Jenni Juutilainen

Illuusio vapaudesta?

Ammattilaisfreelancerin sitouttaminen luovan alan organisaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto YAMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

21.5.2021

Tiivistelmä

Tekijä(t): Jenni Juutilainen
Otsikko: Illuusio vapaudesta? Ammattilaisfreelancerin sitouttaminen luovan alan organisaatioon
Sivumäärä: 65 sivua + 3 liitettä
Aika: 21.5.2021

Tutkinto: Kulttuurituotanto YAMK
Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:
Ohjaaja(t): Yliopettaja Katri Halonen

Opinnäytetyö käsittelee ammattilaisfreelancereiden sitouttamista luovan alan organisaatioon. Miten relationaalisia ja transaktionaalisia suhteita voi hyödyntää freelancereiden sitouttamisessa? Sitoutuuko oletetusti itseohjautuva milleniaali-freelancer enemmän projektiin vai organisaation? Millainen merkitys arvoilla on sitouttamisessa? Millaisilla käytännön toimilla freelancereiden sitouttamista voidaan vahvistaa? Opinnäytetyö on tapaustutkimus. Organisaatiot pystyvät sitouttamaan freelancereita entistä paremmin opinnäytetyöstä syntyneiden kehittämisehdotusten avulla.

Opinnäytetyön tilaajana toimii suunnittelu- ja tuotantoyhtiö Sun Effects Oy. Sun Effects toteuttaa konseptisuunnittelua, virtuaalituotantoja, tapahtuma- ja festivaalituotantoja, tilasuunnittelua, arkkitehtuuri- ja näyttelyvalaisuja sekä valotaidetapahtumia. Toiminnan keskiössä on luoda unohtumattomia tapahtumia ja persoonallisia ratkaisuja konseptisuunnittelusta tekniseen suunnitteluun ja tuotannon toteutuksiin. Heille tärkeää on luoda kustomoituja ratkaisuja asiakkaalle ja unohtumattomia elämyksiä yleisölle.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ovat laadullisia. Aineisto kerättiin kahdella erillisellä sähköisellä kyselyllä, toinen kysely suunnattiin Sun Effects Oy:n usein käyttämille freelancereille ja toinen kysely organisaation vakituiselle henkilökunnalle. Kyselyihin vastattiin anonyymisti ja niihin pystyi vastaamaan maaliskuussa 2021. Organisaation nykytilaa freelancereiden suhteen kartoitettiin tiedonantohaastattelulla. Opinnäytetyön tulokset sekä kehittämisehdotukset pohjautuvat kyselytutkimusten ja tiedonantohaastattelun synnyttämiin havaintoihin. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua.

Tutkimus osoittaa, että freelancerin sitouttamisen ytimessä on molemminpuolinen luottamus organisaation ja freelancerin välillä, aktiivinen viestintä, oman roolin tunnistaminen sekä hyvä työyhteisö. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että kaikki nämä elementit ovat toteutettavissa.

Avainsanat: sitouttaminen, freelancer, luovat alat, tapahtuma-ala, milleniaalit, arvot

Abstract

Author(s):	Jenni Juutilainen
Title:	The illusion of freedom? How to engage a professional freelancer in an organization of creative industries.
Number of Pages:	65 pages + 3 appendices
Date:	21st of May 2021
Degree:	Master of Culture and Arts
Degree Programme:	Cultural Management
Specialisation option:	
Instructor(s):	Katri Halonen, Principal Lecturer

This master's thesis discourses how to engage a professional freelancer in an organization of creative industries, having a strong focus on the event industry. This thesis is a case study regarding freelancer engagement. Which things and values affect the engagement? What would the freelancer want from the organization and the work community? Where they are working momentarily?

This study was commissioned by end-to-end design and production company Sun Effects Oy. Sun Effects implements concept design, virtual productions, event and festival productions, space design, architectural and exhibition lighting, and light art events. Their focus is on creating unforgettable events and personal solutions from concept design to technical design and production implementations. For them, it is important to create customized solutions for the customer and memorable experiences for the audience.

The study was based on qualitative methods. The data were collected with two different network research held in March 2021. One of the surveys was addressed to the freelancers who have worked for Sun Effects and the other survey was addressed to their permanent staff.

The current state of the organization, in terms of freelancers, was mapped out in a communication interview. The results of the thesis and development suggestions are based on the findings of two separate surveys and a communication interview. The thematic design was used as the method of data analysis.

The research shows that the main things in a freelancer's engagement are mutual trust between the organization and the freelancer, active communication, recognition of one's role, and a good work community. Based on the research results, it can be stated that all these elements are feasible.

