voi lähestyä tittelistä riippumatta.

*Työkavereiden ympäröimä kehä on niin kannatteleva voima, että ilman niitä ei tässä työssä pystyisi olemaan.*

Monettraa kuvataan turvalliseksi työnantajaksi ja on luottavainen tunne, että henkilöstöä arvostetaan ja heistä pidetään huolta. YT:t ja muut olisivat varmasti viimeinen ratkaisu, että ihmisillä ei pelata, vaan ne ovat Monetralla voimavara. Samoin toinen haastateltava mainitsi, että YT:tä ei tarvitse pelätä heti yhtä herkästi kuin yksityisellä puolella, jos tulee huonompi tulos. Monetralla on myös psykologisesti turvallista. Kehtaa kysyä tyhmiä, eikä kukaan sano, että ”sää et tajunnut”.

*Ja sekin ehkä, että mitä Monetralla on niinku arvoissa henkilöstön hyvinvointi. Niin kyllä se mun mielestä näkyy myös teoissa, että kyllä niinku oikeastikin Monetralla työntekijän hyvinvoinnista pidetään ja työntekijöistä pidetään huolta ja tääkin on semmoinen tärkeä asia, että se ei ole vaan sanahelinä.*

Omalta esihenkilöltä on saatu tukea omaan työhön. Haastateltava koki, että oman esihenkilön kanssa on tosi hyvät välit ja ei ole sellaista asiaa, mitä ei voisi esihenkilölle laittaa. Oli sitten hyvä tai huono päivä. Esihenkilöltä saa täyden tuen omaan tehtävään. Toinen haastateltava kertoi, että hänellä on ollut ehdottomasti älyttömän hyviä esihenkilöitä, joille on voinut sanoa, jos työnkuormaa tai jokin tilanne on käynyt ylivoimaiseksi, ja he on tarttuneet siihen heti. Eräs haastateltava kertoi, että vaatii myös omaa aktiivisuutta, että esihenkilöä pitää hoksauttaa, että voisit vielä huomioida tuon. Tehtävä on aika itsenäinen, mutta tarvittaessa tukea kyllä saa.

Johtamiskulttuuri Monetralla on avointa, ihmislähtöistä, ammattitaitoista, tulevaisuuteen katsovaa, halutaan uudistua ja toisaalta tiedetään omat rajatkin. Isossa kuvassa halutaan pitää huoli koko Monetrasta ja tehdä toimia sen eteen. Toinen haastateltava kertoo, että hänen mielestään johtamiseen on tullut enemmän systematiikkaa ja on halua viedä asioita tiettyyn suuntaan. Haastateltavat kertoivat myös, että työntekijöille viestitään asioista ja on esimerkiksi porinatuokioita. Eräs haastateltava kertoi, että voisi ehkä vielä parantaa työntekijöitä koskevien muutoksien tietojen tiedotusta. Vaikka paljonhan meitäkin osallistetaan ja otetaan matkaan muutoksiin.

## 7.4 Näkemys tulevaisuuden työelämästä

Haastateltavat näkivät, että 10 vuoden kuluttua etätö jatkuu samaan tapaan ja siitä käytännöstä tuskin luovutaan. Työn tahdin arvellaan kasvavan ja sosiaalisten kontaktien määrän vähetessä etätö myötä, se johtaa kohti yksilötekemistä. Se voi vaatia tiimeissä enemmän ohjaamista työyhteisötaidoissa ja sosiaalisissa taidoissa.

Tekoälyn uskotaan lisääntyvän entisestään käytössä ja siirtyneen eri tasolle jo 10 vuoden kuluttua. Työn automatisoituminen ja robotisoituminen entistä useampaan työtehtävään vie työelämäämme kohti tekemistä, jossa asiantuntijuus korostuu entisestään. Työelämä muuttuu varmasti tehokkaampaan suuntaan, kun kaikki manuaalinen tekeminen jää pois. Eräs haastateltava toivoo, että seuraava murros työelämässä olisi inhimillisuus. Jollakin tavalla vähemmän riittäisi, sen ainaisen enemmän sijaan.

*Niin kun ajattelee, että mikä on nyt jo tapahtunut, että meiltä kysytään vaikka olisiko ”teillä jotakin avustavia tehtäviä”, niin eipä niitä oikein ole, että kun ennen vanhaan oli vaikka semmoista, että piti käsin tallentaa oikeasti tosi paljon.*

Haastattelussa kysyttiin ”mitä taitoja työntekijöillä tulee olla 10 vuoden kuluttua”. Vastauksissa korostui tietoteknisten taitojen osaaminen ja kyky omaksua uusia järjestelmiä. Työelämä muuttuu nopeasti ja tulee esimerkiksi uusia säädöksiä ja muutoksia, joten on tärkeää, että työntekijä pystyy omaksumaan nopeasti uutta tietoa ja on halukas omaksumaan sitä. Tulevaisuuden työntekijän tulee varmasti olla asiantuntija omalla alueellaan ja täytyy ehkä oppia monialaisesti ja laajemmin katsomaan asioita ja eri osa-alueita. Muutamassa vastauksessa korostui ihmissuhdetaitojen merkitys. Jokaisen tiimin jäsenen pitää tehdä ponnisteluja, että tiimi saadaan toimimaan ja, että ihmiset ymmärtävät kaikkien olevan erilaisia ihmisiä. Etänä on helppo ymmärtää asioita väärin, kun ei nähdä ilmeitä, eleitä ja kommunikoidaan eri tavalla eikä välttämättä tunneta ollenkaan livenä.

Haastateltavilta kysyttiin, että ”minkälaisen työkaverin palkkaisit itsellesi, jos ajattelisit, että hän työskentelee kanssasi vielä 10 vuoden kuluttua?” Yksi haastateltavista vastasi heti, että ”sellainen, joka täydentäisi minua” ja toinen vastasi taas, että ”hänellä olisi samat ominaisuudet, kuin minulla”. Ensimmäinen halusi työkaverin, joka täydentää häntä järjestelmällisyydellä, haluaisi miettiä ja pallorella asioita yhdessä. Lisäksi tulisi olla myös huumorintajuinen. Työntekijän tulisi kuitenkin olla

kykeneväinen itsenäiseen työhön ja sellainen, joka tykkää tehdä asioita myös yksin. Toinen haastateltava, joka halusi itsensä kaltaisen työntekijän kertoi, että haluaisi työntekijän, jolla on halu kehittää ja hoitaa asioita ja joka tarttuu toimeen. Hyvä työtoveri, joka pystyy auttamaan ja tekee yhteistyötä. Ei jätä asioita hoitamatta ja olisi tiivis tiimi, jolla olisi samaa luonnetta kuin hänellä itsellä. Erilaisia näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia kuin hänellä itsellä olisi.

Muut haastatellut kertoivat, että etenkin halu tehdä yhteistyötä ja yhdessä ideointi on tärkeää. On hyvä olla kiinnostunut ja utelias oppimaan. Kehittävä, avarakatseinen, kuunteleva, mutta myös sellainen, joka tuo mielipiteitä esille ja tarvittaessa osaa myös luopua siitä omasta ajatuksestaan. Työntekijän tulee olla myös luotettava. Asioista on myös hyvä puhua suoraan, kun niitä ratkotaan ja jos nähdään ongelmia, on hyvä olla ajatus, että ne ovat ratkaistavissa. Tärkeää on olla myös halu perehdyttää ja opastaa muita.

## **7.5 Haastattelujen tulokset itsemääräämisteorian näkökulmasta**

Itsemääräämisteorian psykologisia perustarpeita, autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta, tarkastellaan sekä myönteisistä että kielteisistä näkökulmista, mitkä tekijät tukevat näiden tarpeiden toteutumista ja mitkä puolestaan estävät tai vaikeuttavat sitä. Taulukossa 2 esitetään haastateltavien kokemuksia Monetralla näiden perustarpeiden toteutumisesta sekä niitä edistävästä että rajoittavista tekijöistä.

Autonomia kertoo kokemuksesta vaikutusmahdollisuuksiin omaan työhön. Haastateltavat kokivat, että joustava etätyömahdollisuus toi paljon mielekkyyttä omaan työhön. Lisäksi esihenkilön tuki koettiin vahvistavan autonomiaa. Monetralla on lisäksi lyhyemmät työpäivät ja pidemmät lomat verrattuna yksityiselle sektorille, mikä kytkeytyy autonomian kokemukseen. Autonomiaa heikentäviä asioita on huonompi palkka kuin yksityisellä sektorilla ja lisäksi työterveyspalveluiden heikkoudet voivat heikentää kokonaiskokemusta.

