



## **Henkilöstön näkemyksiä pitotekijöistä valtiovarainministeriössä**

Emmi Kaitera

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

|   |
|---|
| <b>Tekijä</b><br>Kaitera Emmi   |
| <b>Tutkinto</b><br>Tradenomi  |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Henkilöstön näkemyksiä pitotekijöistä valtiovarainministeriössä  |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>31+3  |
| <p>Organisaatiot haluavat pitää kiinni osaavista työntekijöistä, ja toivovat heidän sitoutuvan organisaation pitkäjänteisesti. Nykyään on kuitenkin yleistä, että työntekijät haluavat vaihtaa aiempaa tiheämmin työtehtäviä, eivätkä viihdy samassa työpaikassa pitkiä aikoja. Organisaatiot ovat joutuneet pohtimaan, millä tekijöillä he saavat pidettyä kiinni henkilöstöstä.</p> <p>Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Tutkimuksen alaongelmina oli tutkia, miten henkilöstö on tullut valtiovarainministeriöön töihin, mitä he arvostavat työssä ja miten nämä asiat toteutuvat tällä hetkellä heidän työssään sekä millaisena henkilöstö näkee uransa ja/tai työelämänsä tulevaisuudessa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle.</p> <p>Tutkimuksen tietoperustassa selvitettiin, millaiset tekijät sitouttavat työntekijää työnantajaansa aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella ja miltä tulevaisuuden työelämä näyttää. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat mm. työntekijän motivaatio, työn ja muun elämän yhdistäminen, tyytyväisyys ja työn merkityksellisyyden kokeminen. Nämä tekijät vaihtelevat uran ja elämän eri vaiheissa.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmä oli valtiovarainministeriössä vuosina 2019–2023 virassa aloittaneet. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin haastattelemalla valtiovarainministeriön henkilöstöä syksyllä 2023. Haastattelut olivat ryhmä-, pari-, - ja yksilöhaastatteluita. Niihin osallistui yhteensä 12 henkilöä. Haastatteluaineistoa analysointiin aineistolähtöisesti.</p> <p>Tutkimuksen mukaan valtiovarainministeriön pitäviä tekijöitä ovat valtiovarainministeriön vakaus työntekijänä, joustavat työajat, työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan ja uniikit työtehtävät. Hakeutuessaan töihin valtiovarainministeriöön haastateltavat kokivat valtiovarainministeriön kiinnostavana ja houkuttelevana työntekijänä, jossa oli mahdollista vaikuttaa konkreettisesti yhteiskuntaan.</p> <p>Haastateltavat kertoivat, että heidän omissa työtehtävissään omat arvot ja valtiovarainministeriön arvot kohtasivat, mikä vaikutti myönteisesti heidän kokemaan motivaation työssä. Tulevaisuus valtiovarainministeriössä jakoi haastateltavat kahteen ryhmään. Yhteistä haastateltaville oli, että he kokivat tulevaisuudessa tärkeäksi työskennellä mielenkiintoisten tehtävien parissa ja mahdollisuuden kehittää omaa työtään.</p> <p>Tulosten perusteella valtiovarainministeriöllä on paljon pitäviä tekijöitä, jotka ovat samansuuntaisia tutkimuskirjallisuuden kanssa, kuten mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan sekä työn ja muun elämän yhdistäminen. Osa henkilöstöstä kaipasi myös tasaisesti uusia haasteita urallaan, mikä on yleistä nykyajan työelämässä.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>työhön sitoutuminen, työn merkityksellisyys, työmotivaatio, tyytyväisyys, arvot   |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 1  |
| 2     | Tietoperusta .....  | 4  |
| 2.1   | Työntekijän motivaatio pitävänä tekijänä .....  | 4  |
| 2.2   | Työn ja muun elämän yhdistäminen .....  | 6  |
| 2.3   | Työtyytyväisyys .....   | 7  |
| 2.4   | Työn merkityksellisyyden kokeminen .....  | 7  |
| 2.5   | Työssä pitävät tekijät uran eri vaiheissa .....   | 9  |
| 2.6   | Tulevaisuuden työelämä .....  | 9  |
| 3     | Tutkimuksen toteutus .....  | 11 |
| 3.1   | Valtiovarainministeriö toimeksiantajana .....   | 11 |
| 3.2   | Tutkimusongelma ja alaongelmat .....  | 11 |
| 3.3   | Tutkimusote .....   | 12 |
| 3.4   | Tutkimuksen kohderyhmä .....  | 13 |
| 3.5   | Aineiston kerääminen .....  | 14 |
| 3.6   | Aineiston analysointi .....   | 15 |
| 4     | Tulokset .....  | 18 |
| 4.1   | Aloitus valtiovarainministeriössä .....   | 18 |
| 4.2   | Henkilöstön arvostamat asiat työssä ja niiden toteutuminen valtiovarainministeriössä .... | 18 |
| 4.2.1 | Työn merkityksellisyys ja yhteiskuntaan vaikuttaminen .....                               | 19 |
| 4.2.2 | Asiantuntijatyön arvostaminen .....   | 19 |
| 4.3   | Työelämä ja ura tulevaisuudessa .....   | 19 |
| 4.4   | Valtiovarainministeriön pitävät tekijät .....   | 20 |
| 4.4.1 | Valtiovarainministeriö työnantajana .....   | 20 |
| 4.4.2 | Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan .....                      | 21 |
| 5     | Pohdinta .....  | 22 |
| 5.1   | Johtopäätökset .....  | 22 |
| 5.2   | Tutkimuksen luotettavuus .....  | 24 |
| 5.3   | Tutkimuksen toistettavuus .....   | 25 |
| 5.4   | Jatkotutkimusehdotukset .....   | 25 |
| 5.5   | Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi .....                                   | 26 |
|       | Lähteet .....   | 28 |
|       | Liitteet .....  | 31 |
|       | Liite 1. Tutkimustiedote .....  | 31 |
|       | Liite 2. Suostumuslomake tutkimukseen osallistumiselle .....                              | 33 |
|       | Liite 3. Haastattelurunko .....   | 34 |

## 1 Johdanto

Työelämä ja -kulttuuri on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Työsuhteet ovat muuttuneet epävarmemmiksi, työntekijät vaihtavat herkemmin työpaikkaa ja työssä arvostetut asiat ovat muuttuneet. Enää pitkä ja elinikäinen työsuhde ei ole realistinen uranäkymä tai tavoiteltava asia. Asema työelämässä, ylennykset tai palkka eivät ole enää tärkeimpiä mittareita urakehityksessä, vaan työntekijän subjektiiviset kokemukset ovat nousseet tärkeämmäksi. On myös havaittu, että eri ikäpolvien välillä on eroja, mitkä asiat heille ovat merkityksellisiä työpaikalla. (Lehtonen, Puhakka, Pylväs & Nokelainen, 2020, 11–12 & 15–16.)

Työntekijän sitoutumista työntajaan on tutkittu pitkään ja eri aikakausina ovat korostuneet eri tekijät. Erityisesti työn merkityksellisyyttä ja työhön sitoutumista on tutkittu viime vuosina paljon. Syitä tähän on ollut mm. työntekijöiden lisääntynyt pohdinta oman työn mielekkyydestä ja työn merkityksellisyydestä. Myös raha on menettänyt merkityksellisyyttä keskeisenä sitouttavana tekijänä, mikä myös lisää muiden pitävien tekijöiden merkitystä. Työntekijöitä pitäviä tekijöitä ovat mm. työn merkityksellisyyden kokeminen, työtyytyväisyyden kokeminen sekä työn ja muun elämän yhdistäminen. (Geldenhuis, Laba & Cornelia, 2014, 1–2.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Valtiovarainministeriössä, kuten monissa muissakin organisaatioissa, on havaittu ilmiö, jossa työntekijät etsivät tasaisin väliajoin uusia haasteita ja vaihtavat työpaikkaa, eikä työntekijät sitoudu niin tiukasti kuin aiemmin. Ilmiö ei välttämättä liity siihen, että työntekijä olisi epätyytyväinen nykyisiin tehtäviinsä tai organisaation, jossa työskentelee. Työn itseisarvo on menettänyt merkitystään yhteiskunnassa, kun samalla on lisääntynyt ajatus työn merkityksellisyydestä ja sen mahdollisuuksista kehittää omaa osaamista (Haavisto, 2010, 34–35; Lehtonen ym. 2020, 11–12).

Edellä mainittujen muutosten myötä työnantajat ovat alkaneet tarkemmin pohtia, mitkä tekijät pitävät työntekijät heillä ja miten näitä tekijöitä voisi lisätä ja/tai vahvistaa. Organisaatiot haluavat pitää kiinni osaavasta henkilöstöstä ja toivovat heidän sitoutuvan työhönsä pitkäjänteisesti. Tätä samaa pohdintaa on myös tehty valtiovarainministeriössä, jossa on haluttu paremmin ymmärtää syitä, miksi henkilöstö pysyy heillä ja miten he voisivat vaikuttaa näihin tekijöihin. Tämän tiedon avulla valtiovarainministeriössä voidaan kehittää omaa toimintaa, mikä edesauttaa esimerkiksi henkilöstön urakehitystä ministeriön sisällä.

Tutkimuksen toimeksiantaja on valtiovarainministeriön henkilöstöyksikkö, joka vastaa valtiovarainministeriön henkilöstöpalveluista. Tutkimusta on suunniteltu ja toteutettu yhdessä valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön kanssa, ja sillä on pyritty vastaamaan heidän tarpeeseensa saada lisää

tietoa, mitkä tekijät pitävät henkilöstön heillä. Organisaationa valtiovarainministeriössä työskentelee reilu 400 eri alojen ammattilaista, ja se on jakaantunut 12 eri osastoon ja yksikköön. Henkilöstöyksikkö kuuluu osaksi valtiovarainministeriön hallinto- ja kehittämistoimintoja, joka kokonaisuudessaan vastaa valtiovarainministeriön sisäisistä palveluista. (Valtiovarainministeriö, 2024)

Tutkimusongelmien rajausta pohdittiin yhdessä valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön kanssa ja niitä pohdittiin myös suhteessa tutkimustietoon. Tutkimusongelmissa haluttiin painottaa, mitkä tekijät pitävät henkilöstöä valtiovarainministeriössä, eikä tekijöitä, jotka vetävät henkilöstä vaihtamaan työnantajaa. Tämä ohjasi pohtimaan, millaisena henkilöstö koki valtiovarainministeriön työntantajana ja mitä asioita henkilöstö piti tärkeänä.

Näiden rajausten kautta päädyttiin tutkimaan, mitkä tekijät ovat kiinnostaneet valtiovarainministeriössä heidän hakeutuessa sinne töihin, mitä asioita henkilöstö arvostaa työssään ja miten he kokevat työuransa tulevaisuudessa. Tutkimuskirjallisuudessa on myös paljon tutkittu nimenomaan niitä tekijöitä, mitkä sitouttavat henkilöstön työntantajaan, mikä tuki tutkimusongelmien rajausta.

Näiden teemojen pohjalta syntyivät tutkimuksen tutkimusongelma ja alaongelmat. Tutkimuksen tutkimusongelmana on, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Tutkimuksen alaongelmat ovat miten henkilöstö on tullut valtiovarainministeriöön työhön, mitä he arvostavat työssään ja miten nämä asiat toteutuvat heidän työssään sekä millaisena henkilöstö näkee uransa/työelämän tulevaisuudessa. Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksen alaongelmat, niiden tietoperusta ja tulokset tässä työssä.