Keywords: engagement, freelancer, creative industries, event industry, millennials, values

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Sitouttamisen ristiriita milleniaalien aikakaudella 4

2.1 Freelancer-työ, milleniaalien unelma? 5
2.2 Motivaatio ruokkii sitoutumista 9
2.3 Itseohjautuvuus perustuu luottamukseen 12
2.4 Omia ja organisaation arvoja peilataan toisiinsa 15

3 “Content is everything. Period.” Sun Effects Oy 20

4 Kehittämistyön keskeiset kysymykset 22

5 Laadulliset menetelmät kehittämistyössä 23

5.1 Laadullinen tapaustutkimus 24
5.2 Monisävyinen prosessi 26
5.3 Kyselytutkimus 27
5.4 Haastattelu 29

6 Kehittämisprosessin tulokset 30

6.1 Freelancerin rooli organisaatiossa elintärkeä 30
6.2 Freelancerit ovat osa työyhteisöä 35
6.3 Viestintä ja koulutukset sitouttamisen ytimessä 42
6.4 Vakituisella henkilökunnalla ja freelancereilla samat arvot 47

7 Luottamus sitouttamisen keskiössä 53

8 Pohdinta 57

Lähteet 62

Liitteet 66

Liite 1: Kysely freelancereille 2021 66
Liite 2. Kysely vakituiselle henkilökunnalle 2021 72
Liite 3. Tiedonantohaastattelu 75

1 Johdanto

Luovien alojen määrittely vaihtelee ja muuttuu, sillä ala itsessään muuttuu koko ajan. Myös eri maat määrittelevät luovat alat eri tavoin. Suomessa luovaa alaa on pyritty rajaamaan toimialoihin, joiden liiketoiminta kehittää aineetonta arvoa. (Lautamäki 2018.) Tapahtuma-ala lukeutuu luoviin aloihin. "Tapahtumateollisuuden viitekehyksessä tapahtuma on aikaan ja tilaan sidottu, suunniteltu ja tavoitteellinen tilaisuus, joka on suunnattu joillekuille, joiden arkirutiinien ulkopuolella tapahtuma on. Tapahtuma voi olla kertaluonteinen tai toistuva, ja se voi tapahtua joko fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa" (Tapahtumateollisuus Ry 2020).

Tapahtuma-alalle ominaista on työn projektiluonteisuus. Toisinaan projektit voivat kestää pidempiä aikoja, toisinaan projektin kesto voi olla hyvin lyhyt. Projektin kesto vaihtelee projektin luonteesta ja tavoitteesta riippuen. Projekteja varten kootaan erillinen oma työryhmä, jonka koko vaihtelee tarpeen mukaan. Työntekijällä ja työryhmällä voi olla yksi tai useampi projekti samanaikaisesti käynnissä. Projekteille ominaista on se, että niissä on aina alku, keskivaihe ja loppu. (Viitala & Jylhä 2019, 149–150.) Opinnäytetyöni käsittelee freelancetuottajien ja -teknikoiden sitouttamista tapahtuma-alan organisaatioon. Tapahtuma-alan huippuvuosina hyvistä freelancetekijöistä kilpaillaan ja monet tekijät varataan tuleviin tuotantoihin hyvin aikaisessa vaiheessa, usein jo silloin, kun tuotanto ei ole vielä edes lähimainkaan alkamista. Näin organisaation vakihenkilökunta voi huojentuneemmin aloittaa tapahtuman suunnittelun, kun freelance huippuosaajat on saatu kiinnitettyä tuotantoon mukaan.

Tapahtuma-alalla työskentelee paljon freelancereita, toiset ovat valinneet tämän työskentelymuodon omasta tahdostaan, kun taas toiset ovat tässä asemassa pakon sanelelemana. Tapahtuma-alan organisaatiot ovat usein tilapäisorganisaatioita, jotka työllistävät suurimman osan työntekijöistä tilapäisesti. Tilapäisyys jakautuu aktiiviseen ja passiiviseen kauteen vuosikalenterissa. Aktiivisen sesongin aikaan freelancereita tarvitaan runsaasti. Mutta, kun passiivinen kausi

alkaa ja tapahtumien määrä rauhoittuu, myös alan työt loppuvat monelta freelancerilta. Hiljaisempina aikoina osa freelancereista hakeutuukin muiden alojen töihin. (Björkqvist ym. 2012, 10–11.) Opinnäytetyössäni keskitytään niihin alojensa superammattilaisiin, jotka työskentelevät freelancereina omasta valinnastaan. Ammattilaisfreelancereilla voi olla laaja-alaista kokemusta, spesifiä osaamista tietystä aiheesta tai näiden molempien sekoitusta. Tässä opinnäytetyössä käsitellään freelanceruraa omaehtoisena valintana ja sen valinnan mahdollisesta illuusiosta. Halosen (2009, 190) tutkimuksen mukaan freelancertyö koetaan toisinaan vapauttavaksi, toisinaan riistoksi. Tämä ristiriitaisuus johtuu siitä, että vapaus on hyvin suoraan riippuvainen tarjolla olevista työmahdollisuuksista.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa maailmassa vallitsee tilanne, jossa covid-19 aiheuttama pandemia ensin lamaannutti tapahtuma-alan, tiputti sen lopulta polvilleen ja jätti kuilun reunalle tasapainoilemaan. Pienet valonpilkahdukset eivät vielä ole vakuuttaneet alan toimijoita ja tulevaisuudennäkymät, varsinkin freelancereiden suhteen, ovat hyvin epävarmat. Monet tekijät ovat alkaneet harkitsemaan alan vaihtoa tai jo poistuneet alalta, sillä tapahtumien tulevaisuuden kohtaloa ei kukaan pysty vieläkään, yli vuoden kestäneen pandemian takia, ennustamaan. Siksi nyt on tärkeää tutkia, miten freelancereita voidaan sitouttaa organisaatioon paremmin ja millä asioilla ja arvoilla on sitouttamisessa oikeasti merkitystä.