Kyvykkyydessä on kokemus osaamisesta ja työn hallinnasta. Kyvykkyydessä mahdollistajina on mielekäs työn sisältö ja asiakastyö tarjoaa merkityksellisiä onnistumisen kokemuksia. Tämä vahvistaa tunnetta siitä, että oma osaaminen on arvokasta ja työntekijä kokee itsensä päteväksi omassa roolissaan. Kyvykkyydessä heikentäviä asioita on epäselvyys uudessa tehtäväkuvassa,

joka voi viedä kyvykkyyden tunnetta. Rakentavan palautteen puute heikentää mahdollisuuksia oppia ja kehittää omaa osaamista. Myös vastuu omasta osaamisen kehittämisestä jää pitkälti työntekijän itsensä varaan, mikä voi johtaa epätasa-arvoon osaamisen kehittämisessä, aktiivisimmat ja itseohjautuvimmat työntekijät pärjäävät, mutta kaikki eivät saa välttämättä tasapuolista tukea osaamisensa kehittämiseen.

Yhteenkuuluvuus kertoo yhteisöllisyyden kokemuksesta ja sosiaalisesta tuesta. Haastatteluissa työyhteisöä kuvailtiin matalahierarkkiseksi ja psykologisesti turvalliseksi. Hyvät työkaverisuhteet ja avoin, ammattitaitoinen johtamiskulttuuri vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Myös turvallinen työnantajakuva lisää tunnetta pitkäaikaisesta kuulumisesta organisaatioon. Tiedonkulun puutteet työntekijöitä koskevissa muutoksissa voivat kuitenkin heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta, jos työntekijä kokee jäävänsä ulkopuolelle tai tieto ei kulje ajoissa, voi syntyä kokemus, ettei heitä arvosteta organisaation jäsenenä.

Taulukko 2. Itsemääräämisteoriaan vaikuttavat myönteiset ja negatiiviset asiat.

<b>Autonomia</b>	<b>Kyvykkyys</b>	<b>Yhteenkuuluvuus</b>
<p><b>Myönteiset asiat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Etätö/työn joustavuus.</li> <li>-Voi vaikuttaa tietyissä raameissa omaan työhön.</li> <li>-Esihenkilön tuki työhön.</li> <li>-Pidemmät lomat ja lyhyempi työpäivät kuin yksityisellä puolella.</li> <li>-Työn sisältö merkitsee enemmän kuin palkka.</li> </ul>	<p><b>Myönteiset asiat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asiakaslähtöisyys ja antoisa yhteistyö asiakkaiden kanssa.</li> <li>-Työn sisältö.</li> </ul>	<p><b>Myönteiset asiat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Matala hierarkia/kaikki saman arvoisia.</li> <li>-Työkaverit ja työyhteisö.</li> <li>-Psykologinen turvallisuus.</li> <li>-Turvallinen työnantaja.</li> <li>-Johtamiskulttuuri on avointa ja ammattitaitoista.</li> </ul>
<p><b>Negatiiviset asiat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Huonommat palkat kuin yksityisellä sektorilla.</li> <li>-Työterveyspalvelun ei koeta olevan työsuhde-etu ja siihen toivottiin parannuksia.</li> </ul>	<p><b>Negatiiviset asiat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Halu saada enemmän rakentavaa palautetta.</li> <li>-Negatiivisen palautteen antaminen työntekijöille vaikeaa.</li> <li>-Uuden tehtävän työnkuvassa välillä epäselvää, mitä odotetaan.</li> <li>-Kouluttautumisessa voi joutua olemaan itse aktiivinen, että tunnistaa omat tarpeet ja löytää itselle sopivat koulutukset.</li> </ul>	<p><b>Negatiiviset asiat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Voisi infota vielä paremmin työntekijöitä koskevia muutoksia.</li> </ul>

## 8 SKENAARIOT JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimustulosten johtopäätökset tutkimusongelmalähtöisesti sekä tehdään tutkimustulosten perusteella kolme skenaariota. Kappaleessa esitetään kolme erilaista skenaariota, joiden avulla voidaan varmistaa Monetra Oulun tulevaisuuden työvoiman saantia.

Skenaariotyöskentely aloitetaan yleensä kartoittamalla organisaation nykytila esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, jossa tarkastellaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Samalla analysoidaan käytettävissä olevat resurssit ja ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa kehityskulkuun. Arvot, pelot, toiveet ja tavoitteet selvitetään, ja mahdollisia heikkoja signaaleja tarkkaillaan. Näiden tietojen pohjalta voidaan muodostaa tutkimusasetelmaan soveltuvat skenaariot. Hyvä määrä skenaarioita on yleensä kolmesta viiteen. Skenaarioista voidaan myös rakentaa jatkumoa, jotka kuvaavat kehityksen kulkua tiettyjen ulkoisten ehtojen vallitessa. (Rubin s.a.)

Skenaariotyöllä voidaan dramatisoida ja murtaa urautunutta ajattelua. Työskentelytapa vaatii yksinkertaistamista, joka osoittaa ongelmia, periaatteita tai kysymyksiä, jotka muuten voisi jäädä huomaamatta. Skenaariot eivät ole ennusteita vaan erilaisia kuvauksia mahdollisista tulevaisuuksista. Kyseessä on siis strategian suunnittelun työväline. (Ojasalo ym. 2015, 147.)

Skenaarioiden pohjalta laaditaan organisaation visio, ja sen perusteella sekä skenaariotyökalujen avulla kehitetään missio. Missio toimii luonnoksena tarvittavista toimenpiteistä ja päätöksistä, joiden avulla visio voidaan saavuttaa. Visio ja missio ovat dynaamisia ja jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. Skenaariotyöskentely voi olla kertaluonteinen prosessi, mutta parhaimmillaan se avaa organisaatiolle uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja toiminnan suunnitteluun. Muuttuvien aikojen ja kehittyvän toimintaympäristön myötä skenaariot tulisi päivittää, jotta organisaation visio pysyy ajan tasalla. (Rubin s.a.)

### 8.1 Monetran strategia

Tässä tapauksessa, kun luomme skenaarioita vain yhteen osa-alueeseen, joka liittyy työvoiman saantiin ja rekrytointiin, ei tarvitse luoda visiota ja missiota uudestaan koko organisaatiolle. Monetralla on vuonna 2024 lanseerattu oma strategiakirja, jossa on määritelty organisaation arvot,

visio, missio ja strategia. Monetran missiona on olla ”julkisen sektorin asiakkaille laajasti ja vastuullisesti tukipalveluja tuottava kumppani.” Tarjolla on kattava valikoima tukipalveluita, joiden avulla Monetralla voidaan vastata laaja-alaisesti asiakkaiden tarpeisiin. Monetran visiona on ”olemme asiakasomistajiemme halutuin kumppani”. Se tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on enemmän aikaa ja vähemmän huolta. Monetra on taloudellisesti tehokas, julkisen sektorin moniosaaja ja luotettava kumppani asiakkaille. (Monetra Way -strategiakirja 2025, 3–4.)

Strategisina tavoitteina on asetettu mm. ”henkilöstömme asiantuntemus ja pysyvyys on markkinamme parasta.” Sekä ”nostamme tuottavuutta kokonaisprosesseja kehittämällä ja kehittymällä kohti vaativampia asiantuntijatehtäviä”. Strategiset tavoitteet korreloivat myös haastateltujen vastausten kanssa siinä, että työelämän uskotaan tulevaisuudessa vain tehostuvan ja työn siirtyvän entistä enemmän kohti syvempää asiantuntemusta. (Monetra Way -strategiakirja 2025, 12.)