Taulukko 1. Tutkimuksen alaongelmat, ja niihin yhteydessä olevat tietoperusta, tulokset ja haastattelurungon teemat.

| Alaongelma   | Tietoperusta | Tulokset | Haastattelurunko |
|--|--------------|----------|------------------|
| Miten henkilöstö on tullut valtiovarainministeriöön?<br>Mikä sai valitsemaan valtiovarainministeriössä työskentelyn? | 2.1–2.4      | 4.1      | 1                |
| Mitä asioita valtiovarainministeriön henkilöstö arvostaa työssään? Ja miten ne toteutuvat valtiovarainministeriössä? | 2.1–2.5      | 4.2      | 2 ja 3           |
| Millaisena valtiovarainministeriön henkilöstö näkee uransa/työelämän tulevaisuudessa?                                | 2.6          | 4.3      | 4                |

Tutkimus on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteleamalla valtiovarainministeriön henkilöstöä. Menetelmänä käytettiin niin ryhmä-, pari-, kuin yksilöhaastatteluita ja haastattelut olivat teema-haastatteluita. Haastatteluissa teemat korostuivat eri tavoin, ja haastatteluissa oli tilaa myös osallistujien yhteiselle pohdinnalle. Tutkimuksessa haluttiin erityisesti kuulla valtiovarainministeriössä enintään muutaman vuoden työskennelleiden ajatuksia ja kokemuksia, jonka vuoksi tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin vuosina 2019–2023 valtiovarainministeriössä virassa aloittaneet. Kohderyhmään kuului yhteensä 88 henkilöä, joista 12 osallistui haastatteluihin loppuvuodesta 2023.

Tutkimusongelmilla saaduilla vastauksilla pyrittiin ymmärtämään paremmin, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Saadulla tiedolla on mahdollista kehittää valtiovarainministeriön toimintaa, millä olisi vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Näillä tekijöillä on todettu olevan yhteys työhön sitoutumiseen ja organisaation tehokkaaseen toimintaan, minkä vuoksi on tärkeää huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista. Suuta, Kaltiainen ja Hakanen (2024) tuovat esiin tutkimuksessaan suomalaisten työhyvinvoinnin heikentyneen koronapandemian jälkeen ja tätä laskua ei ole saatu pysäytettyä. Työhyvinvoinnilla on todettu olevan yhteys työhön sitoutumiseen. Työhyvinvoinnin heikentymisen lisäksi irtisanoutumista harkitaan yhä useammin.

Organisaatiot ovat oleellisessa asemassa työhyvinvoinnin suhteen. He pystyvät panostamalla työhyvinvointiin sitouttamaan henkilöstöä paremmin organisaatioonsa, millä on taas positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Työhyvinvoinnilla on myös merkittäviä vaikutuksia yksilön kannalta, sillä työssä koettu kuormitus vaikuttaa yksilön hyvinvointiin myös vapaa-ajalla. Yksilöiden huonolla työhyvinvoinnilla ja organisaatioiden tehottomalla toiminnalla on vaikutusta koko yhteiskuntaan. (Hakanen, 2004, 105–108) On kaikkien etu, että ihmiset kokevat työhyvinvointinsa ja työssäjaksamisensa hyväksi.

## 2 Tietoperusta

Työntekijöiden sitoutumista työntajansa ja syitä tähän on tutkittu paljon. Tutkimuksissa on havaittavissa samankaltaisia syitä sitoutumiselle, mutta myös vaihtelevuutta on tutkimusten välillä. (Lehtonen ym. 2020, 12). Syitä työntekijän pysymiselle työpaikalla ovat mm. työntekijän motivaatio, työn merkityksellisyys (Geldenhuis ym. 2014, 1–2), mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan, työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen, joustavat ja/tai säännölliset työajat (Haavisto, 2010, 52). Päinvastoin tutkittuna taas matala työtyytyväisyys ja työn korkeat vaatimukset yhdistettynä rajallisiin resursseihin ovat yhteydessä työpaikan vaihtamiseen liittyviin ajatuksiin (Lehtonen ym. 2020, 12).

Työn luonne ja työsuhteet ovat muuttuneet, mikä vaikuttaa työntekijän työpaikan vaihtoaikaisiin ja -ajatuksiin (Hakanen, 2004, 79–80; Lehtonen ym. 2020, 11–12 & 15–16). Suutala, Kaltiainen ja Hakanen (2024) tuovat tutkimuksessaan esiin suomalaisten työhyvinvoinnin heikentyneen. Työhyvinvoinnin on todettu olevan myönteisessä yhteydessä työhön sitoutumiseen. Työhyvinvoinnin heikentyminen näkyy mm. irtisanoutumista koskevien ajatusten lisääntymisenä erityisesti nuorilla työntekijöillä ja johtajilla.

Työkulttuuri, jossa työsuhteet olivat jopa elinikäisiä ja työllä itsellään on suuri itseisarvo, ovat väistymässä. Vaikka työ itseisarvona on heikentynyt, siitä huolimatta suomalaiset arvostivat työsuhteen varmuutta ja vakinaisuutta. Erityisesti ajatusmaailman muutosta on havaittavissa nuorempien ja vanhempien työntekijän välillä. (Haavisto, 2010, 34–35; Lehtonen ym. 2020, 11–12.) Nuoremmat ikäpolvet arvostavat työssä erityisesti mahdollisuutta kehittää itseään ja työstä saatavia onnistumisen kokemuksia, kun taas vanhemmille työntekijöille työllä on suurempi itseisarvo. Iästä riippumatta työntekijät arvostivat työpaikalla hyvää yhteishenkeä ja työympäristöä sekä hyvää johtamista. (Haavisto, 2010, 34–35.)

### 2.1 Työntekijän motivaatio pitävänä tekijänä

Työntekijällä on aina jokin motivaatio tehdä työtään. Tällä motivaatiolla on yhteys niin työpaikan vaihtoaikaisiin kuin työssä sitoutumiselle. Motivaatio on usein jaettu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työssä ulkoisia motivaation lähteet ovat usein taloudellisia, kuten palkka. Taloudelliset tekijät vaikuttavat motivaatioon, mutta eivät muodosta kestävästä motivaatiota. Sisäinen motivaatio tekee motivaatiosta kestävämpää, jolloin myös työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin. Sisäisen motivaation tekijöitä ovat esimerkiksi halu kehittää itseään ja aito kiinnostus johonkin tehtävään. Työssä koettu motivaatio vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen. (Leiviskä, 2011, 49–50.)

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat vaihdelleet vuosikymmenien aikana. Jotkut tekijöistä ovat vuosikymmenestä toiseen samoja, mutta niiden merkitys on vaihdellut aikakausittain. Vielä 1970-

luvulla mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet ja työn vakaus olivat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Nämä tekijät ovat edelleen motivaatiotekijöitä, mutta niiden rinnalle on noussut myös muita tekijöitä. Motivaatiotekijöiksi 2020-luvulla ovat nousseet henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen, työn merkityksellisyys, työn päämäärien ymmärtäminen ja työn vaikuttavuus. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, 77–78.)

Työntekijän työmotivaatiota on selitetty erilaisten teorioiden ja mallien avulla. Yhteistä eri teorioille on ajatus ihmisen inhimillisistä perustarpeista, joiden tyydyttyminen synnyttää motivaatiota ja laittaa ihmisen toimimaan. Yksi tapa selittää työntekijän motivaatiota on tarkastella sitä Maslow'n tarvehierarkian kautta. Maslow'n tarvehierarkia sisältää viisi keskeistä tarvekategoriaa, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Aaltonen ym. 2020, 79–80; Orobosa & Chukwuyem, 2023, 38–39.)

Tarvehierarkia kuvataan pyramidin muotoisena, jonka pohjalla ovat fysiologiset tarpeet. Tarpeet nousevat pyramidissa tärkeyden mukaan. Ensimmäisenä ihmisen fysiologiset tarpeet tulee tyydyttää, jonka jälkeen hän voi keskittyä turvallisuuden tarpeiden täyttymiseen. (Aaltonen ym. 2020, 79–80; Orobosa & Chukwuyem, 2023, 38–39.) Aaltosen ym. (2020) mukaan nämä tarpeet voidaan tiivistää työelämässä kolmeen tarpeeseen: kasvutarpeet, liittymistarpeet ja toimeentulotarpeet. Toimeentulotarpeet ovat pyramidin alimpana, ja siihen kuuluu materiaallinen turvallisuus, olemassaolo ja säilyminen. Esimerkiksi palkanmaksu kuuluu tähän kategoriaan. Toisen pyramidissa on liittymistarpeet, jossa korostuu tarve ihmissuhteisiin ja kuuluminen johonkin (esimerkiksi työyhteisö). Ylimpänä pyramidissa on kasvutarpeet, jossa työntekijällä on pyrkimys hyödyntää ja kehittää tarpeitaan tuottavalla tavalla.

Toinen motivaatiota selittävä teoria on Herzbergin kahden faktorin motivaatioteoria. Teorian perustana on ajatus siitä, että ihmisellä on kaksi perimmäistä tarvetta. Ensimmäinen on tarve välttää kipua ja tuskaa ja toinen tarve kasvaa ja kehittyä. Teoria rakentuu tämän jaottelun ympärille. Työelämässä kipua ja tuskaa edustavat tyytymättömyyttä eli hygieniehtekijöitä ja kasvamisen ja kehittymisen tarve edustaa tyytyväisyyttä eli motivaatiotekijöitä. Hygieniehtekijät ja motivaatiotekijät ovat toisistaan riippumattomia. (Aaltonen ym. 2020, 82–83; House, Wigdor, 1967, 370–372; Orobosa, 2023, 40–41.)

Hänen mukaansa keskeisiä hygieniehtekijöitä ovat työympäristöön liittyvät ulkoiset tekijät, kuten palkka, lomat, työnjatkuvuus ja organisaation johtaminen sekä hallinto. Nämä tekijät eivät itsestään lisää työntekijän motivaatiota, mutta organisaatiossa huonosti hoidettuna se vähentää tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Työntekijän motivaatiotekijöitä ovat sisäisiä. Niitä ovat mm. arvostuksen



kokemus, palaute työstä, haastavat työtehtävät, mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä ja osallisuus päätöksentekoon. (Aaltonen, ym. 82–83; Orobosa, 2023, 41; Hur, 2017, 331–332.)

## 2.2 Työn ja muun elämän yhdistäminen

Tutkimuksissa on havaittu työn ja muun elämän tasapainon olevan yhteydessä koettuun työtyytyväisyyteen, jolla on taas yhteys työpaikkaan sitoutumiselle ja siellä pysymiselle. (Lehtonen, 2020, 43). Oman vapaa-ajan arvostus on noussut ja työn itseisarvo menettänyt merkitystään. Työntekijät arvostavat aiempaa enemmän mahdollisuutta joustavasti yhdistää työura ja muu elämä toisiinsa. (Haavisto, 2010, 28.)

Aiemmin työtä ja muuta elämää pidettiin toisistaan erillisinä asioina. Nykyään tunnistetaan työn ja muun elämän olevan vuorovaikutuksessa keskenään, jolla on vaikutusta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Mahdolliset haasteet työssä vaikuttavat työntekijän vapaa-aikaan ja oman elämän haasteet vaikuttavat työntekijän suoriutumiseen työpaikalla. (Hakanen, 2004, 105–108.) Kuormitus niin työssä kuin vapaa-ajalla syntyikin näiden yhteisvaikutuksena (Hakanen, 2004, 128–129).

Yksi yleinen haaste on yhdistää työ ja perhe, mitä on myös tutkittu aiheena paljon. Yksityiselämään ja työn yhdistäminen on tyypillinen kuormitustekijä työntekijöiden keskuudessa. Haasteena voi olla työn ja yksityiselämän vaatimusten yhteensopimattomuus, rooliristiriidat ja ajankäytön vaatimukset. (Mauno, Huhtala & Kinnunen, 2017, työn laadulliset kuormitustekijät) Yhä enemmän on tutkimuksissa laajennettu näkökulmaa, ja on tutkittu enemmän työn ja muun elämän yhdistämistä. Kaikilla työntekijöillä ei ole perhettä, mutta heillä voi olla muita asioita vapaa-ajalla, joiden haluavat olla tasapainossa työelämän kanssa. (Hakanen, 2004, 105–106.)