Opinnäytetyöni tilaajana toimii suunnittelu- ja tuotantoyhtiö Sun Effects Oy. Sun Effects tekee vuosittain isoja tuotantoja, joihin he palkkaavat vakihenkilökunnan lisäksi monia kymmeniä freelanceammattilaisia. Varsinkin kesä- ja syksykaudet ovat kiireistä aikaa koko maassa tuotantojen osalta ja hyvistä freelancereista kilpaillaan eri organisaatioiden kesken.

Sitouttaminen on isossa roolissa kaikissa tapahtuma-alan organisaatioissa. Mutta sitouttaminen on tärkeää kaikilla aloilla, joissa käytetään paljon ekstrahenkilökuntaa ympäri vuoden tai kausiluontoisesti, yhtenä esimerkkinä tällaisesta alasta toimii ravintola-ala.

Kehitystyössä keskitytään tutkimaan seikkoja, jotka houkuttelevat freelancetekijöitä tekemään valinnan organisaation suhteen. Kehitystyön pääkysymyksenä on, miten ammattilaisfreelancereita voidaan sitouttaa luovan alan organisaatioon paremmin? Pääkysymystä syventävät seuraavat alakysymykset: miten relationaalisia ja transaktionaalisia suhteita voi hyödyntää freelancereiden sitouttamisessa? Sitoutuuko oletetusti itseohjautuva milleniaali-freelancer enemmän projektiin vai organisaation? Millainen merkitys arvoilla on sitouttamisessa? Millaisilla käytännön toimilla freelancereiden sitouttamista voidaan vahvistaa? Kehitystyössä pohditaan, miten freelancerit kiinnittyvät työyhteisöön formaalilla ja epäformaalilla tasolla. Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esille freelancetyöntekijöiden arvomaailmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä suhteessa vakihenkilökuntaan. Työssä keskitytään Sun Effects organisaation käyttämiin freelancereihin sekä vakihenkilökuntaan.

Opinnäytetyön aineisto perustuu freelancetyöntekijöille tehtyyn omaan kyselyyn sekä Sun Effects Oy:n vakituiselle henkilökunnalle tehtyyn erilliseen kyselyyn. Organisaation nykytilannetta ja käytänteitä freelancetyöntekijöiden palkkausten ja sitouttamisen suhteen selvitetään haastattelemalla Sun Effectsin henkilöstöpalkkauksista vastaavia henkilöitä. Opinnäytetyöni on empiirinen soveltava tutkimus ja tutkimusasetelmani on kartoittava. Työn laajuuden ja tutkimusotteen näkökulmasta opinnäytetyöni on tapaustutkimus.

Olen itse toiminut vuosikausia freelancetuottajana ja kokenut matkan varrella hyvin erilaisia organisaatioita ja niiden myötä erilaisia sitouttamiskeinoja. Siksi aiheen tutkiminen on erittäin mielenkiintoista ja tehtyjen kyselyjen vastausten perusteella on kiinnostavaa päästä peilailemaan omia ajatuksia suhteessa muiden freelance-kollegoiden vastauksiin.

Oma työurani freelancerina vaikutti varmasti osaltaan siihen, kuinka analysoin ja teemoittelin aineistoa, mihin teemoihin keskityin ja mitä asioita painotin kyselyitä tehdessä sekä haastattelun runkoa luodessa. Myös se fakta on otettava huomioon, että olen itse työskennellyt freelancerin roolissa Sun Effectsillä sekä, että monet ystävät ja tutut työskentelevät tässä samaisessa organisaatiossa.

Oma freelancer-ura vaikuttaa omalta osaltaan varmasti kaikkeen tämän prosessin taustalla.