Monetran arvona on ”teemme Monetrasta hyvän paikan tehdä työtä”. Arvossa nousee esille se, että Monetralla arvostetaan hyvää yhteishenkeä ja halutaan työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Samalla käytössä on myös avoin keskustelukulttuuri, jossa toivotaan otettavan vaikeatkin asiat puheeksi. Toinen arvo on ”olemme luottamuksen arvoisia ja toimimme vastuullisesti”. Monetralaiset pitävät kiinni annetuista lupauksista, ovat aloitteellisia ja ehdottavat aktiivisesti, miten asiat voidaan tehdä. He haluavat tuottaa sekä taloudellista että toiminnallista hyötyä asiakkaille. Kolmas arvo on ”kehitymme ja kehitämme rohkeasti ja ennakkoiden”. Tarkoitus Monetralla on kehittää omaa toimintaa ja osaamista niin yksilönä kuin organisaationa. Organisaatiossa halutaan varmistaa, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan myös tulevaisuudessa. Monetralla uskalletaan tehdä muutoksia ja kannustetaan myös asiakkaita muutoksen polulla. (Monetra Way -strategiakirja 2025, 15.)

## **8.2 Hankintalain valmistelu**

Monetra Oulu Oy on Monetra-konsernin alueyhtiö. Monetra on voittoa tavoittelematon in-house-organisaatio. In-house-yhtiöt ovat julkisomisteisia osakeyhtiöitä, joita kunnat, hyvinvointialueet tai valtio omistavat ja käyttävät omien palveluidensa tuottamiseen. In-house-yhtiöt ovat erityisasetuksessa, sillä omistaja saa hankkia palveluita ilman kilpailuttamista. (Auvinen & Ekuri 2025.)

Nykyisessä hallitusohjelmassa on kirjattu lainsäädännön muutosvalmisteluista. Nykylainsäädäntö edellyttää in-house-yhtiön asiakkaalta todellista määräysvaltaa yhtiön toimintaan ja hallitusohjelma edellyttäisi vähintään 10 %:n omistusosuutta in-house-yhtiöstä. Muussa tapauksessa in-house-yhtiötä ei katsottaisi sidosyksiköksi, eikä siltä voisi tehdä suorahankintoja ilman kilpailuttamista. (Auvinen & Ekuri 2025.) Hallitus tavoittelee julkisten hankintojen tehostamisella kustannussäästöjä keskipitkällä aikavälillä. (Hjelt, Hyvärinen & Hietanen 2024.)

Määräysvaltaa voisi in-house-yhtiöön määritellä erilaisilla tavoilla, kuten osakassopimuksilla, toimielinrakenteella tai yhtiöjärjestyksen kautta. Omistusosuuden rajausta tarkoittaa taas, että in-house-yhtiöllä voisi olla enintään 10 omistajaa, kun tällä hetkellä niitä voi olla jopa satoja. Sidosyksikköaseman ulkopuolisille asiakkaille in-house-yhtiöt saavat myydä tällä hetkellä vuonna 2025 vain 5 % liikevaihdostaan ja enintään 500 000 €. (Auvinen & Ekuri 2025.)

Hankintalain muutokset tulisivat tuomaan Monetralle ja muille in-house-yhtiöille muutoksia. 10 %:n omistusosuus on kerännyt laajasti kritiikkiä ja se olisi Kuntaliiton mukaan Euroopan tiukimpia sääntelyjä. Se tulisi vaikeuttamaan etenkin kuntien ja hyvinvointialueiden toimintaa. Muutos tulisi koskemaan etenkin pieniä ja keskisuuria kuntia. (Auvinen & Ekuri 2025.)

Nyky-yhteiskunta toimii jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa geopoliittiset jännitteet ja globaalit kehityskulut vaikuttavat organisaatioiden toimintaan. Viime vuosien poliittiset muutokset, kuten Donald Trumpin valinta Yhdysvaltain presidentiksi, ovat lisänneet epävarmuutta kansainvälisessä politiikassa. Strategiatyössä ja operatiivisessa toiminnassa onkin tärkeää huomioida laaja-alaiset yhteiskunnalliset ja globaalit ilmiöt, jotta organisaatiot kykenevät ennakoimaan muutoksia ja sopeutumaan niihin tehokkaasti.

### **8.3 Skenaariot**

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa tulevaisuuden työvoiman saamiseksi varten. Skenaario on hahmoteltu kuvaus tai visio tulevaisuudesta, joka perustuu erilaisiin oletuksiin, tapahtumiin tai kehityskulkuihin. Skenaariot auttavat hahmottamaan erilaisia mahdollisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja niiden seurauksia. Skenaariotyöskentely edellyttää tilanteiden yksinkertaistamista ja antaa mahdollisuuden dramatisointiin, mikä voi haastaa ajattelua. On kuitenkin tärkeää huomata, että



skenaariot eivät ole ennustuksia, vaan pikemminkin kuvailevat erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Skenaariotyöskentelyä voidaan hyödyntää strategisessa suunnittelussa. (Ojasalo ym. 2015, 147.)

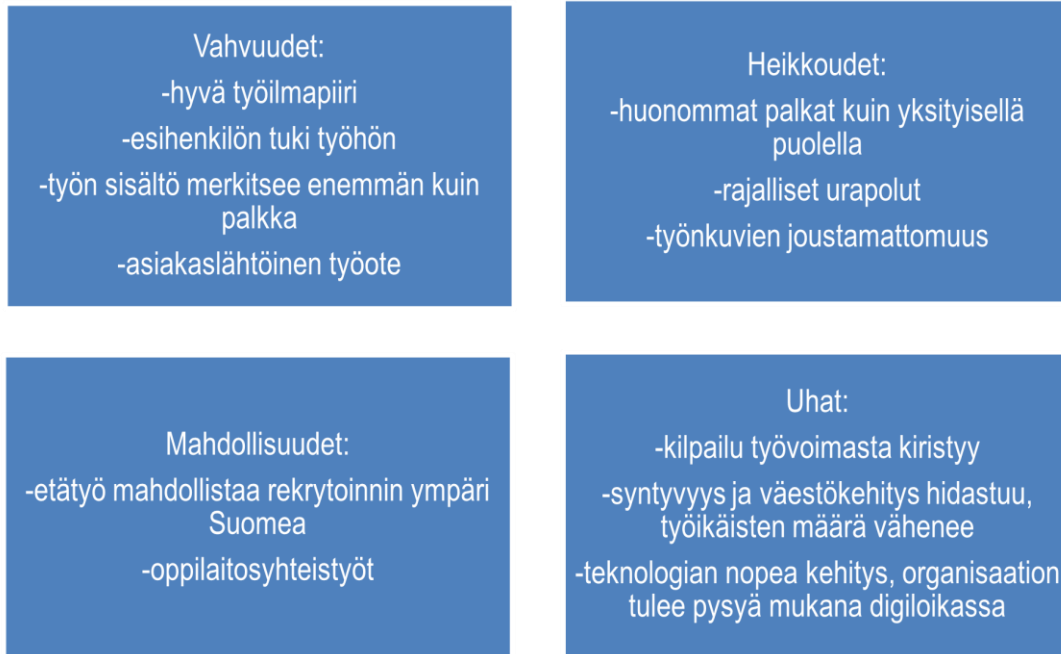
Skenaariotyöskentely alkaa yleensä SWOT-analyysillä, jonka avulla tunnistetaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän jälkeen tehdään resurssianalyysi, joka sisältää organisaation resurssien lisäksi arvot, toiveet, pelot ja tavoitteet, sekä tarkastellaan megatrendejä, hiljaista tietoa ja heikkoja signaaleja niiden vaikutuksineen. Näiden tietojen pohjalta luodaan vähintään kolme erilaista skenaariota, jotka perustuvat aikaisempiin analyyseihin. Skenaarioiden avulla voidaan kehittää organisaatiolle visio, ja lopuksi määritellään strategia niiden perusteella. (Ojasalo ym. 2015, 147–148.) Skenaariotyöskentelyllä saadaan vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvauksia ja analysoitua erilaisia vaihtoehtoja, jota kautta voidaan luoda organisaatiolle strategisia vaihtoehtoja.

### **8.3.1 SWOT-analyysi**

Kuvassa 8 olevan nelikentässä on esitetty Monetran nykytilanne SWOT-analyysin avulla. Yläosassa näkyvät sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, kun taas alaosassa ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Sisäisinä vahvuuksina on haastatteluissa ilmi tullut hyvä työilmapiiri, esihenkilön tuki työhön. Lisäksi työn sisältö merkitsi haastateltaville enemmän kuin palkka. Lisäksi vahvuutena on asiakaslähtöinen työote, joka tuo hyvää tulosta asiakkaille sekä Monetralle. Sisäiset heikkoudet Monetralla on, että palkat ovat huonommat kuin yksityisellä puolella. Haastateltavien vastauksista tuli ilmi, että Monetralla lähdettiin toisiin tehtäviin, koska haluttiin vaihtelua työtehtäviin tai kehittää itseään. Tämä on Monetralla heikkous siinä, että organisaation sisällä ei ole selkeitä urapolkuja, joissa voisi kehittyä tai muokata omaa työnkuvaa, jotta omaan työnkuvaan saisi vaihtelua tai voisi itseään kehittää.