Työajat ovat yksi keino vaikuttaa työn ja muun elämän tasapainoon. Koronapandemia pakotti ihmiset etätöihin ja nyt pandemian väistyessä organisaatiot ovat etsineet erilaisia malleja yhdistää etä- ja lähityö. Etätö on vakiintunut työskentelytapana, mutta siihen liittyy myös työhön ja työhyvinvointiin liittyviä uhkakuvia (Suutala ym. 2024). Etätöön ja lähityön yhdistelmä hybridityönä on tullut jäädäkseen ja monet työntekijöistä toivovat mahdollisuuden etätöihin säilyvän. Työntekijöiden tilanteet ovat erilaisia keskenään, jolloin myös toiveet etätöille vaihtelevat. Toiselle etätö voi olla tärkeää pitkän välimatkan takia ja toiselle taas perhesyistä. Myös työntekijän ikä voi vaikuttaa toiveisiin etätöistä. Nuoremmilla työntekijöillä on vanhempia työntekijöitä enemmän toiveita etätöille. (Virtanen, Kaltiainen & Hakanen, 2022, 45–46.)

Haaviston (2010) tutkimuksessa tuli esiin samankaltaisia tuloksia. Suomalaiset arvostivat sekä säännöllisiä että joustavia työaikoja. Myös etätömahdollisuutta pidettiin tärkeänä työn ja muun elämän yhdistämisessä. Joillekin säännölliset työajat helpottivat työn ja muun elämän yhdistämistä,

kun taas osa koki nimenomaan joustavat työajat helpottavaksi tekijäksi. Virtanen ym. (2022) havaitsivat tutkimuksessaan työntekijän perhetilanteen olevan yhteydessä etätyötoiveisiin. Heistä, joilla kotona asuvia lapsia, suurempi osuus halusi tehdä nykyistä vähemmän etätyötä, kun taas työntekijät, joilla ei ollut kotona asuvia lapsia, halusivat tehdä enemmän etätyötä.

### 2.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden käsitteelle on useita määritelmiä, jotka ovat eläneet tutkimusten ja eri aikakausien mukaan. Yleistäen voidaan todeta työtyytyväisyyden tarkoittavan, missä määrin työntekijät pitävät työstään tai eivät pidä siitä. Tutkimuksissa työtyytyväisyyttä useimmiten tutkitaan työntekijöiden kokonaisvaltaista tunnetta työstään. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, työtyytyväisyys.)

Lehtosen ym. (2020) mukaan työtyytyväisyys on yksi työpaikalla pitävä tekijä. Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikutti mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan, kollegoiden ja esihenkilöiden palaute omasta osaamisesta ja asiantuntijuudesta ja mahdollisuus ratkaista ongelmia. Myös tasapaino yksityiselämän ja työn välillä vaikutti työntekijöiden kokemukseen työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyden näkökulmasta työkuultuurin tulisi mahdollistaa kokemukset samaan aikaan hyvästä työntekijyydestä ja tyydyttävästä elämästä ja ihmissuhteista työn ulkopuolella.

Työsuhteiden ja työuran epävarmuus vaikuttaa työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen. Epävarmuuden kokeminen on yhteydessä työhön kiinnittymiseen ja työtyytyväisyyden kokemiseen. Työntekijän kiinnittyminen työpaikkaansa vähenee ja heikentää hänen kokemaa epävarmuutta. Työntekijän epävarmuuden kokemuksilla on myös laajemmat seuraukset niin organisaation tasolla kuin yhteiskunnan tasolla. (Hakanen, 2004, 79–80 & 95.)

Organisaation kannalta on oleellista ymmärtää myönteisen työtyytyväisyyden merkitys työpaikalla pitävänä tekijänä. Kun työntekijä saa työskennellä aidosti kiinnostavien asioiden parissa ja kokemuksen valinnan vapaudesta työssään, hänen työpaikkansa vaihtoaikheet vähenevät. Työntekijän osaamisesta ja kyvyistä tulee olla käsitys organisaatiossa sen hetkistä työnkuvaa laajemmin sekä tieto, minkä tyyppisissä tehtävissä työntekijä haluaisi tulevaisuudessa kasvaa. Tämän tiedon avulla työntekijälle voidaan tarjota hänelle erilaisia haasteita organisaation sisällä sen sijaan, että työntekijä vaihtaisi työpaikkaan. (Lehtonen ym. 2020, 43–44.)

### 2.4 Työn merkityksellisyyden kokeminen

Kokemus työn merkityksellisyydestä on yksi työpaikalla pitävä tekijä. Ihmiset hakevat aiempaa enemmän merkityksellisyyttä työstä ja kokevat sen tärkeänä arvona työssä (Geldenhuis, Laba & Cornelia, 2014, 1–2; Bailey & Madden, 2016). Työn merkityksellisyyttä ja sen yhteyttä työhön sitou-

tumiseen tutkittu paljon ja tutkimuskirjallisuudessa työn merkityksellisyyteen liitetään erilaisia määritelmiä ja tekijöitä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, 87; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010, 95–96; Geldenhuys ym. 2014, 1–2; Christensen & Walumbwa, 2013 1–3.)

Yhteistä eri määritelmille on, että kyse on yksilön myönteisestä ja subjektiivisesta arviosta omasta työstään, jossa korostuvat työn arvokkuuden kokemus, itsensä toteuttaminen sekä hyvää tuottavapäämäärä (Aaltonen ym. 2020, 87; Konsti, Tossavainen, Rantanen, Mauno & Kinnunen, 2023, 360–361). Keskeistä on työn ja yksilön yhteensopivuus sekä työn koetun tärkeyden ja arvon määrä sekä kuinka hyvin työlle asettamat odotukset ja merkitykset täyttyvät nykyisessä työssä (Konsti ym. 2023, 360–361). Työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttaa arvot, motivaatio ja uskomukset, eli miten työntekijä näkee itsensä, miten hän orientoituu työhön ja millaiset arvot organisaatiolla on (Leiviskä, 2011, 16–17; Rosso ym. 2010, 95–99) ja millaisia työtehtäviä työntekijä tekee (Geldenhuys ym. 2014, 2).

Organisaation kannalta työn merkityksellisyyden kokemisella on myönteisiä vaikutuksia niin yksilöön ja organisaation toimintaan. Myönteisiä vaikutuksia ovat tuottavuuden lisääntyminen, työntekijöiden sitoutuminen, tehokkaampi johtaminen (Geldenhuys ym. 2014, 2; Christensen ym. 2013 1–3), työmotivaation ja työhyvinvoinnin lisääntyminen (Konsti ym. 2023, 360–361). Leiviskän (2011) mukaan myös organisaatiossa, jossa tuetaan merkityksellisyyden kokemuksia, työntekijät voivat hyödyntää vahvuuksiaan, erityisesti luovuuttaan ja älykkyyttään.

Konsti ym. (2023) tarkastelivat tutkimuksessaan työn merkityksellisyyttä ja sen johtamista kolmesta eri näkökulmasta. Näkökulmat olivat yksilökeskeinen, yhteisökeskeinen ja holistinen näkökulma. Yksilökeskeisyydessä työn merkityksellisyys nähtiin olevan kyse yksilön työlle asettamien odotusten täyttymisestä, kun taas yhteisökeskeisessä näkökulmassa keskeistä oli työntekijän ja työyhteisön yhteensopivuudesta. Holistinen näkökulma oli näistä laajin, ja työn merkityksellisyys nähtiin kiinteänä osana elämän merkityksellisyyttä. Holistinen merkityksellisyys koostuu neljästä elementistä: organisaatio, työtehtävä, ihmisten välinen vuorovaikutus ja työroolin merkityksellisyys. (Ahonen ym. 2020, 94).

Työpaikalla esihenkilöasemassa olevat henkilöt voivat omalla toiminnallaan sekä edistää että ehkäistä merkityksellisyyden kokemista (Ahonen ym. 2020, 197–198; Konsti ym. 2023, 360–361; Leiviskä, 2011, 132). Parhaimmillaan organisaation johto voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. Tämän vuoksi esihenkilöiden tulee ymmärtää, millaisia odotuksia työntekijöillä on työtä kohtaan ja miten nämä odotukset täyttyvät. (Konsti ym. 2023, 360–361.) Baileyn ym. (2016) mukaan johtajat voivat myös omalla toiminnallaan tuhota työntekijän kokeman merkityksellisyyden, mikä vähentää työssä koettua tyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaan.

## 2.5 Työssä pitävät tekijät uran eri vaiheissa

Työntekijät eivät ole keskenään heterogeeninen ryhmä. Työntekijöiden joukossa on eri-ikäisiä, eri elämänvaiheessa ja eri uran vaiheessa olevia ihmisiä. Tämän vuoksi työpaikan pitävät tekijät voivat olla heille erilaisia ja he voivat antaa samalla tekijälle monenlaisia merkityksiä. (Ilmarinen, 2004, 38–42.) Maslow`n tarvehiearkiaan peilattaessa työuran alkupuolella toimeentuloon liittyvät tarpeet voivat olla ensisijaisia, kun taas työuran ollessa pidemmällä tarpeet voivat liittyä enemmän omaan kasvuun ja kehittymiseen. Työntekijöiden johtamisen kannalta tämä on haaste esihenkilöille. Heidän on kyettävä räätälöimään johtamistaan erilaisille työntekijöille sopivaksi. (Ilmarinen, 2004, 38–42.)

Työuran voidaan ajatella kulkevan yleisesti tietyn mallin mukaisesti, mutta tässäkin on myös yksilökohtaisia eroja. Työelämään siirtyminen ja työuran aloitus on siirtynyt yhä myöhemmäksi, mikä on taas voinut siirtää esimerkiksi perheen perustamista myöhemmäksi. Näin ollen työelämän alkupuolelle voi nivoutua samaan aikaan monia elämänvaiheita päällekkäin. Tämän vaiheen jälkeen seuraa yleensä vakiintuneempi vaihe, jolloin työelämässä voi olla esimerkiksi työpaikan vaihdoksia ja uraan vakiintumiseen liittyviä ajatuksia. Työuran loppupuolella työntekijä voi kohdata muutoksia omissa voimavaroissa, esimerkiksi omassa toimintakyvyssään. Näillä työntekijöillä voi olla myös muutoksia perheessä, esimerkiksi omien vanhempien hoitaminen voi viedä voimavaroja työskentelestä. (Ilmarinen, 2004, 38–42.)

## 2.6 Tulevaisuuden työelämä

Tulevaisuuden työelämässä on monenlaisia näkökulmia, mistä aiheutta voi tutkia. Tulevaisuuden tutkijat julkaisevat megatrendejä käsitteleviä listauksia, joissa he pyrkivät listaamaan asioita, mitkä vaikuttavat tulevaisuudessa. (Hiltunen, 2019, Mikä on megatrendi?) Suomessa Sitra julkaisee vuosittain megatrendit. Vuoden 2024 megatrendit liittyvät mm. hyvinvoinnin haasteiden kasvamiseen, kilpailuun digivalmista, demokratian haasteisiin ja talouden perustan rakoilemiseen. Hiltunen (2019) on listannut megatrendeiksi mm. väestörakenteen muutoksen ja digitalisaation sekä teknologian kehityksen.

Megatrendit vaikuttava työelämään monella tasolla. Esimerkiksi väestörakenteen muutos vaikuttaa oleellisesti työvoiman saantiin, mikä voi aiheuttaa työvoimapulaa. Teknologian ja digitalisaation kehitys vie työpaikkoja, mutta samalla myös lisää niitä. Työtehtäviä automatisoidaan, mutta samalla syntyy työpaikkoja teknologian pariin, joita ei ole aiemmin ollut. Tämä myös lisää pulaa osaavasta työvoimasta, mistä organisaatiot ovat jo nyt raportoineet. Tekoäly on tullut osaksi arkeamme jo nyt. Erityisesti asiantuntijatyössä siitä on hyötyä esimerkiksi tiedon käsittelyssä. (Hiltunen, 2019, miten teemme työtä tulevaisuudessa?)