2 Sitouttamisen ristiriita milleniaalien aikakaudella

Eri sukupolvia kuvataan usein vuosilukujen avulla janana. Niissä on selkeä alku- ja päätepiste, kuitenkin täysin tarkkoja vuosilukuja, jotka erottelevat kahta sukupolvea toisistaan, on mahdotonta määritellä. Ei ole olemassa tiettyä yleispätevää määritelmää, miten sukupolvet erotellaan toisistaan. Sukupolvia voidaan erotella toisistaan tyypillisten ominaispiirteiden perusteella. (Mellanen & Mellanen 2020, 21–26.) Atte Mellanen ja Karoliina Mellanen (2020, 22–26) ovat määritelleet teoksessaan, Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa, milleniaalien sukupolven vuosien 1980–2000 aikana syntyneisiin. Tässä opinnäytetyössä käytetään tätä samaa määritelmää. Milleniaaleista puhuttaessa tulee usein mieleen nopeat muutokset ja liikkeet työelämässä. Työn pitää motivoida ja olla mielekästä, että sitä halutaan tehdä. Freelancerit, joiden työrytmi on samalla tavoin vauhdikasta, menevät monessa mielessä samaan kategoriaan milleniaalien kanssa. Milleniaalien ja freelancereiden kuvauksissa löytyy paljon yhtäläisyyksiä, mutta eroavaisuuksia on yhtä lailla. Freelancerit tietävät lähes poikkeuksetta kauan sovittu työsuhde tai projekti kestää, milleniaalit taas lähtevät kokeilemaan kauan sen hetkisessä työssä nauttivat olostaan. Miten kumpaakaan milleniaaleja tai freelancereita, saati milleniaali-freelancereita on mahdollista sitouttaa organisaatioon?

Sitouttamista on tutkittu jo vuosikymmeniä, mutta sitä mietitään erilaisissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti aina vain enemmän. Maailman nopea muuttuminen vaikuttaa työmaailman muuttumiseen alasta riippumatta. Työsuhteiden luonne on monimuotoistunut niin maailmalla kuin Suomessakin ja niin sanonut epätyypilliset työsuhteet, kuten määräaikaiset sekä osa-aikaiset työsuhteet ovat muuttuneet osaksi normaalia työelämää. (Viitala 2021, 92.) Osa kokee epätyypillisen työn lisääntymisen positiivisena asiana, osa negatiivisemmin. Epätyypillinen työ koetaan usein positiivisena asiana silloin, kun se on oma valinta. Negatiiviseksi se koetaan silloin, kun haluttaisiin tehdä edelleen perinteisempää

vakituista työtä, silloin epätyypillinen työ koetaan epävarmuutena. (International Labour Office 2016, XXI.) Kun määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet yleistyvät ja paine työtehtävien suunnittelusta sekä työn muotoilusta kasvaa organisaation sisällä, ketterissä ja joustavissa organisaatioissa pohditaan monesti mitä osa-alueita kannattaa tehdä omalla työvoimalla ja missä kannattaa hyödyntää ulkopuolista ammattitaitoa. (Viitala 2021, 65, 72.)

2.1 Freelancer-työ, milleniaalien unelma?

Freelancereina työskenteleviä henkilöitä on Verohallinnon (n.d.) mukaan ne, joilla on vuoden aikana, jopa samanaikaisesti, useita työ- tai toimeksiantajia. Freelance-työlle on tyypillistä työtehtävien lukuisa määrä sekä työtehtävien tilapäisyys. Varsinkin kulttuurialalla työskentelee paljon freelancereita, sillä monesti alan työt ovat projektiluontoisia. Lyhytkestoisilla työsuhteilla, niin sanotuilla pätkätöillä, on ollut pitkään negatiivinen sävy, mutta freelance-työssä tilapäisyys ja projektiluoteisuus ei välttämättä ole enää huono asia. Monesti myös isoissa toistuvissa projekteissa sopimuksia voidaan tehdä freelancereiden kanssa vuosiksi eteenpäin.

Freelancerina työskentelevä voi olla yrittäjä, työntekijä tai saada työkorvauksen tehdystä työstä, jolloin ei ole yrittäjä eikä työsuhteessa organisaatioon. Freelance-työ antaa usein tekijälle vapauden valita omat työt ja tehdä usealle toimeksiantajalle erilaisia projekteja joustavasti. (Akavan erityisalat, n.d.) Freelance-työssä pätee kuitenkin samat sopimukselliset lainalaisuudet, kuin muunlaisissakin työsuhteissa.

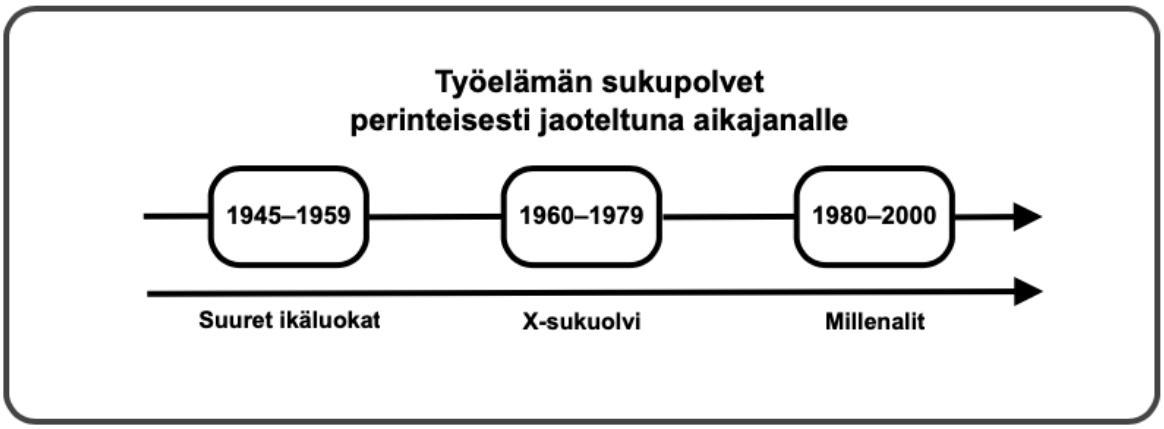
Freelance-työn yksi hienous on vapaus valita, mitä töitä haluaa tehdä ja milloin niitä tekee. Freelancer on itse vastuussa omasta urastaan ja siitä mihin haluaa suuntautua ja missä haluaa kehittyä. Vapauden kepeyttä varjostaa kuitenkin vastuu. Freelancerin on itse huolehdittava omista eduistaan ja siitä, että töitä on tarpeeksi. (Kendall 2011, XIII-XV.)