Monetran ulkoiset mahdollisuudet on joustavat työnteon mahdollisuudet etä- ja hybridityössä. Tarvittaessa asiantuntijan voi palkata mistäpäin Suomea vain, koska etätyön tekeminen on mahdollista. Myös oppilaitosyhteistyöt ovat mahdollisuuksien paikkoja, koska tiivis yhteistyö eri koulujen kanssa luo hyvää työnantajakuvaa ja voi poikia hyviä harjoittelijoita/työntekijöitä yhteistyössä oppilaitoksen kanssa. Ulkoisena uhkana pidetään varmasti useimmissa yrityksissä nyt syntyvyyden laskua ja väestönkasvun hidastumista, jonka vuoksi Suomessa työikäisten määrä vähenee. Kilpailu

työvoimasta siis kiristyy. Myös teknologinen kehitys on nopeaa ja organisaatioiden tulee pysyä koko ajan kehityksessä mukana. Tämä asettaa haasteita työntekijöiden oppimis- ja sopeutumiskyvylle.



Kuva 8. SWOT-analyysi Monetra Oulu Oy:n nykytilanteesta.

### 8.3.2 Skenaario 1

Ensimmäisessä skenaariossa ehdotukset organisaation kehityskohtiin liittyvät rekrytoinnin kehittämiseen. Teemahaastatteluiden vastauksissa Monetra Oulun suureksi vahvuudeksi nousi hyvä työilmapiiri ja mahdollisuus joustavaan työhön. Näitä ominaisuuksia kannattaisi korostaa myös työpaikkailmoituksissa ja rekrytointiprosesseissa. Tällä hetkellä työpaikkailmoitukset ovat aika geneerisiä. Jos organisaatio panostaa rekrytointimarkkinoinnin kehittämiseen ja rakentaa houkuttelevaa ja realistista työnantajamielikuvaa, joka perustuu Monetra Oulun vahvuuksiin, se erottuu kilpailussa.

Vaikka Monetralla haastateltavien mukaan on huonommat palkat kuin yksityisellä puolella, niin positiivisena puolena on kuitenkin pidemmät lomat ja lyhyempi työpäivä. Työpaikkailmoituksissa voidaan myös korostaa esimerkiksi näitä asioita, että työpäivä on lyhyempi tai työ on joustavaa. Ne voivat olla vaakakupissa suuremmassa arvossa, kuin itse palkka.

Rekrytointimarkkinoinnissa on hyvä nostaa keskiöön myös työntekijätarinat, urapolut ja konkreettiset esimerkit mitä mahdollisuuksia Monetra Oulu tarjoaa asiantuntijuuden kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Näitä tarinoita olisi hyvä jakaa myös sosiaalisessa mediassa, jotta olisi näyttää konkreettisia esimerkkejä missä tehtävissä Monetralla työskennellään ja minkälaisen urapolun voi tehdä. Monetra Oulu tekee paljon yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja käy messuilla, joka tekee todella hyvää työnantajakuvalle.

Haastattelun vastauksista ilmeni myös, että Monetralta oli lähdetty vaihtelunhalun vuoksi sekä sen vuoksi, että haluttiin kehittää itseä. Olisi siis tärkeää, että nämä urapolut ja kehittymismahdollisuudet organisaation sisällä saataisiin sujuviksi, ettei vaihtelunhalun vuoksi tarvitse vaihtaa toiseen yritykseen. Skenaario 2. jatkaa tästä teemasta.

Rekrytinnin uudistaminen tukisi Monetra Oulun tavoitetta olla asiantuntijaorganisaatio, jossa Monetra pystyy houkuttelemaan osaajia, joilla on halua kehittyä ja kasvaa osana organisaatiota. Samalla se vahvistaa näkyvyyttä alan työmarkkinoilla ja lisää sen tunnettuutta houkuttelevana työnantajana.

Skenaarion tavoitteena on, että Monetra tunnetaan 10 vuoden kuluttua julkisen sektorin tunnetuimpana ja sitoutuneimpana talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijaorganisaationa. Sen maine perustuisi tulevaisuudessakin vahvaan työn merkityksellisyyteen, joustaviin työskentelymahdollisuuksiin sekä avoimeen ja inhimilliseen johtamiskulttuuriin. Työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä pitkäjänteisen henkilöstön hyvinvointi tulevat näkymään vahvasti Monetran vetovoimatekijöinä. Työn merkityksellisyys ja vahva yhteisöllisyys tekevät Monetralla työskentelystä arvovalinnan, johon työntekijät haluavat sitoutua. Uhkana on, että jos Monetra ei pärjää rekrytointiprosessien ketteryydessä ja näkyvyydessä kilpailijoille, he voivat menettää pätevät hakijat kilpailijoille.

### **8.3.3 Skenaario 2**

Haastateltavien vastausten perusteella yksi syy, jonka vuoksi he lähtivät Monetralta, oli halu saada vaihtelua tai kehittää itseään. Lisäksi Monetran strategiset tavoitteet ovat, että ”henkilöstömme asiantuntemus ja pysyvyys on markkinamme parasta” sekä ”nostamme tuottavuutta kokonaisprosessia kehittämällä ja kehittymällä kohti vaativampia asiantuntijatehtäviä”, joten näistä tavoitteistakin käy ilmi, että Monetralla on halu kehittää henkilökuntaa.

Organisaation olisi hyvä rakentaa systemaattinen ja tavoitteisiin sidottu koulutussuunnitelma, joka tukee sekä organisaation strategisia päämääriä että yksilöiden ammatillista kasvua. Koulutussuunnitelma voi sisältää eri tehtävissä ja rooleissa tarvittavat osaamiset sekä selkeät kehityspolut, jotka ohjaavat työntekijöitä etenemään kohti vaativampia asiantuntijatehtäviä. Urapolut ja niiden vaatimat osaamiskokonaisuudet tehdään näkyviksi rekrytointivaiheessa, jolloin työnantajakuva vahvistuu ja hakijat saavat realistisen käsityksen omista kehittymismahdollisuuksista organisaatiossa.

Hiljaisen tiedon siirtäminen, mentorointiohjelma, työnkiertomahdollisuus ja erilaisten projektien kautta oppiminen on mahtava keino oppia uutta organisaation sisällä. Monetralla mentorointiohjelma on nyt käynnissä toista kertaa ja projekteja on käynnissä usein. Työnkiertomahdollisuutta voisi vielä kehittää, koska mitä enemmän ymmärtää asioista, sitä paremmin alkaa hallitsemaan kokonaisuuksia ja voi löytää hyviä kehityksen kohteita. Tavoitteena olisi, että Monetralla olisi oppimisen kulttuuri, joka tukee henkilöstön asiantuntijuuden kehittymistä ja sitouttaa heitä pitkäjänteisesti organisaatioon.

Monetra Oulussa on käytössä vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa käydään läpi henkilökohtaisia suunnitelmia ja kehityskohteita työhön liittyen lähitulevaisuuteen sekä pidemmällä aikatahtimella. Kehityskeskusteluissa riippuu työntekijän ja esihenkilön välisestä luottamuksesta, että uskaltaako työntekijä kirjoittaa kehityskeskustelussa suunnitelmaan, että haluaisi päästä tulevaisuudessa myös esihenkilöksi tai lähteä kouluttautumaan johonkin ihan muuhun tehtävään. Tämä vaatii avointa kommunikointia ja luottamusta vuorovaikutussuhteessa. Monetra Oulussa käytetään jo nyt paljon sisäisiä hakuja, joilla haetaan Monetran sisältä ensin sopivaa tekijää tehtävään, ennen kuin haku avataan ulkoiseen hakuun. Tällä pyritään tarjoamaan monetralaisille ensisijainen mahdollisuus vaihtaa tehtävää ja päästä kehittymään uusissa tehtävissä.