Työterveyslaitoksen (2020) on julkaissut Hyvinvointia työstä 2030-luvulla raportin, jossa he ovat käsitelleet erilaisia skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Raportissa tuodaan esiin neljä erilaista skenaariota, joihin tulevaisuuden työelämässä tulisi varautua. Skenaariot ovat ajattelu- ja toimintatapojen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö, teknologinen muutos ja työ sekä ilmastonmuutos ja työ.

Ajattelu- ja toimintatapojen muutos pitää sisällään työelämän jatkuvan muutoksen ja työurien erilaiset muodot ja niiden moninaistuminen (Työterveyslaitos, 2020, 11). Teknologinen muutos tarkoittaa kehittyvää teknologiaa, joka korvaa työtehtäviä. Tämä lisää tehokkuutta, mutta samalla on huomioitava digitaalinen jalanjälki ja tietosuojan liittyvien asioiden tarkempaa huomiointia. (Työterveyslaitos, 2020, 33.) Seuraavien vuosikymmenten aikana työväestö ikääntyy ja ulkomaalaistaustaisten työväestön osuus kasvaa samalla, kun nuorimpien työntekijöiden määrä vähenee (Työterveyslaitos, 2020, 53). Ilmastonmuutos muuttaa luontoa, ympäristöä, yhteiskuntaa ja ihmisten tapaa toimia, minkä vaikutukset heijastuvat myös työelämään ja ihmisten työkykyyn (Työterveyslaitos, 2020, 75).

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Valtiovarainministeriö toimeksiantajana

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriön henkilöstöyksikköön vuosina 2023–2024. Tutkimuksen ideointi alkoi työharjoitteluni aikana valtiovarainministeriössä syksyllä 2023. Tutkimusta on suunniteltu ja toteutettu yhdessä henkilöstöyksikön kanssa, jonka tarkoituksena on ollut saada lisää tietoa, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Henkilöstöyksikön toiveena oli nimenomaan saada lisää tietoa henkilöstön pitävistä tekijöistä, ja miten niihin valtiovarainministeriö voisi organisaationa vaikuttaa. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla henkilöstöyksikkö pystyy kehittämään toimintaansa.

Henkilöstöyksikön tehtävänä on vastata valtiovarainministeriön henkilöstöpalveluista. Henkilöstöyksikkö on osa valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoimintoja, joka vastaa ministeriön sisäistä palveluista. Valtiovarainministeriössä työskentelee reilu 400 eri alojen ammattilaista. Organisaatio on jakaantunut useaan osastoon ja yksikköön, joista jokaisella on oma osaamisalueensa, minkä parissa he työskentelevät. (Valtiovarainministeriö, 2024, osastot)

Valtiovarainministeriö on yksi Suomen 12 ministeriöstä, jonka tehtävänä on varmistaa tulevien sukupolvien taloudellisten valintojen mahdollisuudet hyvinvoivassa oikeusvaltiossa. Erityisesti valtiovarainministeriön tehtäviin kuuluu mm. julkisen talouden vakaudesta huolehtiminen ja tehokkaan julkisen hallinnon rakentaminen ja kestävä talouskasvun rakentaminen. Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri. (Valtiovarainministeriö, 2023)

#### 3.2 Tutkimusongelma ja alaongelmat

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli tutkia, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Tutkimuksen alaongelmat ovat miten henkilöstö on tullut valtiovarainministeriöön työhön, mitä he arvostavat työssään ja miten nämä asiat toteutuvat heidän työssään sekä millaisena henkilöstö näkee uransa/työelämän tulevaisuudessa. Tutkimusongelmien rajausta pohdittiin yhdessä valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön kanssa ja niitä pohdittiin myös suhteessa tutkimustietoon.

Tutkimusongelmissa haluttiin painottaa, mitkä tekijät pitävät henkilöstöä valtiovarainministeriössä, eikä tekijöitä, jotka vetävät henkilöstä vaihtamaan työnantajaa. Tämän näkökulma ohjasi tutkimaan, mitkä tekijät ovat kiinnostaneet valtiovarainministeriössä heidän hakeutuessa sinne töihin, mitä asioita henkilöstö arvostaa työssään ja miten he kokevat työuransa tulevaisuudessa. Tutkimuskirjallisuudessa on myös paljon tutkittu nimenomaan niitä tekijöitä, mitkä sitouttavat henkilöstön työntajaa, mikä tuki tutkimusongelmien rajausta.

### 3.3 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Tutkimuksessa selvitettiin pitävien tekijöiden lisäksi, mitä valtiovarainministeriön henkilöstö arvostaa työssään ja miten nämä arvot toteutuvat heidän työssään sekä millaisena valtiovarainministeriön henkilöstö näkee uransa/työelämän tulevaisuudessa. Tutkimusongelmat ohjasivat myös tutkimusotteen valinnassa.

Tutkimusongelmien kautta pohdimme valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön kanssa tutkimusotetta kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen välillä. Tyypillisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään tarkasteltavan ilmiön tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, ei niinkään tekemään yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa, 2020, 9; Vilkkä, 2021, 117–118). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään tutkittavaa ilmiötä tilastollisen päättelyn keinoin (Heikkilä, 2014, 15; Vilkkä, 2021, 93–94).

Valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön toiveena oli kuulla henkilöstön ajatuksia, kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tämä toive ohjasi kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen kvantitatiivisen sijaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien ajatuksista, kokemuksista ja tunteista sekä pyritään ymmärtämään ilmiön syitä. Tutkimusmetodina kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein haastattelua. (Heikkilä, 2014, 15; Vilkkä, 2021, 93–94.)

Kokemusten, ajatusten ja näkemysten tutkiminen puolsi kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on yleensä kartoittaa tilannetta ja etsiä asioiden välisiä yhteyksiä, ja tutkimuksen aineistoa kerätään usein standardoiduilla kyselylomakkeilla (Heikkilä, 2014, 15; Vilkkä, 2021, 93–94). Tällainen tutkimusote ei ole sopivin, kun halutaan selvittää ihmisten kokemuksia ja ajatuksia. Kyselylomakkeen avulla aineistoa voitaisiin saada isommalta ryhmältä, mutta aineisto ei kuvastaisi ihmisten ajatuksia ja tunteita niin laajasti kuin kvalitatiivinen tutkimus.

Vertailemalla kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta sekä huomioiden valtiovarainministeriön toiveet aineistolle, päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Kvalitatiivinen tutkimusote antaisi paremmat mahdollisuudet saada henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia esiin aiheesta tavalla, mihin kvantitatiivinen tutkimusote ei pystyisi. Kvantitatiivinen aineisto olisi kvalitatiivista aineistoa suurempi, mutta kvalitatiivisella tutkimuksella saataisiin myös runsaasti arvokasta tietoa.

### 3.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä oli valtiovarainministeriössä virassa vuosina 2019–2023 aloittaneet. Kohderyhmä kuului yhteensä 88 henkilöä., josta tutkimukseen osallistui 12 henkilöä. Kohderyhmän kriteereitä pohdittiin yhdessä valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön kanssa. Valtiovarainministeriössä työskentelee yli 400 ihmistä, joten koko henkilöstön valikoiminen kohderyhmäksi oli hyvin suuri opinnäytetyöhön.

Henkilöstöyksikön toiveena oli erityisesti saada enintään muutaman vuoden ajan työskennelleiden näkökulmia ja ajatuksia, mikä nousi yhdeksi kohderyhmää rajaavaksi tekijäksi. Muutaman vuoden sisällä aloittaneiden joukkoon kuului niin vasta valtiovarainministeriössä aloittaneita, kun jo hetken työskennelleitä. Kaikilla oli kuitenkin suhteellisen tuoreessa muistissa aloitus valtiovarainministeriössä ja suurelle osalle oli kertynyt jonkin verran kokemusta valtiovarainministeriöstä työnantajana. Näin ollen kohderyhmäksi rajautui 2019–2023 valtiovarainministeriössä aloittaneet. Haastatteluihin osallistuneista kaikki olivat työskennelleet vähintään vuoden valtiovarainministeriössä.

Aloittamisajankohdan lisäksi kohderyhmään rajausta pohdittiin palvelussuhteen osalta. Kohderyhmään valikoitui henkilöitä, joilla oli virka valtiovarainministeriössä. Valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön kanssa käytiin keskusteluita, joissa pohdittiin kohderyhmän palvelussuhteen muotoa. Vuonna 2019–2023 aloittaneiden joukossa oli myös henkilöitä, jotka olivat määräaikaisessa palvelussuhteessa valtiovarainministeriöön. Määräaikaisessa palvelussuhteessa työtehtävien jatkuminen valtiovarainministeriössä on epävarmempaa kuin virassa olevien. Näin ollen virassa olevat ja määräaikaisessa palvelussuhteessa voivat kokea eri tavoin valtiovarainministeriön pitävät tekijät ja tulevaisuuden näkymät palvelussuhteensa osalta. Tämän vuoksi kohderyhmään rajautui virassa olevaan henkilöstöön.

Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat työskennelleet aiemmin valtiolla. Kohderyhmässä osalla oli aiempaa historiaa valtiovarainministeriöstä, esimerkiksi määräaikaisten palvelussuhteiden kautta. Osalla taas oli kokemusta valtiolla työskentelystä, esimerkiksi työskentelystä toisessa ministeriössä tai virastossa. Työhistorian pituus vaihteli muutamasta vuodesta vuosikymmeneen. Tutkimukseen osallistuneista suurin osa työskenteli asiantuntijatehtävissä.

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt koottiin Kieku-järjestelmän kautta henkilöstöyksikön henkilöstöasiantuntijoiden avulla. Kohderyhmää koottaessa huomioitiin EU:n tietosuojasetuksen (GDPR) vaatimukset, ja kohderyhmän osalta koottiin vain tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot. Kohderyhmän osalta käytössä oli nimi ja virassa aloituspäivä. Tutkimuskutsun lähettämisen ja haastatteluiden jälkeen kohderyhmästä muodostunut rekisteri hävitettiin, eikä se ole enää käytettävissä.



### 3.5 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat eniten käytetty aineiston keruumetodi. (Juuti ym. 2020, 103). Haastattelut ovat joustava metodi kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja se sopii moneen ilmiöön. Tässä tutkimuksessa haastattelu oli luonteva tapa kerätä tietoa valtiovarainministeriön henkilöstön pitävistä tekijöistä, sillä haluttiin kuulla henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia. Haastatteluihin, kuten kaikkiin muihinkin menetelmiin, liittyy myös rajoituksia. Esimerkiksi erilaisten käsitusten, uskomusten ja arvojen tutkiminen on haasteellista ja haastattelujen analysoinnissa tapahtuvat tulkintavirheet ovat mahdollisia. (Juuti ym. 2020, 108–109; Vilka, 2021, 122–124.)

Haastatteluita voi toteuttaa monella eri tavalla laadullisessa tutkimuksessa, ja se valitaan tutkittavan ilmiön mukaisesti. Eri haastattelulajit eroavat toisistaan niiden ohjailevuuden mukaan, eli kuinka vapaamuotoisesti haastattelut toteutetaan. Yksilöhaastatteluiden lisäksi voidaan myös hyödyntää pari- ja ryhmähaastatteluita. Haastattelut voidaan tehdä niin kasvokkain, puhelimesta tai sähköisten välineiden avulla. (Juuti ym. 2020, 111; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2011, 108–109.) Tässä tutkimuksessa haastatteluita pidettiin niin kasvokkain kuin etäyhteyksien välityksellä.