Uudenlaiset organisaatiomallit ovat muokanneet perinteisiä työnantajan ja työntekijän suhteita. Freelance-työstä on tulossa kovaa vauhtia uusi trendi, sillä työsuhteet eivät ole enää automaattisesti vakituisia, eikä useampi työnantaja samanaikaisesti ole enää erikoinen tapa työllistää itseään. Työn luonne on yhä useammin määräaikaista tai osa-aikaista, sillä työelämässä tehdään enemmän projekteja. Toimeentulon hankkiminen on pirstaleista ja erilaisia projekteja tehdään siellä täällä. (Huttunen 2020, 20.) Organisaatiot hakevat tänä päivänä ketteryyttä ja joustavuutta, jota projektiorganisaatiot edustavat. ”Projektin tehtävä on kertaluontoinen, päämäärältään selkeä ja suhteellisen laaja” (Viitala & Jylhä 2019, 149). Projektit ovat uniikkeja, sillä niiden kesto ja tiimin koko vaihtelevat suuresti. Samaa tiimiä ei välttämättä saada enää koskaan uudelleen koottua. (Young 2006, 13.) Projektiin tarvittava ammattitaito, asiantuntemus ja erityisosaaminen tuodaan yhteen kyseistä projektia varten siksi aikaa, kun projekti kestää. Näissä projekteissa ammattilaisfreelancerit ovat kallisarvoista työvoimaa, sillä yritys ei välttämättä tarvitse tätä henkilöä ympäri vuoden organisaatioon, vaan yhden projektin ajaksi, tällöin freelancerin palkkaaminen hetkeksi organisaatioon on järkevä valinta (Kendall 2011, 7). Työmaailmassa vauhti on kiihtynyt niin nopeaksi, että työntekijöiden osaamistarpeet muuttuvat ja vaihtuvat usein, näissä tilanteissa vakituisen henkilökunnan koulutus on liian hidasta, tällöin ratkaisuna on palkata tarvittavaan rooliin ulkopuolisia palveluntarjoajia, freelancereita tai alihankkijoita (Viitala & Jylhä 2019, 222).

Vaikka freelancer-työ tuo vapautta se ei työmuotona sovi kaikille, sillä pitkäaikaisen työsuhteen turvallisuuden tunne, jota edelleen kuitenkin arvostetaan, puuttuu. Freelance-työ voi aika ajoin olla yksinäistä, sillä projektien myötä vakituista työyhteisöä ei ole ja vuorovaikutussuhteet työkavereiden kanssa voivat jäädä pintapuolisiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 224, 230.) Freelancertyön ja muiden epätyypillisten töiden varjopuolena on mainittava, pahimmassa tapauksessa, työntekijöiden vuosia kestävä lomattomuus. Kulttuurialan työt ovat usein kuormittavia ja tauon pitäminen töistä on hyvinvoinnin kannalta äärimmäisen tärkeää. Lukuisten määräaikaisten sopimusten tai toiminimellä työskentelevien freelancereiden lomakertymä voi kuitenkin olla olematonta. Toisilla freelancereilla toimeentulo edellyttää jatkuvaa työntekoa tai pelko kieltäytyä töistä voi olla

syynä lomattomuuteen. (Sandström 2021.) Freelancetyön uuvuttava puoli voi olla myös usein uuteen organisaatioon tutustuminen ja työhön perehdyttäminen, jos työnantajia on vuodessa useita. Freelance-uraa luodessa yksi haaste on tarjotusta työkeikasta kieltäytyminen. Aina aikataulut eivät sovi yhteen tai olemassa olevan ja potentiaalisen uuden asiakkaan välillä on ristiriitaa. Joskus omat taidot eivät riitä tarjottuun työhön. Omien taitojen ja rajojen ymmärtäminen on freelancerille kriittisen tärkeää ja siksi pitää osata välillä kieltäytyä tarjotuista, houkuttelevistakin työtarjouksista. Freelancerin on fiksua ajatella nykyhetkeä pidemmälle realistisesti ja laaja-alaisesti. (Kendall 2011, 150–151.)