Tavoitteena on, että kymmenen vuoden kuluttua Monetralla on kehitetty sisäiset urapolut ja työnkierron systemaattisesti, ja työntekijät kokevat voivansa kehittää itseänsä Monetralla. Rakentavan palautteen kulttuuri ja säännölliset kehityskeskustelut ovat aidosti tulevaisuuteen katsovia, kannustavia ja tavoitteellisia. Työyhteisö tulisi nähdä oppimisyhteisönä, jossa kollegat sparraavat toisiaan ja osaamisen jakaminen on osa organisaation arkea. Monetran tulisi olla paikka, jossa urapolut joustavat elämän eri vaiheiden mukaan. Osaamisen kehittäminen on yhteinen projekti, niin työnantajan kuin yksilön. Uhkana on, että jos muutoksia ei tehdä, korkeasti koulutetut työntekijät vaihtavat työpaikkaa ja hakevat kehittymisen mahdollisuuksia muualta.

### 8.3.4 Skenaario 3

Nykyisessä toimintaympäristössä Monetra Oulu nojaa pitkälti perinteisiin rekryointikanaviin ja tuttuihin kohderyhmiin, kuten alan opiskelijoihin tietyistä oppilaitoksista tai jo vakiintuneisiin alan osaajiin. Tämä strategia on toiminut aiemmin, mutta työelämän muutos, työvoimapula ja kilpailu osaajista vaativat entistä laajempaa ja rohkeampaa lähestymistapaa. Tulevaisuudessa osaamista ei välttämättä löydy enää vain alan sisältä, vaan potentiaaliset työntekijät voivat tulla hyvin erilaisilta aloilta tai taustoilta.

Tässä skenaariossa organisaatio ottaa käyttöön laajennettuja rekryointikanavia ja monipuolistaa kohderyhmiään aktiivisesti. Tavoitteena on tavoittaa uutta työvoimaa alanvaihtajista, eri alojen oppilaitoksista, kansainvälisistä osaajista sekä muista piilevistä kohderyhmistä, jotka eivät ehkä edes tiedä organisaation tarjoamista mahdollisuuksista. Samalla Monetra tuo rekryointiviestintäänsä uusia elementtejä, kuten tarinallisuutta, some-läsnäoloa ja digitaalisia rekryointityökaluja.

Käytännössä voidaan luoda kohdennettuja hakuja, jotka puhuttelevat osaajia, joilla on vahva taitopohja (esimerkiksi asiakaspalvelu-, viestintä-, tai projektinhallintataitoja), vaikka aiempi työkokemus ei olisi suoraan alalta). Voidaan laajentaa myös oppilaitosyhteistyötä. Ei rajata perinteisiin koulutuspolkuihin, vaan otetaan mukaan aikuisopiskelijat, muunto- ja täydennyskoulutukset sekä työvoimapolitiittiset koulutukset. Rekryointiviestintä on tulevaisuudessa myös monikanavaista ja, jos halutaan tavoittaa nuoret, niin työpaikat kannattaa viedä myös TikTokiin, Instagram Reelsiin, voidaan tehdä Youtube-sarjoja tai podcast-vierailuja. Kanavavalinnoissa tulee huomioida kunkin kohderyhmän mediankäyttö. Lisäksi erityisen haastaviin asiantuntijatehtäviin voidaan käyttää suora-hakua tai headhuntingia. Se on tärkeää silloin, kun passiiviset työnhakijat eivät aktiivisesti seuraa työpaikkailmoituksia.

Monetra voi saada näillä toimenpiteillä laajemman hakijapoolin ja paremman mahdollisuuden löytää sopivia osaajia. Työnantajakuvan laajentamisessa eri sosiaalisen median kanaviin voidaan tuoda Monetraa näkyväksi uusille kohderyhmille. Monimuotoinen rekryointi tuo organisaatioon erilaisia näkökulmia ja osaamista, mikä tukee innovaatioita ja työn kehittämistä. Uusien sosiaalisen median kanavien ja muiden rekryointitoimenpiteiden haltuun ottaminen vaatii tietysti organisaatiolta resursseja ja uuden opettelua.

Vuonna 2035 Monetran rekryointistrategia olisi uudistunut ja siinä hyödynnettäisiin rohkeasti uusia ja moderneja rekryointikanavia, jotta löydetään uusia osaajia monipuolisemmin ja ennakkoiden. Edelleen tiivis yhteistyö jatkuu oppilaitosten kanssa, mutta voidaan laajentaa sitä myös uusiin oppilaitoksiin laajemmalla otannalla esimerkiksi aikuis- ja täydennyskoulutuksiin sekä maahanmuuttajiin. Näin voidaan hyödyntää myös alanvaihtajat. Laajennetulla rekryointistrategialla Monetra varmistaa, että saa osaavaa työvoimaa myös tulevaisuudessa. Uhkana skenaariossa on, että jos muutoksia ei tehdä, Monetralla voi jäädä hyviä työntekijöitä löytämättä ja myös työnantajakuva on kaventunut hakemaan vain tietynlaisen profiilin omaavia hakijoita.

#### **8.4 Johtopäätökset**

Teemahaastatteluista ilmeni, että Monetra Oulussa on paljon hyviä asioita, joihin voidaan keskittyä. Haastateltavat kuvasivat hyvää ja turvallista ilmapiiriä, joustavia etä- ja hybridityömahdollisuuksia, hyvää johtamista ja esihenkilötyötä sekä asiakaslähtöistä työtettä. Näissä asioissa on jo paljon sellaista, joita voi hyödyntää tulevaisuuden asiantuntijoiden rekryoinnissa.

Päätutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä oli ”mitkä tekijät saavat pysymään Monetralla?” ja pääosa vastauksista koski jotenkin työkavereita, työyhteisöä tai ilmapiiriä. Ilmapiiriä kuvattiin välittömäksi ja inhimilliseksi. Eräs haastateltava kuvaili, että ”Monetra tuntuu omalta paikalta ja Monetran arvot ja kulttuuri kohtaan oman arvomaailman kanssa”. Monetralaiset siis haastattelujen perusteella viihtyvät työyhteisössä ja ihmiset on sitouttava tekijä, joka saa pysymään organisaatiossa. Myös johtamista ja esihenkilötyötä keuhuttiin sekä antoisasta yhteistyöstä asiakkaiden kanssa nautittiin.

Toisena tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa oli, että ”mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työntekijät haluavat palata Monetran palvelukseen?”. Haastateltavat kommentoivat, että Monetra vain tuntuu omalta paikalta. Uudessa työssä ei välttämättä ollutkaan sellaista, kuin oli odotettu. Saattoi olla huono perehdytys tai muutoin työ ei vastannut odotuksia. Haastateltavista koettiin, että Monetralla on monipuolisia tehtäviä ja mahdollisuuksia. Monetralla on hyvät prosessit, käytännöt sekä pitkä perinteet, jotka huomattiin vasta Monetralta pois lähdettyä.

Viimeisenä alatutkimuskysymyksenä oli, että ”mikä on saanut työntekijät lähtemään Monetralta?”. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että alun perin Monetralta lähtemiseen on vaikuttanut halu

kehittää itseään tai saada vaihtelua työhön. Lisäksi lähtemiseen on saattanut vaikuttaa palkka ja uudessa työpaikassa olleet tutut henkilöt. Myös henkilökohtaiset syyt ovat vaikuttaneet siihen, että on tullut tarve esimerkiksi muuttaa toiselle paikkakunnalle ja vaihtaa työpaikkaa. Yhdellä haastateltavalla osasyynä vaihtamiseen oli Monetralla tullut uusi työtehtävä, josta hän ei pitänyt, joten oli helpotus päästä muualle töihin ja eroon tehtävästä. Lisäksi myös muutamalla haastateltavalla oli ollut halu päästä kokeilemaan, miltä tuntuu kokeilla työskennellä yksityisellä sektorilla.