Tässä tutkimuksessa haastattelulajin valinnasta keskusteltiin valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön edustajien kanssa. Haastatteluissa toivottiin keskustelun syntymistä tutkittavasta ilmiöstä, jolloin luontevaksi valinnaksi tuli hyödyntää ryhmähaastatteluita. Yhteen ryhmään mahtui 3–5 osallistujaa. Ryhmähaastattelussa osallistujien on mahdollista keskustella tutkittavasta ilmiöstä, jolloin on mahdollista saada sellaista tietoa, mitä ei ole mahdollista saada kahdenkeskisestä keskustelusta. Haastattelijan tehtävä on raamittaa keskustelua, mutta antaa myös tilaa haastateltaville ja spontaanille keskustelulle. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 61–62; Juuti ym. 2020, 116; Ojasalo ym. 2011, 111.)

Tässä tutkimuksessa haastattelutyypin välillä käytiin pohdintaa puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välillä. Nämä haastattelutyypit muistuttavat toisiaan, mutta niillä on oleellisia eroja. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysytään kaikilta haastateltavat samat kysymykset, mutta on vapaampi kuin strukturoitu haastattelu, jossa kysytään kaikilta tismalleen samat kysymykset. Teemahaastattelussa on etukäteen valittu tietyt teemat, joita haastattelussa käsitellään. Haastattelija huolehtii, että kaikki teemat käydään läpi haastattelun aikana. Tosin teemojen järjestys ja laajuus, kysymisen tapa ja sananmuodot vaihtelevat tyypillisesti haastatteluittain. (Juuti ym. 2020, 111–113; Vilka, 2021, 122.)

Haastatteluita varten valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön edustajien kanssa pohdittiin haastattelurunkoa (liite 3). Haastattelurunko rakentuu tutkittavan ilmiöön liittyvästä teoria- tutkimustiedosta (Hirsjärvi ym. 2000, 66). Haastattelurungon suunnittelussa huomioitiin tutkimusongelmat ja

tutkimuskirjallisuus. Lopullinen haastattelurunko muodostui neljästä teemasta: tulo valtiovarainministeriöön, tärkeät asiat ja arvot työssä, valtiovarainministeriö työnantajana ja oma ura tulevaisuudessa. Näiden teemojen alle pohdittiin muutamia keskustelua avaavia kysymyksiä, joilla voidaan avata keskustelua, mutta niiden esittäminen juuri siinä muodossa ei ole haastatteluissa pakollista. Näin ollen haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa haastattelijan tehtävänä oli huolehtia teemojen käsittelystä, mutta myös osallistujien yhteiseen keskusteluun ja siinä syntyville oivalluksille oli tilaa (Puusa ym. 2020, 115–116).

Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle kaksi kertaa syksyllä 2023. Haastattelukutsut olivat sisällöltään samanlaiset. Kutsussa kerrottiin tutkimuksen toteutuksesta ja ohjeet, miten tutkimukseen pystyi osallistumaan ja tutkimuksen yhteyshenkilöt, joilta sai tarvittaessa lisätietoja. Kutsussa oli mahdollista valita kuudesta ajasta itselleen sopivin ryhmähaastattelu-aika. Haastatteluista puolet järjestettiin paikan päällä valtiovarainministeriön tiloissa ja puolet etänä Teams-yhteyden kautta. Haastateltavat saivat valita itselleen sopivimman tavan osallistua. Haastatteluun oli aikaa varattu noin tunti ja haastattelut järjestettiin loppuvuodesta 2023.

Haastattelukutsussa oli mukana tutkimustiedote (liite 1) ja suostumuslomake (liite 2) tutkimukseen, joka täytettiin ennen haastattelua tai itse haastattelutilanteessa. Suostumus oli mahdollista antaa paperilla kirjallisena tai sähköisesti. Suostumuslomakkeen ja tutkimustiedotteen sisältö käytiin läpi jokaisen haastattelun alussa ennen haastattelun alkua. Tutkimukseen osallistuvilta oli myös mahdollista esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen ennen haastattelun aloitusta.

Haastatteluihin ilmoittautui yhteensä 12 henkilöä. Haastatteluista yksi toteutui kolmen henkilön ryhmähaastatteluna, kolme parihaastatteluna ja kaksi yksilöhaastatteluna. Aikataulullisista syistä päädyttiin hyödyntämään myös yksilö- ja parihaastatteluja aineiston keruussa, jotta mahdollisimman moni saatiin osallistumaan tutkimukseen. Kaikki haastattelut tallennettiin ja litterointiin. Litteroinnin jälkeen tallenteet poistettiin.

Haastattelut etenivät pääosin haastattelurungon mukaisesti. Eri teemoihin käytettiin haastatteluissa eri verran aikaa, mutta kaikkia teemoja käsiteltiin haastatteluissa. Välillä myös keskustelu siirtyi teemojen ulkopuolelle, jolle annettiin haastattelussa tilaa. Haastattelijan tehtävänä oli huolehtia, että kaikki teemat tulivat käytyä ja kysyi tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä ja tarttui osallistujien esiin tuomiin ajatuksiin.

### **3.6 Aineiston analysointi**

Aineiston keräämisen jälkeen tutkimuksessa siirryttiin aineiston analysointiin. Analysoinnin tavoitteena oli luoda aineiston pohjalta kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä (Juuti ym. 2020, 147–148). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysia voidaan tehdä monin eri tavoin ja se sisältää

erilaisia vaiheita (Hirsjärvi ym. 2000, 143). Aineistoa voi lähteä tutkimaan aineistolähtöisesti tai huomioiden tietyn teoreettisen lähtökohdan. Aineistolähtöinen analyysi on avoin aineistoille ja sieltä nouseville asioille. (Hirsjärvi ym. 2000, 136; Juuti ym. 2020, 151.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena ei ole tutkia aineistoa suhteessa tiettyyn teoreettiseen teoriaan, jolloin aineistolähtöinen analyysi on luonteva valinta aineiston analyysiin.

Aineistolähtöisen analyysin aloitetaan kokonaiskuvan luomisesta, jonka jälkeen aineistoa lähdetään pilkkomaan pienempiin osiin (Juuti ym. 2020, 152–153). Analyysiin kuuluu useita vaiheita, joiden mukaan analyysi etenee. Nämä useat eri vaiheet voidaan tiivistää karkeasti kolmeen osaan. Nämä ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122–123.) Tutkimuksen aineiston analyysi alkoi kokonaiskuvan luomisesta, jonka jälkeen edellä mainittujen vaiheiden mukaan edettiin analysoinnissa.

Ensimmäisenä aineistoa kuunneltiin ja haastattelut litterointiin. Litteroinnissa haastattelut kirjoitetaan sanasta sanaan puhtaaksi (Hirsjärvi ym. 2000, 138–139). Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa, ja jokainen haastattelu litterointiin sanasta sanaa. Litteroinnin jälkeen aineistosta alleviivattiin ilmauksia, joiden välillä etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Nämä ovat aineistolähtöisin analyysin ensimmäisiä vaiheita, joissa aineistoa redusoidaan eli pelkistetään (Tuomi ym. 2018, 123).

Tämän jälkeen aineisto analysoinnissa siirryttiin aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn, jossa ryhmitellään ilmauksia ja muodostetaan alaluokkia aineistosta. Tämän rinnalla tehtiin käsitteiden luomista näiden ryhmien pohjalta. (Tuomi ym. 2018, 123.) Havaintoja luokitellessa tutkija tekee tulkin-  
toja aineistosta, mikä vaikuttaa johtopäätösten tekemiseen (Juuti ym. 2020, 152–153). Aineistoa ryhmiteltiin peilaten tutkimusongelmiin. Tämä ryhmittely pelkisti aineistoa, mikä ohjasi tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmiin vastaamista.

Ryhmittelyn kautta aineistosta tuli ensin viisi ryhmää, jotka tarkentuivat kolmeen ryhmään. Nämä ryhmät olivat aloitus valtiovarainministeriössä, tärkeät asiat/arvot työssä ja työelämä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi aineistosta tuli vielä yksi ryhmä, joka käsitteli valtiovarainministeriön pitäviä tekijöitä. Ryhmittelyn kautta aineiston tuloksiin muotoutui neljä pääluokkaa, joiden sisällä oli omia pienempiä alaluokkia.

Ryhmittelyn tarkoituksena on löytää aineistosta tutkimuksen kannalta oleellinen ja erottaa tutkimusongelman kannalta oleelliset havainnot (Juuti ym. 2020, 154). Havaintoja ryhmitellessä on jatku-

vasti peilattu havaintoja suhteessa tutkimusongelmiin ja pyritty löytämään tutkimusongelmien kannalta oleelliset havainnot. Neljä pääluokka tulivat aineistosta selkeästi esiin. Näiden pääluokkien sisällä olevat alaluokat vaativat lisätulkintaa ja havaintojen lukemista useita kertoja.

Aineiston analysoinnin tarkoituksena on tulkita ja selittää aineistoa, eikä vain järjestää aineistoa. Aineistosta tehdyt tulkinnat mahdollistavat johtopäätösten tekemisen, mikä on tutkimuksessa oleellista. (Juuti ym. 2020, 154.) Analysointia tehdessä palasin useita kertoja pääluokkiin ja alaluokkiin tehtyihin ryhmittelyihin ja kävin läpi tekemiäni tulkintoja. Nämä tulkinnat mahdollistavat johtopäätösten tekemisen ja vastasivat tutkimusongelmiini.

## 4 Tulokset

### 4.1 Aloitus valtiovarainministeriössä

Haastattelun yhtenä teemana oli aloitus valtiovarainministeriössä ja mikä sai haastateltavat kiinnostumaan valtiovarainministeriössä työskentelystä. Valtiovarainministeriö koettiin kiinnostava työpaikkana, jonne oli voitu tavoitella jo pidemmän aikaan. Mielekkäät ja haastavat työtehtävät oman substanssiosaamisen parissa olivat yksi syy, mikä kiinnosti valtiovarainministeriössä työskentelyssä. Myös mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaa työtehtävillä nousi yhdeksi kiinnostustekijäksi.

”On ollut selvää, että haluan tänne ja on ollut tavoite päästä tänne töihin. Tässä substanssissa se on ainoa paikka olla töissä.”

Vastaajat jakautuivat kahteen ryhmään kiinnostuksen suhteen. Osalla oli aiempaa kokemusta valtiovarainministeriössä työskentelystä, ja osalla taas ei. Aiemmat myönteiset kokemukset olivat lisänneet kiinnostusta palata takaisin työskentelemään valtiovarainministeriössä. Osalla taas kiinnostavuus pohjautui muihin kiinnostavuustekijöihin.

”Tulin tänne puhtaasti aiempien kokemusten perusteella. Talon toimintakulttuuri on tuntunut sen verran mukavalta.”

Haastateltavilla oli erilaisia tapoja/väyliä, miten he olivat tulleet töihin VM:lle ja useimmilla oli jotain tarttumapintaa VM:n jo aiemmin ennen viran saamista. Ennen viran saamista, osalla haastateltavilla taustaa joko harjoittelusta, työnkierrosta tai määräaikaisesta palvelussuhteesta valtiovarainministeriössä. Osa taas oli työskennellyt valtion toisessa virastossa tai ministeriössä ennen valtiovarainministeriöön siirtymistä. Aiemmissa työtehtävissään osa oli tehnyt yhteistyötä valtiovarainministeriön kanssa.

### 4.2 Henkilöstön arvostamat asiat työssä ja niiden toteutuminen valtiovarainministeriössä

Haastatteluissa haastateltavat pohtivat asioita, mitä arvostavat työssä ja peilasivat, miten ne toteutuvat tällä hetkellä heidän työssään valtiovarainministeriössä. Suurin osa mainituista asioista toteutui tällä hetkellä heidän työssään. Esiin nousi kaksi isompaa arvostuksen aihetta: työn merkityksellisyys ja yhteiskuntaan vaikuttaminen sekä asiantuntijuuden arvostaminen.