Milleniaalien sukupolvella tarkoitetaan vuosien 1980–2000 aikana syntyneitä henkilöitä (kuvio 1). Tällä hetkellä jo puolet työvoimasta ovat milleniaaleja ja määrä tulee kasvamaan maailman laajuisesti 75 prosenttiin vuoteen 2025 mennessä. (Moilanen & Moilanen 2020, 11; Rivers 2018, 2.) Milleniaalien asenteet ja arvomaailma poikkeaa huomattavasti heitä edeltäneistä sukupolvista. On tärkeää muistaa eri sukupolvien eroista ja ominaisuuksista puhuttaessa, että kyseessä on stereotypioita, joissa yleistäminen on väistämätöntä. Milleniaaleja aiemmat sukupolvet, suuret ikäluokat (vuonna 1945–1959 syntyneet) ja X-sukupolvi (vuonna 1960–1979 syntyneet) arvostavat pitkää työuraa yhdessä ja samassa organisaatiossa tai samalla alalla. Milleniaalit eroavat tästä huomattavasti, sillä heillä on arveltu olevan keskimäärin 16 työnantajaa uransa aikana. (Mellanen & Mellanen 2020, 12–13, 24.) Job hopping eli työpaikasta toiseen vaihtaminen on milleniaalien suosiossa (Rivers 2018, 1). Mutta mistä tämä johtuu? Miellenaalit ovat äärimmäisen kokeilunhaluisia ja korkeasti koulutettuja, he uskovat itseensä ja omaan tekemiseen. Milleniaalit haluaa menestyä urallaan, mutta tärkeämpää on menestyä elämässä. (Mellanen & Mellanen 2020, 12–13.)



Kuvio 1. Työelämän sukupolvet perinteisesti jaoteltuna aikajanalle (Mellanen & Mellanen 2020, 22).

Milleniaalit ovat tottuneet maailman nopeuteen, sillä milleniaalit ovat hyvin vahvasti digisukupolvi. Kommunikointi sekä tiedon etsiminen ja sen löytäminen kehittyneen teknologian myötä, on äärimmäisen ripeää. Tämän takia milleniaalit ovat näennäisen multitaskaamisen ammattilaisia, mutta kaikki ympäröivät ärsykkeet ovat heikentäneet huomattavasti tämän sukupolven keskittymiskykyä. Työpaikan vaihtaminen usein voi olla suoraan verrannollinen milleniaalien heikentyneeseen keskittymiskykyyn. Samassa työpaikassa oleminen voi olla tylsää ja tuntua paikalleen jumahtamiselta. ”Milleniaaleille työ on oman minän ja unelmien toteuttamisen jatke. Mikäli työ ei vastaa tavoitteita, se menee vaihtoon, eikä tämä ole sen suurempi häpeä” (Mellanen & Mellanen 2020, 39–41).

Vaikka hyvä palkka, bonukset, työterveydenhuolto ja muut edut houkuttelevat milleniaaleja yhtä lailla kuin aiempia sukupolvia, ne eivät yksinään riitä pitämään pitkään samassa organisaatiossa (Rivers 2018, 2). Milleniaaleille työn tulee olla henkilökohtaisesti merkittävää, mielekästä, motivoivaa ja kehittävää. Hyvällä palkalla ja eduilla ei sitouteta milleniaaleja, vaan yksi tärkeä seikka on, että työ on sellaista, jolla voidaan vaikuttaa asioihin. Työn teon vapaus on milleniaaleille keskeistä, vapaus valita oma työaika ja -paikka, jossa töitä tekee. Milleniaaleille työ on osa elämää, mutta työ ei ole enää elämän keskiössä. Vapaa-ajalla on suurempi merkitys arjessa, kuin ikinä ennen. (Mellanen & Mellanen 2020, 41–43).

2.2 Motivaatio ruokkii sitoutumista

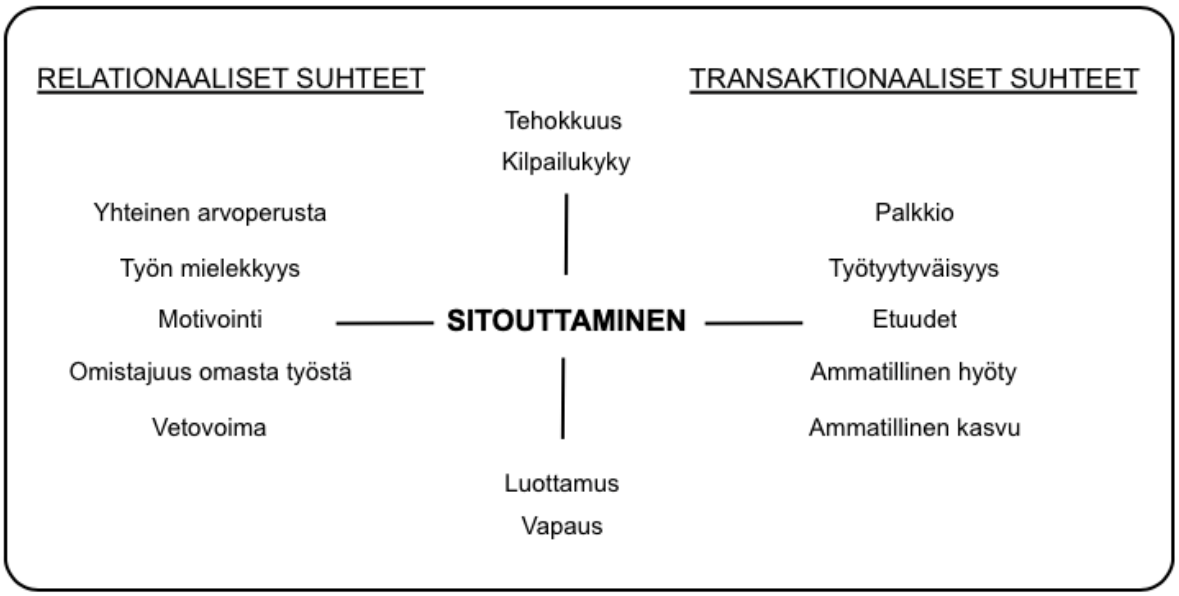
Organisaatioon sitouttaminen vaatii työntekijältä sitoutumista. Vaikka sitouttamisen eteen tehdään organisaation puolelta kaikki oikeat toimet, mutta työntekijä ei halua sitoutua, ei sitouttaminen voi onnistua. Kova vaihtuvuus työntekijöissä voi johtua siitä, ettei työntekijät sitoudu organisaation, jossa työskentelevät ja tämä aiheuttaa lähtöherkkyyttä (Viitala 2021, 45).