## 9 POHDINTA

Tulevaisuudessa osaavan työvoiman saatavuus muodostuu yhä haastavammaksi, mikä edellyttää organisaatioilta entistä suunnitelmallisempaa ja houkuttelevampaa työnantajakuvaa sekä rekrytointistrategiaa. Syntyvyys alkoi vähentyä 2010-luvun alussa, ja kun 1950- ja 1960-luvuilla syntyneet poistuvat työmarkkinoilta, nuoremmat sukupolvet eivät määrällisesti riitä korvaamaan heitä. (Bergbom ym. 2020a, 56.) Väestön ikääntyminen, syntyvyyden lasku ja osaajapula tulevat näkymään erityisesti asiantuntija-aloilla, joissa kilpailu osaajista kiristyy. Työvoiman saatavuuden kysymykset eivät ole vain yksittäisen organisaation haaste, vaan se osa laajempaa yhteiskunnallista ilmiötä. Työnhakijoiden odotukset ovat työstä myös muuttuneet, esimerkiksi työn merkityksellisyys, joustavuus ja kehittymismahdollisuudet painottuvat yhä enemmän, mikä asettaa työnantajille uusia vaatimuksia.

Monetra Oulu Oy:llä on hyvät edellytykset menestyä rekrytoinneissa myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen keskeisimpänä havaintona nousi esiin työntekijöiden kokemaa viihtymistä organisaatiossa. Haastateltavat ilmensivät itsemääräämisteoriasta tuttua yhteenkuuluvuuden kokemusta, jolla tarkoitetaan yhteyttä muihin ihmisiin ja tunnetta ryhmään kuulumisesta (Gilbert & Kelloway 2014, 182–183). Organisaation ilmapiiriä kuvattiin avoimeksi ja inhimilliseksi, ja organisaation koettiin olevan matalahierarkkinen ja tasa-arvoinen. Yhteenkuuluvuuden osalta kehittämiskohteena nousi esiin toive työntekijöihin vaikuttavista muutoksista viestimisen parantamisesta.

Autonomia tarkoittaa sitä, että henkilö voi toimia omien lähtökohtiensa mukaisesti, ja hänen arvonsa ja tavoitteensa ovat sopusoinnussa hänen tekojensa kanssa (Gilbert & Kelloway 2014, 182–183). Haastateltavat kokivat, että erityisesti joustavat työntekomahdollisuudet (etätö) toi autonomian tunteita. Työn merkityksellisyttä kuvattiin myös tärkeämmäksi tekijäksi kuin palkkaa. Autonomiaan negatiivisesti vaikuttava asia oli huonompi palkka kuin yksityisellä sektorilla.

Kykenevyys itsemääräämisteoriassa on sitä, kun työntekijä haluaa kokea itsensä osaavaksi ja pysyväksi suoriutumaan työtehtävistä tehokkaasti. Tämä tarkoittaa myös, että työntekijöillä on tarpeeksi haastavia tehtäviä, jotka mahdollistavat kehittymisen. (Gilbert & Kelloway 2014, 183). Haastateltavien vastauksista nousi esiin, että suurin osa piti työnkuvaansa mielenkiintoisena ja haastavana. Asiakaslähtöisyys ja asiakasyhteistyö nousivat vahvasti esiin, mikä viestii myös Monetran



strategian toteutumisesta. Kehittämiskohteena esiin nousi palautteen määrä ja laatu, erityisesti rakentavaa palautetta toivottiin enemmän.

Meyerin ja Allenin (1991, 67, 74–75) kolmen komponentin mallin mukaan affektiivisesti sitoutunut työntekijä kokee emotionaalista kiintymystä organisaatioon, voi samaistua sen arvoihin ja haluaa osallistua sen toimintaan. Haastattelujen perusteella työntekijät vaikuttivat olevan affektiivisesti sitoutuneita Monetra Ouluun. Heidän vastauksistaan välittyi halu työskennellä organisaatiossa ja tyytyväisyys omaan rooliinsa tällä hetkellä organisaatiossa.

Opinnäytetyöprosessi on tarjonnut syvällistä oppia erityisesti teoriasisällön työstön, megatrendien ymmärtämisen sekä laadullisen tutkimusprosessin toteuttamisen kautta. Skenaarioiden rakentaminen kehitti kykyäni yhdistää strategista ajattelua ja käytännön kehittämistyötä. Kokonaisuutena prosessi on ollut antoisa ja ammatillista kasvua tukeva.

Opinnäytetyössä esitettiin kolme skenaariota/kehittämisehdotusta, miten Monetra Oulu Oy voi kehittää rekrytointiprosessiaan tulevaisuuden työvoiman turvaamiseksi. Organisaation oma rekrytointipalveluiden tiimi voisi esimerkiksi yhdessä HR:n ja viestinnän kanssa kehittää työnantajakuvaa ja rekrytointikäytäntöjä. Oppilaitosyhteistyö ja monimuotoiset tiimit tarjoavat hyvän perustan monikulttuuriselle työyhteisölle. Urapolkujen ja kehittymisen mahdollistaminen on työntekijöiden sitouttamisen kannalta tärkeä asia. Kun työntekijät pääsevät kehittymään ja etenemään urallaan organisaation sisällä, ei tule välttämättä tarvetta vaihtaa toiseen työpaikkaan.

Tämä opinnäytetyö voi toimia lähtökohtana Monetra Oulussa rekrytointiprosessin kehittämiseksi, mutta se jättää myös tilaa jatkotyölle. Luonnollinen kehittämiskohde olisi työnantajamielikuvan systemaattinen kehittäminen, jossa organisaatio kehittäisi esimerkiksi työpaikkailmoituksiaan, uratariinoita ja loisi ”omannäköisen” ilmeen myös sosiaaliseen mediaan. Toinen kehittämiskohde voisi olla sisäisen urapulan ja osaamisen kehittämisen malli, jossa panostetaan pitkäjänteisesti työntekijöiden kehittämiseen ja sitoutumiseen organisaatioon.

## **9.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on pohdittava tekemiään ratkaisuja ja otettava kantaa sekä analyysiin että työn luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuus kiteytyy mertonilaiseen ajatukseen,

jossa yksi tieteen tekemisen eettinen normi on järjestelmällinen epäilyn periaate. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.) Luotettavana tutkimusta voidaan pitää, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat sopusoinnussa eikä epäoleelliset asiat ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen. Lopulta tutkijan rehellisyys on tutkimuksen luotettavuuden kriteeri, koska luotettavuutta arvioidaan tutkijan tekojen, valintojen ja ratkaisujen perusteella. (Vilka 2021, luku 7., tutkimuksen luotettavuus.)

Laadullisen tutkimuksen vakuuttavuutta voidaan tarkastella sen perusteella, kuinka avoimesti tutkija esittää tutkimuksen dokumentaation. Tämä avoimuus antaa lukijoille mahdollisuuden arvioida tutkimuksen pätevyyttä. Vakuuttavuus rakentuu uskottavuuden ja johdonmukaisuuden varaan. Tutkijan on osoitettava, kuinka uskottavasti hänen tutkimuksensa kuvaa tutkittavaa kohdetta. Johdonmukaisuus puolestaan korostaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellisuuden merkitystä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 121.)

Tutkimuksen aikana luotettavuuden arviointi tapahtuu jatkuvasti, alkaen teoriasta ja päättyen johdtopäätöksiin, sekä kaikkeen siltä väliltä. Tutkimusraportissa tuodaan esiin ja perustellaan, mikä aineisto on valittu, millaisia valintoja tutkimusprosessin aikana on tehty ja millä perusteilla näihin valintoihin on päädytty. Lopuksi arvioidaan vielä tehtyjen ratkaisujen toimivuus tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. (Vilka 2021, luku 7., tutkimuksen luotettavuus.)

Tutkimuksen toistettavuus voidaan jakaa käytännön toistettavuuteen ja tutkimustekstin teoreettiseen toistettavuuteen. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan ainutkertainen, joten sen toistaminen täsmälleen samanlaisena ei ole käytännössä mahdollista. Vaikka tutkimuksen luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitelty yksityiskohtaisesti, saattaa eri tutkijat päätyä toisenlaisiin tutkimistuloksiin. Syynä tähän on se, että kaikilla tutkijoilla ei ole samanlaista ymmärrystä ja perehtyneisyyttä aiheeseen. Tutkimuksessa annetuilla tulkintasäännöillä myös toisen tutkijan tulisi tehdä myös vähintään se tulkinta, joka tutkimuksessa on esitetty. Muuten tulee kyseenalaistaa tutkijan tekemiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä tai taitoa esittää tutkimuksen tietoa ymmärrettävästi. Myös lukijan tulee päästä samaan lopputulemaan, kuin tutkimuksen tekijän. Se edellyttää, että tutkimusprosessi on kuvattu ja havainnollistettu lukijalle tarkasti. (Vilka 2021, luku 7., tutkimuksen luotettavuus.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on luotettavuuden tärkein arvioija ja oman tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvi-

oida myös luotettavuuden näkökulmassa tutkijan puolueettomuutta. Puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, että suodattuuko tutkijan oma näkökulma tutkimustulosten läpi vai pyrkiikö tutkija tietoisesti kuulemaan ja näkemään tiedonantajia itsejään. Tutkijan henkilökohtaiset taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, uskonnollinen tai poliittinen vakaumus, kansalaisuus sekä ammatillinen asema, voivat vaikuttaa siihen, millä tavoin hän havainnoi, tulkitsee ja ymmärtää tutkimusaineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1.)