Näiden lisäksi haastateltavat kertoivat monista muista itselleen tärkeistä asioista. Haastateltavat arvostivat hallinnan tunnetta työssä, tavoitehakuisuutta ja vapautta tehdä työtä. Arvostettavia asioita oli myös tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välillä, työyhteisöön integroituminen, auttamisen kulttuuri ja osaamisen jakaminen työyhteisössä.

#### 4.2.1 Työn merkityksellisyys ja yhteiskuntaan vaikuttaminen

Työn merkityksellisyys ja yhteiskuntaan vaikuttaminen olivat haastateltaville tärkeitä arvoja, ja he kokivat niiden toteutuvan hyvin työssään tällä hetkellä. Työ koettiin mielekkäänä ja merkityksellisenä, ja sillä oli mahdollista vaikuttaa konkreettisesti yhteiskuntaan. Yhteiskuntaan vaikuttaminen koettiin vaikuttavan myönteisesti työmotivaatioon. Monet haastateltavista toivat myös ilmi, että oman tekemisen mittarina ei ole raha ja tuoton tekeminen osakkeen omistajille. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että valtiolla työskennellessä yhteisiä verorahoja käytetään järkevästi ja oikeisiin asioihin. Osa ajatteli työnsä tavoitteena näillä rahoilla mahdollisimman paljon oikeita asioita ja mahdollisimman hyvin

”Pystyn vaikuttamaan työllä konkreettisesti yhteiskuntaan.”

”Koen, että teen jotain yhteiseksi hyväksi eikä vain osakkeen omistajalle. Se tuo paljon taustamerkitystä siihen työhön ja sen vuoksi on perusteltavissa.”

”Käytetään yhteisiä verorahoja järkevästi ja tehokkaasti. Se on mulle merkityksellinen motivaatiotekijä.”

#### 4.2.2 Asiantuntijatyön arvostaminen

Moni haastateltavista piti tärkeänä, että saa tehdä asiantuntijatyötä ja sitä arvostetaan organisaatiossa. Asiantuntijatyössä he arvostivat mahdollisuutta kehittyä ja edetä uralla asiantuntijaroolissa. Vapaus ja itsenäisyys arvoina olivat tärkeitä haastateltaville, sekä näkemysten perustaminen tutkituun tietoon asiantuntijatyössä oli oleellista haastateltaville. Erityisesti ratkaisujen hakeminen yhteiskunnallisiin haasteisiin tutkitun tiedon kautta oli tärkeää. Haastateltavat kokivat, että edellä mainitut arvot toteutuivat heidän tämänhetkisessä tehtävässään.

”Kokemus siitä, että on mahdollisuus ja vapaus kehittää omaa työtä ja kehittää omia toimintatapoja.”

”Asiantuntijuus on organisaation iso arvo ja sitä arvostetaan. Uralla eteneminen on mahdollista asiantuntijaroolissa.”

”Asiantuntijan näkemykset perustuvat tutkituun tietoon ja tarkoitusten mukaisten ratkaisujen hakemiseen.”

#### 4.3 Työelämä ja ura tulevaisuudessa

Haastattelussa selvitettiin, millaisena haastateltavat näkivät uransa ja/tai työelämänsä tulevaisuudessa. He kuvasivat asioista, jotka kokivat tärkeitä tulevaisuuden työuralla. Haastatteluissa moni toi esille, että toivoi tulevaisuudelta mahdollisuutta jatkaa työskentelyä mielenkiintoisten asioiden äärellä ja tehdä merkityksellistä työtä. Myös mahdollisuus kehittää omaa työtä koettiin tärkeänä arvona tulevaisuudessa. Osa haastateltavista toi esiin, että he ovat toimineet nykyisessä roolissa

vielä niin vähän aikaa, että vie vielä aikaa ennen kuin uuden tehtävän miettiminen on ajankoh-  
taista.

”Tulevaisuudessa haluan työskennellä mielenkiintoisten tehtävien äärellä ja toinen tärkeä ele-  
menti on, että työhön sisältyy jollain tavalla muutos, kehittäminen. Jos työ alkaa liikaa toista-  
maan itseään ja jos aletaan pyörimään samojen asioiden ympärillä alkaa iskeä leipääntymi-  
nen.”

Tulevaisuus valtiovarainministeriössä jakoi haastateltavia kahteen ryhmään. Osa koki, että pystyi-  
vät näkemään itsensä tulevaisuudessa valtiovarainministeriössä vielä vuosikymmentenkin päästä.  
Toinen ryhmä taas koki, että he kaipaavat tasaisin väliajoin vaihtelua työelämään ja työtehtäviin.  
Heistä osa toivoi, että tehtävän vaihtaminen talon sisällä olisi myös mahdollista. Nämä vastaajat  
toivoivat enemmän sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksia, jonka kautta omaa osaamista voisi enti-  
sestään kehittää.

”Vilkuilen koko ajan mistä löytyy seuraava haaste. Kiva jos se olisi täältä, mutta ei ole väliä,  
vaikka ei olisikaan. Työn tulee olla mielenkiintoinen ja tuoda haastetta, mitä kaipaan.”

”Tää oli se tavoite, minne pääsin jokin verran aiemmin mitä olin ajatellut. Tulevaisuus tulee  
pitää huolen, että tekemistä riittää. Pidän ihan mahdollisena, että seuraavat 30–35 vuotta teki-  
sin tätä.”

#### **4.4 Valtiovarainministeriön pitävät tekijät**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä.  
Haastatteluvastausten perusteella voidaan pitävät tekijät jakaa kahteen isoon ryhmään. Ensimmäi-  
nen ryhmä on valtiovarainministeriö työnantajana, joka vastausten perusteella on vakaa ja välit-  
tävä. Toisen ryhmän teema on työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan.

##### **4.4.1 Valtiovarainministeriö työnantajana**

Haastatteluissa valtiovarainministeriön yhtenä toistuva pitävänä tekijänä koettiin valtiovarainminis-  
teriön luotettavuus reiluna ja vakaana työnantajana. Työantajana valtiovarainministeriö noudatti la-  
keja ja piti kiinni työehtosopimuksista. Esihenkilöitä kiinnosti aidosti virkamiesten jaksaminen sekä  
työyhteisöä pidettiin kannustavana, missä vaikeistakin asioista voi puhua. Kollegat ovat osaavia ja  
heiltä pystyi aina tarvittaessa kysymään neuvoa.

”Jotakuta oikeasti kiinnostaa miten jaksat. Sut nähdään muutenkin kuin resurssina.”

”Oikeasti mietitään miten porukka jaksaa ja varmistaa eri toiminnoilla, että ihmiset jaksavat.  
Kunnioitetaan työntekijöitä.”

”Meidän yksiköllä on tosi hyvä yhteishenki. Toisia autetaan. On rento meininki, vaikka tehdään  
vaikeita ja vakavia asioita.”

”Täällä on todella pätevää porukkaa. Pystyy ammentamaan kollegoidensa osaamisesta.”

Valtiovarainministeriössä työskennellään virka-aikana, mutta joskus voi joutua venymään ja tekemään töitä myös sen ulkopuolella. Kuitenkin mahdolliset ylityöt kompensointiin reilusti ja niitä kerrottiin olevan verrattain harvoin. Myös organisaatiossa huolehdittiin työajoista ja niitä seurattiin. Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja harvakseltaan olevat ylityöt mahdollistivat työn ja muun elämän, esimerkiksi perhe-elämän, yhdistämisen.

”Kollegoita, joilla on pieniä lapsia, on mahdollista yhdistää mielekäs ura ja perhe-elämä.”

”Meillä on osastolla joustavat etätyökäytännöt. Täähän on siitä hyvä, että aika vähän tarvitsee tehdä päivystystyötä. Ei tarvitse tehdä virka-ajan ulkopuolella.”

”Välillä joutuu tekemään ylityitä, mutta ne kompensoidaan reilusti ja niistä maksetaan.”

”Organisaatio kannustaa pitämään kiinni työajoista ja niitä seurataan.”

#### 4.4.2 Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan

Työn merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaa nousivat pitävinä tekijöinä haastattelussa. Valtiovarainministeriö koettiin yhteiskunnallisesti merkittäväksi organisaatioksi, jolla on tarjolla mielekkäitä ja uniikkeja työtehtäviä. Valtiovarainministeriössä omilla työtehtävillä oli mahdollisuus vaikuttaa koko yhteiskuntaa koskettaviin ilmiöihin. Tämä toi haastateltaville merkittävyyden tunnetta. Haastateltavat toivat esiin, että merkityksellisyyden tunteen lisäksi on tärkeää, että omat arvot kohtaavat valtiovarainministeriön arvojen kanssa.

”Staattinen asia on VM:n tehtävät ja rooli yhteiskunnassa ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Se tuo työhön mielekkyyttä ja motivoitumista. VM on hyvin arvovaltainen ja vaikutusvaltainen organisaatio.”

”Meillä on uniikit tehtävät. Sen kaltaisia tehtäviä ei voi muualla tehdä ja osaamista hankkia muualta.”

”VM on oikeasti näköalapaikka. Täällä pääsee tekemään töitä ihmisten ja ilmiöiden parissa, mitä ei muualla pystyisi.”

Työn merkityksellisyyden lisäksi työtehtävien mielekkyys ja asiantuntijatyöhön keskittyminen olivat henkilöstön pitäviä tekijöitä. Työtehtävissä oli mahdollista kehittyä talon sisällä ja edetä erilaisia urapolkuja pitkin. Valtiovarainministeriössä työskennellessä haastateltavat toivat myös esiin vapauden tehdä asiantuntijatyötä, jota arvostetaan ja siihen oli mahdollista keskittyä. Keskittymistä auttoi esimerkiksi hyvät assistenttiresurssit.

”Pääsee oikeasti kehittymään ja täällä on oikeasti mahdollisuus päästä kehittymään sen alan osaavammiksi henkilöksi tällä alalla. Ja sen alan työtehtäviä mitä meillä on ei ole muualla kuin esim. komissiossa.”

”Meillä on vastuuta ja vaikuttavuutta, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin.”



## 5 Pohdinta

Tutkimuksen päätutkimusongelmana oli selvittää, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Henkilöstö koki valtiovarainministeriön vakaana työnantajana, jossa esihenkilöt välittivät aidosti henkilöstön jaksamisesta. Henkilöstöllä oli mahdollista vaikuttaa omiin työaikoihinsa ja ylitöitä tarvitsi tehdä verrattain harvoin. Nämä tekijät auttoivat yhdistämään työn ja muun elämän. Työn merkityksellisyyden kokeminen ja mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan omalla työllä olivat myös syitä, mitkä tekijät pitivät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Haastateltavat kokivat, että heillä oli mahdollisuus tehdä töitä uniikkeissa työtehtävissä sellaisten ilmiöiden parissa, missä ei välttämättä muuten pääsisi työskentelemään. Omalla asiantuntijuudella oli mahdollista vaikuttaa yhteiskuntaan ja sen toimintaan.

Tutkimuksen alaongelmina oli selvittää, mikä sai haastateltavat tulemaan valtiovarainministeriöön töihin ja mikä heitä silloin kiinnosti valtiovarainministeriössä sekä millaisia arvoja heillä oli työssä ja miten ne toteutuivat valtiovarainministeriössä. Tulosten perusteella valtiovarainministeriö on henkilöstön mielestä kiinnostava ja houkutteleva työnantaja. Valtiovarainministeriössä on mahdollista tehdä työtä, millä on konkreettista vaikutusta yhteiskuntaan. Valtiovarainministeriön henkilöstö koki, että heidän omat arvonsa toteutuivat hyvin heidän nykyisessä työtehtävässään. Erityisen tärkeänä he pitivät työn merkityksellisyyden kokemista ja asiantuntijatyön arvostamista valtiovarainministeriössä. Henkilöstö koki, että arvojen toteutumisella oli vaikutusta myönteisesti työssä koettuun motivaatioon.