Työntekijöiden sitoutuminen on ollut ja on edelleen yksi iso huolenaihe erilaisissa organisaatioissa ympäri maailman. Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota on tutkittu vuosikymmenien ajan. Organisaation yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi on tunnistettu työntekijöiden sitoutuneisuus työhönsä ja työyhteisöönsä, sillä nämä vaikuttavat organisaation tehokkuuteen, kilpailukykyyn sekä innovaatioihin. (Welch 2011, 328.) Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on aina psykologinen suhde tai sopimus. Suhde voi olla hyvä tai huono. Hyvä suhde sitouttaa, kun taas huono ajaa helpommin katsomaan, onko ruoho aidan toisella puolella vihreämpää. (Viitala 2021, 45.)

1980-luvulla kilpailun kovetessa globaalistuvilla markkinoilla, alettiin työntekijöiden sitouttamiseen kiinnittää erityistä huomiota. Organisaatioita alettiin kehittää sellaisiksi, että työntekijät kokivat olevansa osa ”perhettä”, luomalla työyhteisölle yhteistä arvoperustaa. (Viitala & Jylhä 2019, 48.) Yhdysvaltalaista psykologia William A. Kahnia pidetään sitoutumistutkimuksen yhtenä uranuurtajana. Hän on tutkinut työntekijän sitoutumista organisaatioon 1990-luvulta alkaen (Welch 2011, 332). Kahn kehitti ja nimesi sitouttamisen teorian, jonka tavoitteena on tunnistaa mitkä olosuhteet mahdollistavat työntekijän sitoutumisen organisaatioon. Kahn tunnisti ja sanoitti sitoutumisen kolme psykologista tilaa, jotka mahdollistivat sitoutumisen: mielekkyys, turvallisuus ja saatavuus. Mielekkyydellä tarkoitetaan sitä, pitääkö työntekijä tekemäänsä työtä tarpeeksi mielekkäänä organisaation tai yhteiskunnan näkökulmasta ja ymmärtääkö hän oman roolinsa tärkeyden kokonaisuuden kannalta. Turvallisuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, voiko työntekijä olla omana itsenään työpaikallaan ja rohkeasti il-

maista mielipiteitään pelkäämättä. Kolmantena seikkana on saatavuus, jolla tarkoitetaan sitä, kykeneekö työntekijä henkisesti ja fyysisesti hyödyntämään omaa potentiaaliaan työssään. Tähän vaikuttaa muun muassa sellaiset asiat kuten, saako työntekijä tarvittavat välineet työn tekemiseen ja onko työntekijällä tarpeeksi tilaa työskennellä yksilönä osana tiimiä. (Young 2018.)

Toinen tunnettu sitoutumistutkija on Denise M. Rousseau, joka esitti tunnetun määritelmän psykologisesta sopimuksesta vuonna 1989 (Ruotsalainen & Kinnunen 2013, 2). Rousseua on jaotellut psykologiset sopimukset kahteen pääluokkaan: relationaalisiin ja transaktionaalisiin. Viitala (2014, luku 3) avaa termejä seuraavasti: ”Transaktionaaliset suhteet työntekijän ja organisaation välillä muistuttavat kauppasuhteita, sillä niissä keskeistä on taloudellinen perusta. Niissä on työntekijän kannalta tavallisesti epävarma tai lyhyt ajallinen kesto ja tärkein motivaation lähde on työstä saatava palkka. Myöskään työnantaja ei odota muuta kuin sovittua työsuoritusta. Relationaaliset suhteet ovat useammin pitkäkestoisia työsuhteita ja niihin liittyy muitakin kuin taloudellisia hyötyjä. Niissä kumpikin osapuoli laittaa likoon muutakin kuin rahan ja työsuorituksen. Puolin ja toisin voidaan esimerkiksi odottaa ajoittain epäitsekkäitä tekoja kuten toisen osapuolen hyödyttämistä kehittämistoimenpiteillä tai venymistä yli sen, mistä on kirjaimellisesti sovittu.” Harvoin työsuhteet ovat kuitenkaan puhtaasti jompaakumpaa vaan sekoitus näitä. Usein kuitenkin transaktionaalinen suhde on sellainen, että työntekijä on töissä organisaatiossa puhtaasti rahan takia. Relationaalisessa suhteessa työntekijä kokee työtyytyväisyyttä ja halua olla osa organisaatiota eli työntekijä identifioituu siihen. Organisaation etu asetetaan oman edun tavoittelun edelle. (Viitala 2014, luku 3.) Kuviossa 2 on kiteytettynä relationaalisten ja transaktionaalisten suhteiden erot ja yhtäläisyydet.