Työskentelen itse Monetra Oulu Oy:ssä rekrytointiasiantuntijana. Pyrin ottamaan teemahaastattelussa puolueettoman asenteen ja pyrin olemaan kommentoimatta heidän vastauksiaan. Haastateltavista neljä oli tuntematonta ja yksi henkilö oli entuudestaan tuttu. Tutkimustuloksissa on pyritty kuuntelemaan ja analysoimaan vain oleelliset asiat, mutta tietysti myös tutkijan omat kokemukset peilautuvat aina tuloksista läpi.

Teemahaastattelun kyselyrunko perustui opinnäytetyön teoriatietoon sekä ajatuksiin tulevaisuudesta, jotka voisivat herättää haastateltavissa ajatuksia tulevaisuuden työvoimaan. Teemahaastattelun kysymykset olivat hyviä ja kysymyksillä saatiin paljon arvokasta tietoa organisaatiosta. Haastattelun etuna on se, että haastateltavien vastauksia voidaan tarkentaa. Jos nyt tekisin jotain toisin, niin saattaisin tehdä myös kyselytutkimuksen koko henkilöstölle heidän sitoutumisestansa Monetra Ouluun. Määrällinen tutkimus olisi voinut tuoda yleisen sitoutumisen tasosta ja organisaatioon sitoutumisesta lisää tietoa yleisemmällä tasolla.

## **9.2 Eettiset kysymykset**

Opinnäytetyöhön saatiin tutkimuslupa Monetra Oulu Oy:n toimitusjohtajalta. Opinnäytetyössä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyötä tehdessä tulee perehtyä Arenen ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin (2019). Arenen ohjeissa on kerrottu, että opinnäytetyöntekijä on oikeutettu saamaan ohjausta opinnäytetyöhönsä. Lisäksi toimeksiantajayrityksen puolelta nimetään mentori. Ohjaajien tulee olla esteettömiä, jotta voivat osallistua opinnäytetyöprosessiin. (Arene 2019, 6.)

Keskeisiä ohjeita eettisestä näkökulmasta ovat ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Opinnäytetyössä näistä tärkeimpiä on,

että tutkimukseen osallistujat osallistuvat aina vapaaehtoisesti ja voivat halutessaan perua osallistumisensa myös kesken tutkimuksen. Tutkittavalle tulee kertoa tutkimuksen tavoitteesta rehellisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.)

Opinnäytetyössä tietoja kerättiin teemahaastatteluilla, jotka litteroitiin eli kirjoitettiin auki. Tutkimuksessa haastateltavien tiedot anonymisoitiin. Henkilötietojen oikeanlaiseen käsittelyyn kiinnitettiin huomiota. Opinnäytetyötä tehtäessä on tärkeä tehdä myös aineistohallintasuunnitelma. Aineistohallinnalla varmistetaan, että laatu pysyy alusta loppuun samana ja haastateltavien henkilötiedot pysyvät asianmukaisesti turvattuna (Arene. Aineistohallintasuunnitelman ohjeet, 4).

Haastattelukutsuissa mainittiin, että osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista. Haastattelun alussa myös muistutettiin, että osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelun voi keskeyttää halutessaan. Tutkittavien tunnistamattomuuden huomioiminen aloitettiin heti, kun haastateltavien teemahaastattelut litterointiin. Nimesin litteroinnit A-E-kirjaimilla, jotta tuloksia käsitellään anonymisti. Tuloksissa käsitellyt taustatiedot, koulutustausta ja työnimikkeet jätettiin ulos haastattelutuloksista. Haastateltaville kerrottiin teemahaastattelun alussa, että haastattelut ja litteroinnit tullaan poistamaan koneelta heti, kun opinnäytetyön analysointi ja kirjoitusosio on valmis.

## LÄHTEET

Ala-Laurinaho, Arja, Kangas, Pauliina, Mänttari, Satu, Sirola, Pia, Teperi, Anna-Maria, Turunen, Jarno, Tähtinen, Katja & Viitanen, Anna-Kaisa 2020. Ilmastomuutos ja työ. Teoksessa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä (toim. Lauri Kokkinen). Työterveyslaitos 117. Tampere: Punamusta Oy 33–51. Hakupäivä 20.9.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alasoini, Tuomo, Alanko, Tommi, Kalakoski, Virpi, Lukander, Virpi, Oikarinen, Tom & Seppänen, Laura 2020. Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä (toim. Lauri Kokkinen). Työterveyslaitos 117. Tampere: Punamusta Oy 76–91. Hakupäivä 21.9.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Hakupäivä 28.6.2024.

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Aineistonhallintasuunnitelman ohjeet. Hakupäivä 28.6.2024. <https://arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2023/Aineistonhallintasuunnitelman%20ohjeet%28ONT%29 V2.pdf? t=1693220410>

Auvinen, Toni & Ekuri, Riitta 2025. Kunnat ja hyvinvointialueet pohtivat inhouse-yhtiöiden tulevaisuutta. FCG. Hakupäivä 23.3.2025. <https://www.fcg.fi/nakemyksia/kunnat-ja-hyvinvointialueet-pohtivat-inhouse-yhtioiden-tulevaisuutta/>

Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18 (3), 19–31. Hakupäivä 25.8.2024. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

Bergbom, Barbara, Lantto, Eero, Leino-Arjas, Päivi, Ruokolainen, Mervi, Tarvainen, Kimmo & Varje, Pekka 2020a. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä (toim. Lauri Kokkinen). Työterveyslaitos 117. Tampere: Punamusta Oy 54–74. Hakupäivä 21.9.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bergbom, Barbara, Toivanen, Minna & Väänänen, Ari. Monimuotoisuusbarometri 2020b. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 24.9.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Deci, Edward. L., Olafsen, Anna. H. & Ryan, Richard. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4 (1), 19-43. Hakupäivä 23.7.2024. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Dufva, Mikko, Grabtchak, Anna, Ikäheimo, Hannu-Pekka, Lähdemäki-Pekkinen, Jenna Pousa, Liisa 2021a. Vaikuta tulevaisuuteen. Haasta, kuvittele ja toimi. Sitra: Sitran selvityksiä. Hakupäivä 26.9.2024. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/vaikuta-tulevaisuuteen.pdf>

Dufva, Mikko & Rekola, Sanna 2023. Megatrendit 2023. Sitra. Sitran selvityksiä. Hakupäivä 15.9.2024. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf)

Dufva, Mikko, Solovjew-Wartiovaara, Anna & Vataja, Katri 2021b. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Hakupäivä 19.9.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Hakupäivä 2.6.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Gilbert Stephanie & Kelloway Kevin 2014. Leadership. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, s.181-198. Chapter: 11. Publisher: Oxford University Press. Editors: Marylene Gagne. Hakupäivä 1.9.2024. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.013>

Hall, Schneider & Nygren 1970. Personal Factors in Organizational Identification. Administrative Science Quarterly, 15 (2), 176–190. Hakupäivä 1.9.2024. <https://doi.org/10.2307/2391488>

Heiskanen Tuula, Leinonen Minna & Otonkorpi-Lehtoranta Katri 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus 15 (1), 66–80. Hakupäivä 15.7.2024 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/85301/44301/128619>

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä. 28.6.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Hjelt, Jan, Hyvärinen, Olli & Hietanen, Riikka 2024. Hankintalain muutosten valmistelu käyntiin. Valtioneuvosto. Hakupäivä 23.3.2025. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/hankintalain-muutosten-valmistelu-kayntiin>

Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuskasvatus 24 (4), 284–294. Hakupäivä 15.7.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>

Martela, Frank 2014. Itsemääräämisteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Hakupäivä 26.4.2025 <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Meyer, John P. 2014. Employee Commitment, Motivation, and Engagement: Exploring the Links. Gagné, M. (toim.) Teoksessa The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press 444, s. 33-49. Hakupäivä 24.8.2024. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.005>

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1 (1), 61–89. Hakupäivä 14.7.2024 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Meyer, John P. & Maltin, Elyse R. 2010. Employee Commitment and Well-being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 323–337. Hakupäivä 14.7.2024. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

Meyer, John P. & Parfyonova, Natalya M 2010. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*. 20 (4), 283–294. Hakupäivä 19.7.2024. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>

Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, Laryssa 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52. Hakupäivä 7.9.2024. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Monetra 2024. Yritys. Monetra on kuntatoimijan luottokumppani – täsmäratkaisu kuntien tarpeisiin. Haku aika 19.9.2024. <https://www.monetra.fi/yritys/>

Monetra Way -strategiakirja 2024. Monetran Intranet. Sisäinen lähde.