Tutkimuksen kolmantena alaongelman oli tutkita, millaisia ajatuksia valtiovarainministeriön henkilöstöllä omasta urastaan ja työelämästään tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa valtiovarainministeriön henkilöstö näki uransa kahdella tavalla. Osa koki, että he voisivat jatkaa työskentelyä vastaavissa tehtävissä vielä pitkään tulevaisuudessa. Osa taas koki, että he kaipaavat tasaisin väliajoin vaihtelua työtehtäviinsä ja katselivat säännöllisesti muita työtehtäviä. Yhteistä kaikille haastateltaville oli toive tehdä työtä mielenkiintoisten asioiden parissa ja mahdollisuus kehittää omaa työtään.

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella valtiovarainministeriöllä paljon pitäviä tekijöitä henkilöstön haastatteluiden perusteella. Pitävät tekijät, kuten työn ja muun elämän yhdistäminen, työn merkityksellisyys ja yhteiskuntaan vaikuttaminen, ovat samoja, mitä myös tutkimuskirjallisuudessa on havaittu työhön sitouttavina tekijöinä. Nämä ovat myös tutkimuskirjallisuuden mukaan yleisiä tekijöitä, jotka sitouttavat työntekijöitä työpaikkaansa.

Työntekijän kokemalla työtyytyväisyydellä on vaikutusta työntekijän suoriutumiseen työpaikalla. Esimerkiksi työsuhteen epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti koettuun tyytyväisyyteen ja voi lisätä irtisanoutumiseen liittyviä ajatuksia. (Hakanen, 2004, 79–80 & 95.) Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyys jäi pienempään rooliin, jolloin voisi tulkita työtyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla. Haastateltavat olivat myös kaikki virassa olevia työntekijöitä, jolloin epävarmuutta työn tulevaisuudesta tai sen jatkumisesta ei ole samalla tavalla kuin määräaikaisessa työsuhteessa olevalla.

Yhteiskuntaan vaikuttaminen nousi useasti esiin haastatteluissa. Valtiovarainministeriöllä on uniikkeja tehtäviä, jotka koskettavat koko yhteiskuntaa. Haastateltavat kokivat, että omilla työtehtävillään oli mahdollisuus tehdä konkreettista vaikutusta yhteiskuntaan ja saada sitä kautta hyvää aikaan yhteiskuntaan. Herzbergin kahden faktorin motivaatioteoriassa mahdollisuus vaikuttaa on yksi motivaatiotekijä työssä. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksen tekoon vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja sitä kautta lisää työntekijän sitoutumista työtehtäviinsä. (Aaltonen, ym. 82–83; Orobosa, 2023, 41; Hur, 2017, 331–332.)

Valtiovarainministeriössä työskentelystä oli haastateltavien mukaan helppo löytää merkityksellisyyden kokemusta. Merkityksellisyyden kokemus mainittiin usein yhteiskuntaan vaikuttamisen yhteydessä, ja näillä on yhteys myös tutkimuskirjallisuudessa toisiinsa. Työn merkityksellisyys on yksi työpaikalla pitävä tekijä, mihin erityisesti vaikuttaa työn arvokkuuden kokemus ja itsensä toteuttaminen. Kokemus työn merkityksellisyydestä on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi työntekijöille. (Aaltonen ym. 2020, 87; Konsti, Tossavainen, Rantanen, Mauno & Kinnunen, 2023, 360–361.) Haastatteluissa myös monet kertoivat omien arvojen kohtaavan valtiovarainministeriön arvojen kanssa, mikä lisää merkityksellisyyden tunnetta työssä.

Organisaation toiminta voi parhaimmillaan tukea merkityksellisyyden kokemusta, ja pahimmillaan taas organisaation johto voi tuhota merkityksellisyyden tunnetta (Ahonen ym. 2020, 197–198; Konsti ym. 2023, 360–361; Leiviskä, 2011, 132). Tutkimuksessa ei selvitetty, mistä valtiovarainministeriön henkilöstön merkityksellisyyden kokemus rakentuu. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, mistä tekijöistä kokemus rakentuu ja mikä rooli on työntekijällä itsellään kokemuksen rakentumisessa ja mikä rooli on organisaatiolla.

Työn ja muun elämän yhdistäminen on noussut aiempaa tärkeämmäksi työntekijöille tutkimusten perusteella. Työn ja perheen yhdistämisen lisäksi on yhä enemmän alettu kiinnittämään huomiota työn ja muun elämän yhdistämiseen, mikä on käsitteenä laajempi ja kattaa yhä moninaisemmat elämäntilanteet työntekijän yksityiselämässä (Virtanen, Kaltiainen & Hakanen, 2022, 45–46) Myös tässä tutkimuksessa työn ja muun elämän yhdistäminen koettiin henkilöstöä sitouttavana tekijänä. Joustavat työajat ja harvakseltaan tehtävät ylityötä mahdollistavat uran ja esimerkiksi perhe-elämän yhdistämisen.

Työelämässä on noussut suuntaus, jossa työelämässä haetaan säännöllisesti vaihtelua vaihtamalla työtehtäviä. Vaihtamisen takana ei välttämättä ole tyytymättömyys nykyisiin työtehtäviin. Syytä vaihtamiselle voi olla useita, mutta yhä tärkeämmäksi arvoksi työelämässä on noussut huomion kiinnittäminen oman osaamisen kehittämiseen ja uusien haasteiden hakeminen. (Lehtonen ym. 2020, 11–12 & 15–16) Tässä tutkimuksessa oli myös nähtävissä tätä suuntausta.

Osa haastateltavista koki, että haluavat vaihtelua ja uusia haasteita työelämäänsä säännöllisesti, eikä heille ollut oleellista pysyä samalla työnantajalla pitkään. Toisessa ryhmässä olivat taas henkilöt, jotka kokivat, että voisivat työskennellä valtiovarainministeriössä pitkään, jopa useita vuosikymmeniä. Vaikka säännöllisten uusien haasteiden etsintä on tullut osaksi nykypäivän työelämää, ei se välttämättä kosketa kaikkia. Ihmisillä on erilaisia ajatuksia ja motivaatioita uransa suhteen, mikä vaikuttaa myös siihen, että osa haluaa tehdä samalle työnantajalle pitkään töitä ja osa taas kaipaa vaihtelua herkemmin. (Hakanen, 2004, 79–80; Lehtonen ym. 2020, 11–12 & 15–16.)

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, toistettavuutta ja eettisyyttä voidaan arvioida tarkastelemalla koko tutkimusprosessia ja siinä tehtyjä valintoja (Puusa ym.2020, 179). Tutkijan pitää avata tekemiään valintoja ja perustella ne lukijalle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteutus ja luotettavuus menevät käsi kädessä, jolloin tutkimuksen kohde ja tutkimuksen materiaalit ovat yhteensopivat. (Vilka, 2021, 195–196.)

Tässä tutkimuksessa on tehty useita valintoja, mitkä ovat ohjanneet tutkimusta tähän lopputulokseen. Valintoja tehdessä olen pyrkinyt perustelemaan tekemäni valinnat teoreettisella tiedolla. Tutkijana en ole kovin kokenut, jolloin valintojen perusteluissa voi olla vaihtelevuutta. Tavoitteenani on ollut kuvata tutkimuksen prosessi läpinäkyvästi, jolloin lukija voi arvioida tutkimusprosessin onnistumista. On kuitenkin hyvä huomioida, että on itse vaikea arvioida prosessin läpinäkyvyyttä.

Vilkan (2021) mukaan tutkijan tekemät tulkinat aiheesta pitäisi vastata tutkittavien näkemyksiä aiheesta. Tässä tutkimuksessa analyysia on tehty aineistolähtöisesti, ja aineistoa on lähdetty tutkimaan avoimesti. Aineistoa analysoitaessa olen pyrkinyt tuomaan haastateltavien käsitykset esille, mutta aina on olemassa mahdollisuus virheelliseen tulkintaan tai olettamukseen aineistoa analysoitaessa. Aineistoa analysoitaessa olen yrittänyt tuoda esiin analysoinnin eri vaiheet ja menetelmät.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on muistettava, että kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole ensisijaisesti luoda yleistettävää tietoa, vaan se kuvaa enemmän tutkimuskerran ainutkertaisuutta (Vilka, 2021, 195). Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistui 12 henkilöä, mikä on ver-

rattain vähän. Heidän haastatteluiden perusteella saatu aineisto ei riitä yleistämään valtiovarainministeriön pitäviä tekijöitä, vaan kuvaa enemmänkin tässä hetkessä saatuja näkemyksiä ja ajatuksia aiheesta.

### 5.3 Tutkimuksen toistettavuus

Tutkimuksen toistettavuutta voidaan arvioida kahdella eri tavalla. Ensimmäinen on tutkimuksen käytännön toteuttaminen uudelleen samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen toteuttaminen tismalleen samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa on kuitenkin käytännössä hankalaa, sillä jokainen kvalitatiivinen tutkimus on ainutlaatuinen. Myös tutkijat tekevät tutkimusta erilaisista lähtökohdista käsin ja tutkijat saattavat tehdä erilaisia valintoja metodien suhteen, mitkä voisivat tehdä tuloksista toisenlaiset. Toistettavuutta voidaan arvioida myös tarkastelemalla tutkimuksen teoreettista toistettavuutta, jolloin tutkimuksen lukijan on päädyttävä samaan lopputulokseen kuin tutkimuksen tekijä. (Vilka, 2021, 197–198.)

Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimusprosessi alusta loppuun on pyritty kuvaamaan läpinäkyvästi, jolloin on mahdollista tarkastella siinä tehtyjä valintoja ja perusteluita niille. Tutkimus olisi käytännössä mahdollisuus toteuttaa uudestaan sellaisenaan. Laadullisen tutkimuksen ainutkertaisuus haastaa tutkimuksen toistettavuutta, jolloin tismalleen samanlaista tutkimusta ei voida tehdä. Tutkimusta kirjoittaessa olen pyrkinyt tekemään teoreettiseen toistettavuuteen, jolloin lukija pystyisi päätyämään samaan lopputulokseen.

### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on antanut yhden näkökulman, mitkä tekijät pitävät henkilöstön valtiovarainministeriössä. Tutkimus avasi mielenkiintoisia näkökulmia teemaan, mutta samalla lisäsi myös kysymyksiä, mitä tulevaisuudessa voisi tutkia lisää. Jatkotutkimusta voisi tehdä valtiovarainministeriön sisällä, jolloin asiaan voisi vielä paremmin perehtyä ja lähteä tutkimaan lisää. Toisaalta jatkotutkimusta voisi tehdä myös valtiovarainministeriön ulkopuolella, jolloin tästä teemasta saadaan erilaista tietoa.

Tulevaisuudessa yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien ajatuksia ja kokemuksia, mitkä tekijät pitävät heidät valtiovarainministeriössä. Eri elämäntilanteet vaikuttavat työntekijän suoriutumiseen työssä ja eri uran vaiheissa työntekijällä voi olla erilaiset motivaatiotekijät työtä kohtaan (Ilmarinen, 2004, 38–42). Tässä tutkimuksessa iän tai elämänvaiheen vaikutusta pitäviin tekijöihin ei tutkittu, jolloin ei tämän tutkimuksen perusteella ei pystytä arvioimaan niiden merkitystä. Tällaisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista saada arvokasta tietoa, mitkä tekijät näyttävät merkityksellisenä eri iässä tai uran eri vaiheissa. Tiedon avulla olisi mahdollista kohdentaa ja viestiä paremmin organisaation pitävistä tekijöistä.

Toisena jatkotutkimusehdotus tulevaisuuteen olisi kääntää tämän tutkimuksen asetelma toisin päin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan muutaman vuoden sisään virassa aloittaneiden ajatuksia valtiovarainministeriön pitävistä tekijöistä. Tämän tutkimuksen näkökulman voisi kääntää toisinpäin ja tutkia, mitkä tekijät vetävät ihmisiä pois valtiovarainministeriöstä. Nämä henkilöt ovat tehneet päätöksen vaihtaa toiseen tehtävään, jolloin olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät ovat ohjanneet heitä tähän. Organisaation näkökulmasta olisi arvokasta tutkia näitä tekijöitä, ja sitä miten niihin voidaan vaikuttaa.

## **5.5 Oman oppinätetyöprojektin ja oppimisen arviointi**

Oppinätetyöprojektini alkoi syksyllä 2023 työharjoittelussa valtiovarainministeriössä. Syksyn aikana yhdessä valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön kanssa suunnittelimme ja pohdimme oppinätetyön toteuttamista heillä. Tuolloin suunnitelmani oli aloittaa oppinätetyö harjoittelun ohessa keräämällä aineisto ja aloittaa varsinaisen oppinätetyön kirjoittamista. Harjoittelun jälkeen, alkuvuodesta 2024, tavoitteeni oli päästä kunnolla kirjoittaman oppinätetyötäni ja saada se valmiiksi kevään aikana. Oppinätetyöni on edennyt syksyllä suunnittelemani aikataulun mukaisesti, ja aikataulu tarkentui alkuvuodesta 2024. Oppinätetyö valmistui sovitussa aikataulussa maaliskuun loppulla 2024.

Oppinätetyö tehdessä olen tehnyt yhteistyötä toimeksiantajan kanssa, ja samalla hyödyntänyt oppinätetyötä ohjaavan opettajan ohjausta ja palautetta. Yhteistyö eri osapuolten kanssa on ollut hedelmällistä ja rakentavaa ja auttanut oppinätetyössäni eteenpäin. Yhteistyö on antanut hyvää kriittistä pohdintaa ja kyseenalaistanut valintojani. Tämä on saanut minut pohtimaan ja tarkastelemaan työskentelyäni prosessin aikana.

Oppinätetyöprojektin aikana olen oppinut paljon itse aiheesta, mutta myös tutkimuksen tekemisestä. Aiheen tutkiminen on syventänyt omaa osaamistani. Olen oppinut paljon tutkimuksen tekemisestä, ja siitä miten tutkimuksesta rakennetaan eheä kokonaisuus, jossa on huomioitu monipuolisesti tutkimuksen eri osa-alueet. Vaikka olen oppinut prosessin aikana paljon, on prosessi myös muistuttanut, kuinka paljon on vielä opittavaa. Esimerkiksi tutkimuksen tekemisessä on hyvin vasta-alkaja ja moneen eri asiaan olisi voinut perehtyä vielä entistä syvemmin ja laajemmin.

Olen pyrkinyt tekemään tutkimuksen eettisesti oikein ja huomioimaan eri näkökulmat. Oppinätetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle, mikä on edellyttänyt yhteistyötä ja vuoropuhelua oppinätetyön eettisestä puolesta. Olen pitänyt tarkasti huolen, että tutkimukseen osallistuneet eivät ole tunnistettavissa tässä tutkimuksessa ja pidän kiinni salassapitovelvollisuudestani. Olen säilyttänyt arkaluontoisia tietoja huolellisesti ja poistanut ne heti, kun niille ei ole enää ollut tarvetta.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa olen yrittänyt avata prosessiani mahdollisimman läpinäkyvästi, jolloin myös sen eettisyyttä olisi helpompi arvioida.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, K. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Bailey, C. & Madden, A. 2016. What Makes Work Meaningful — Or Meaningless <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/> Luettu 20.3.2024.

Christensen, A. & Walumbwa, F.O. 2013. Transformational leadership and meaningful work. Teoksessa: Purpose and meaning in the workplace. American Psychological Association. [Transformational leadership and meaningful work \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/260111113_Transformational_leadership_and_meaningful_work) Luettu 19.2.2024.

Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organizational commitment. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/meaningful-work-engagement-organisational/docview/1530409605/se-2>

Haavisto, I.2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. [https://services.fsd.tuni.fi/catalogue/FSD2586?study\\_language=fi](https://services.fsd.tuni.fi/catalogue/FSD2586?study_language=fi) Luettu 19.2.2024.

Hakanen, J. 2004. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint.Tampere.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo. E-kirja.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

House, R.J. & Wigdor, LA. 1967. Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism. Personnel psychology. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40251552/House\\_Wigdor-libre.pdf?1448164037=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHouse\\_Wigdor.pdf&Expires=1709198844&Signature=ParnEncACVA9ikwbo0CVJWTUiVa7ytMweOax2vAP5CdmMp4-T7hIn-tkVTxYQY7BnLSuXBZvAB~F2TW-13FbwGepbamLSwLWeYwblwI64J5Y2KRpNjK~vkJEmSPE-j1qZot9sNi-y4pmm6QBkhGJtRqBJcwOP5uwUfqEhYGYKqTluhxpIGbmHVH-4Ue8zvBEUtpEbEclY9htLh14nFwJbB1ojB6bcAh8JM22tR-gQ45rG68d2C2quTxHCHBan44P7aCAkhVjnmWxWjJL1KrOoGVggqznl22pGdHoGtBGD-flGhCCuR3PPfswa-0BLlxukilt4i2amXQJlwyImQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40251552/House_Wigdor-libre.pdf?1448164037=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHouse_Wigdor.pdf&Expires=1709198844&Signature=ParnEncACVA9ikwbo0CVJWTUiVa7ytMweOax2vAP5CdmMp4-T7hIn-tkVTxYQY7BnLSuXBZvAB~F2TW-13FbwGepbamLSwLWeYwblwI64J5Y2KRpNjK~vkJEmSPE-j1qZot9sNi-y4pmm6QBkhGJtRqBJcwOP5uwUfqEhYGYKqTluhxpIGbmHVH-4Ue8zvBEUtpEbEclY9htLh14nFwJbB1ojB6bcAh8JM22tR-gQ45rG68d2C2quTxHCHBan44P7aCAkhVjnmWxWjJL1KrOoGVggqznl22pGdHoGtBGD-flGhCCuR3PPfswa-0BLlxukilt4i2amXQJlwyImQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) Luettu 29.2.2024.

- Hur, Y. 2017. Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? [https://www.researchgate.net/publication/313372110\\_Testing\\_Herzberg's\\_Two-Factor\\_Theory\\_of\\_Motivation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_Is\\_it\\_Applicable\\_to\\_Public\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/313372110_Testing_Herzberg's_Two-Factor_Theory_of_Motivation_in_the_Public_Sector_Is_it_Applicable_to_Public_Managers) Luettu 22.3.2024.
- Ilmarinen, J. 2004. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. 2023. Työn merkityksellisyyden johtaminen: työn merkitysten ja täyttymysten kyselyn mahdollisuudet ja haasteet. <https://doi.org/10.37450/ht.116636> Luettu 8.2.2024.
- Lehtonen, E., Puhakka, I., Pylväs, L. & Nokelainen, P. 2020. Asiantuntijuuden kehittyminen, tunteet ja työpaikka oppimisympäristönä. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/154309/978-952-03-1838-3.pdf;jsessionid=6CCEBC341D550B2A0DAF29A8965E8174?sequence=1> Luettu 9.2.2024.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Tallinna.
- Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Feldt, T, Mäkikangas, A. & Mauno, S. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Feldt, T, Mäkikangas, A. & Mauno, S. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2011. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma pro. Helsinki.
- Orobosa, A. & Chukwuywm, J. 2023. Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. Jurnalul economic.2023-07, Vol.XXVI (85), p.31-48.
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, 30, 91–127.
- Sitra, 2024. Megatrendit. <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/> Luettu 21.2.2024.
- Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2024. Miten Suomi voi?- tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> Luettu 20.3.2024.



Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Valtiovarainministeriö, 2024. Johto ja organisaatio. <https://vm.fi/johto-ja-organisaatio> Luettu 6.3.2024.

Valtiovarainministeriö, 2023. Ministeriö työpaikkana. <https://vm.fi/ministerio-tyopaikkana> Luettu 11.12.2023.

Valtiovarainministeriö, 2024. Osastot. <https://vm.fi/osastot> Luettu 27.2.2024.

Valtiovarainministeriö, 2023. Tehtävät ja tavoitteet. <https://vm.fi/tehtava-ja-tavoitteet> Luettu 11.12.2023.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Keuruu.

Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-058-4> Luettu 20.3.2024.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tutkimustiedote**

#### **Tutkimustiedote**

##### **Opinnäytetyön nimi**

Opinnäytetyön työnimenä on ” VM:n pitovoima henkilöstön näkökulmasta”. Lopullinen nimi varmistuu vuoden 2024 aikana.

##### **Opiskelijan nimi ja yhteystiedot**

Emmi Kaitera

##### **Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite**

Johan Dromberg, [johan.dromberg@haaga-helia.fi](mailto:johan.dromberg@haaga-helia.fi)

##### **Toimeksiantaja**

Valtiovarainministeriö, henkilöstöyksikkö

##### **Aineiston keruun tavoite**

Aineiston keruun tavoitteena on selvittää valtiovarainministeriön pitovoima- tekijöitä henkilöstön näkökulmasta.

##### **Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet**

Aineisto kerätään ryhmähaastatteluissa. Haastattelut järjestetään joko Teamssin välityksellä tai valtiovarainministeriön tiloissa. Haastattelutilanteet tallennetaan.

##### **Osallistuminen kesto**

Ryhmähaastattelu kestää noin tunnin.

##### **Etukäteisvalmistautuminen**

Ryhmähaastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen.

##### **Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle**

Osallistumalla ryhmähaastatteluun on mahdollista vaikuttaa valtiovarainministeriön toiminnan kehittämiseen.

**Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö**

Ryhmähaastattelut tallennetaan ja litteroidaan. Litteroinnissa haastateltavien tiedot muutetaan niin että haastateltava ei ole niistä tunnistettavissa. Litteroinnin jälkeen alkuperäiset tallenteet tuhoetaan. Litteroitua materiaalia hyödynnetään tämän opinnäytetyön tekemiseen, ja se luovutetaan valtiovarainministeriön henkilöstöyksikön käyttöön. Opinnäytetyön valmistuttu litteroitu materiaali tuhoetaan.

**Tuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyön valmistuttua, se julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa. Tämän lisäksi valtiovarainministeriön henkilöstöyksikkö tiedottaa tuloksista valitsemallaan tavalla.

**Lisätiedot**

Emmi Kaitera

**Liite 2. Suostumuslomake tutkimukseen osallistumiselle**

Annan suostumukseni osallistumisesta valtiovarainministeriön pitovoimaa käsittelevään tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään.

Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa olemalla yhteydessä Emmi Kaiteraan. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä Emmi Kaiteraan.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

---

Suostumuksen antajan nimi

---

Päiväys

---

Allekirjoitus

### Liite 3. Haastattelurunko

- Aloitus valtiovarainministeriössä
  - Miten tulit valtiovarainministeriöön töihin? Mikä valtiovarainministeriössä kiinnosti? Mikä sai sinut valitsemaan valtiovarainministeriön?
- Tärkeät asiat työssä/omat arvot työssä
  - Mitkä tekijät ovat juuri sinulle tärkeitä työssä? Mitä tekijöitä sinä arvostat?
  - Mitkä tekijät edesauttavat työhyvinvointiasi? Mitkä tekijät voisivat lisätä työhyvinvointiasi?
- Valtiovarainministeriö työnantajana
  - Toteutuvatko nämä sinulle tärkeät asiat työssäsi valtiovarainministeriössä? Mitkä ovat valtiovarainministeriön vahvuudet työnantajana?
- Tulevaisuus
  - Mitä toiveita sinulla on oman uran suhteen? Mitkä asiat tuntuvat siellä tärkeältä? Mitä ajatuksia työelämä tulevaisuudessa herättää?