Monetra Way -strategiakirja 2025. Monetran Intranet. Sisäinen lähde.

Mowday, Richard T., Steers, Richard M & Porter, Lyman W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–227. Hakupäivä 1.9.2024. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Määttä, Sami, Palmu, Iina, Hankonen, Nelli, Huhtiniemi, Mikko, Lehtivuori, Aki, Martela, Frans, Polet, Juho, Sjöblom, Kirsi, Stenius, Minna, Vasalampi, Kati 2023. Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: Pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti*, 58(4). 305–323, 363.

Olafsen, Anja H., Halvari, Hallgeir, Forest, Jacques ja Deci, Edward L. 2015. Show Them the Money? The Role of Pay, Managerial Need Support, and Justice in a Self-determination Theory Model of Intrinsic Work Motivation. *Scandinavian Journal of Psychology* 56 (4), 447–457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>



Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Hakupäivä 24.6.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

O'Reilly, Charles & Chatman, Jennifer 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Applied Psychology 71 (3), 492–499. Hakupäivä 21.7.2024 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.

Poussa, Lilli & Ylikoski, Terhi 2023. Puheenvuoro: Hei ope, haluatko hyödyntää megatrendejä opeuksessa? Hakupäivä 19.9.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/hei-ope-haluatko-hyodyntaa-megatrendejä-opetuksessa/>

Ranki, Sinimaaria 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Hakupäivä 19.9.2024. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rigaud, Kanta Kumari, de Sherbinin, Alex, Jones, Bryan, Bergmann, Jonas, Clement, Viviane, Ober, Kayly, Schewe, Jacob, Adamo, Susana, McCusker, Brent, Heuser, Silke & Midgley, Amelia 2018. Publication: Groundswell: Preparing for Internal Climate Migration. The World Bank: Washington. Hakupäivä 20.9.2024. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/2be91c76-d023-5809-9c94-d41b71c25635>

Rotkirch, Anna 2021. Syntyvyyden toipuminen ja pitenevä elinikä. Linjauksia 2020-luvun väestöpolitiikalle. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Hakupäivä 22.9.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162920/VNK\\_2021\\_2.pdf?sequence=17&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162920/VNK_2021_2.pdf?sequence=17&isAllowed=y)

Rubin, Anita s.a. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Skenaariotyöskentelyn vaiheet Hakupäivä 27.2.2025. <https://tulevaisuus.fi/metelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>

Ryan, Richard M., & Deci, Edward L. 2001. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 141–166. Hakupäivä 22.7.2024. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

Saari, Tiina. 2015. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Työelämän tutkimus* 13 (2), 146–150. Hakupäivä 23.6.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87072/45999>

Sheldon, Mary E. 1971. Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143–150. Hakupäivä 1.9.2024. <https://doi.org/10.2307/2391824>

Seppänen-Järvelä, Riitta & Vataja Katri (toim.) 2009. Työyhteisön uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Hakupäivä 9.6.2024. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

STTK s.a. Kysely nuorille opiskelusta, työstä, toimeentulosta ja koronakriisin vaikutuksista 2020. Hakupäivä 30.3.2025. <https://www.sttk.fi/materiaalit/nuorisokysely2020/>

STTK 2020. STTK:n kysely: Nuorille tärkeintä työssä on palkka. Hakupäivä 30.3.2025. <https://www.sttk.fi/2020/10/29/sttkn-kysely-nuorille-tarkeinta-tyossa-on-palkka/>

Suomen Tietotoimisto 2025. Pikakommentti: Synkat luvut työmarkkinoilta helmikuussa. Hakupäivä 6.4.2025. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/71014245/pikakommentti-synkat-luvut-tyomarkkinoilta-helmikuussa?publisherId=69819107&lang=fi>

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2025a. Työvoimatutkimus. Helsinki: Tilastokeskus. Hakupäivä 6.4.2025. <https://stat.fi/julkaisu/cm0xkq2437hy607vwrypjtxp3>

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021. Väestöennuste. Helsinki: Tilastokeskus. Hakupäivä 15.9.2024. [https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html)

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2025b. Väestörakenne [verkkajulkaisu]. ISSN=1797-5379. Helsinki: Tilastokeskus. Hakupäivä 26.4.2025 <https://stat.fi/tilasto/vaerak>

Talouselämä 2025. Työttömyyden synkät luvut julki. Hakupäivä 6.4.2025. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyottomyyden-synkat-luvut-julki/cff90835-6b71-4aba-9f3f-917b9fce65b>

Tilastokeskus 2024. 11ra -Tunnuslukuja väestöstä alueittain, 1990–2023. Hakupäivä 22.9.2024. <https://pxdata.stat.fi:443/PxWeb/sq/4ae95f17-f1f2-4edd-88e2-4257d0099f6a>

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hakupäivä 2.6.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Hakupäivä 25.6.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Työvoimabarometri. Hakupäivä 4.3.2025. <https://www.tyovoimabarometri.fi/haku>

Valtiovarainministeriö 2023. Tuottavuuslautakunta: Osaajapula uhkaa tuottavuuden kasvua tulevaisuudessa. Hakupäivä 19.9.2024. <https://vm.fi/-/osaajapula-uhkaa-tuottavuuden-kasvua-tulevaisuudessa>

Van Den Broeck, Anja, Vansteenkiste Maarten, DeWitte Hans, Lens Willy 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work Stress*. 22(3):277–294. Hakupäivä 22.3.2025. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Ellibs Library. Hakupäivä 18.6.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

Vilka, Hanna. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 2.6.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

World Population Prospects 2022. United Nations. Hakupäivä 15.9.2024. <https://www.un.org/development/desa/pd/content/World-Population-Prospects-2022>

**Taustatiedot**

- Mikä on työtehtäväsi ja nimikkeesi?
- Kauanko olet ollut tässä tehtävässä?
- Vakinainen vai määräaikainen?

**Olet palannut Monetralle töihin käytyäsi töissä jossain muualla välillä.**

- Kauanko kerkesit olla töissä muualla?
- Mikä sai sinut lähtemään muualle töihin?
- Mikä sai sinut palaamaan?
- Mikä saa sinut nyt pysymään Monetralla?

**Oma työ**

- Oletko tyytyväinen työsi sisältöön?
- Mikä työssäsi on parasta/mikä ei niin mukavaa?
- Koetko voivasi vaikuttaa työhösi?

**Johtaminen**

- Millaisena koet Monetran johtamiskulttuurin?
- Koetko saavasi tukea esihenkilöltäsi?
- Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi?

**Palkitseminen/Palkkaus**

- Onko palkalla merkitystä Monetralla pysymiseen?
- Onko muilla työsuhte-etuilla vaikutusta? Esimerkiksi polkupyöräetu, työterveyspalvelut, epassi, etätö ulkomailla ym.

**Osaaminen**

- Oletko kouluttautunut tai aiotko kouluttautua työhösi liittyen lähiaikoina?
- Koetko, että Monetralla pidetään huolta osaamisestasi ja osaamisen kehittymisestä?

**Tulevaisuus**

- Minkälaista ajattelet tulevaisuuden työelämän olevan?
- Mitä taitoja työntekijöillä tulee olla 10 vuoden päästä?
- Minkälaisen työntekijän sinä palkkaisit työkaveriksesi, jos ajattelisit, että hän työskentelee kanssasi vielä 10 vuoden kuluttua? Mitä ominaisuuksia hänellä tulee olla?

**Lisäkysymys:**

Minkälainen kulttuuri Monetralla ylipäänsä on?