Kuvio 2. Psykologisen sopimuksen pääluokat: relationaaliset ja transaktionaaliset suhteet vaikuttavat työntekijän sitouttamiseen (Viitala 2014, luku 3).

Suomessa lait säätelevät vahvasti työelämää ja sen pelisääntöjä ja siksi Suomessa yritystoiminta on vakiintunutta ja luotettavaa. Organisaatiot ovat pitkäjänteisesti sitouttaneet työntekijöitä luomalla me-henkeä ja tarjoamalla etuuksia henkilöstölle. Sitouttamiseen on panostettava ja sitä on ylläpidettävä, sillä varsinkin milleniaalien sukupolvi uskaltaa rohkeammin katsella työmahdollisuuksia toisista organisaatioista ja jopa täysin eri aloilta. Vaikka job hopping voi kuulostaa kauhistuttavalta organisaation näkökulmasta, luo se myös väistämättä tervettä vaihtuvuutta henkilöstöön. (Viitala 2021, 45).

Työmaailma elää kokonaisuudessa murroksen aikaa, ennen työntekijät kilpailivat parhaista työpaikoista, mutta nyt valtasuhde on kääntynyt toisinpäin. Aloilla, joissa hyvästä työvoimasta kilpaillaan, joudutaan organisaatiotasolla kiinnittämään erityisen paljon huomiota henkilökunnan sitouttamiseen. Organisaatiot myyvät itseään työntekijöille ja organisaatiolla täytyy olla hyvä maine työntekijöiden keskuudessa, jotta se selviytyy tässä kilpailussa mukana. (Viitala & Jylhä 2019, 220; Mellanen & Mellanen 2020, 17.)

Sitouttamisen tutkimuksissa lähes poikkeuksetta samat termit nousevat esille, työn täytyy olla mielenkiintoista, itsenäistä, motivoivaa ja olla linjassa omien elämänarvojen kanssa. Omaa työidentiteettiä ja ammattitaitoa pyritään ennemmin

kasvattamaan ja monipuolistamaan esimerkiksi vapaaehtoisen työn kautta (Halonen 2009, 190). Raha motivoijana nousee harvoin listoissa kovinkaan korkeille sijoituksille. Työntekijöitä ajaa muut motiivit joko etsimään uutta työpaikkaa tai jatkamaan samassa organisaatiossa työn tekemistä. Rahalla on kuitenkin merkitystä, vaikkei sitä yksilötasolla nostetakaan niin vahvasti esille. Organisaatioille rahalla ja hitailla rekrytointiprosesseilla on merkitystä. Sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaampia ja tuottavampia. Työssään viihtyvät työntekijät tekevät organisaatiolle myös niin sanottua ilmaista markkinointia kertomalla työtyytyväisyydestään muille ja tällä tavoin hyvään työpaikkaan voidaan saada rekrytoitua hyviä tekijöitä lisää. Hyvät työntekijät houkuttelevat organisaatioon lisää hyviä tekijöitä ja tätä kautta mahdollisten virherekrytointien määrät pienenevät ja organisaatio säästää rahaa ja aikaa. (Lencioni 2007, 224–225.)

Olipa kyseessä pieni tai suuri organisaatio, samat sitouttamisen periaatteet pätevät niihin. Tärkeintä on hyvä ja selkeä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluu kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt, mahdollisuus kehittää omaa osaamista, mahdollisuus oppia uutta, hyvä johtaminen, työn kiinnostavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helposti. (Viitala 2014, luku 3.)

2.3 Itseohjautuvuus perustuu luottamukseen

Itseohjautuvuus tuntuu olevan työmaailmassa vallalla oleva trendi. Termi on otettu rohkeasti käyttöön, vaikka se, mitä sillä tarkoitetaan ei ole vielä täysin selvää. (Mellanen & Mellanen 2020, 89.) Huttunen (2020, 25) mainitsee, että välillä tuntuu, että uusiin trendikkäisiin käsitteisiin uskotaan sokeasti, ilman, että oikeasti ymmärretään mitä lisäarvoa se voi työpaikoille tuoda. Itseohjautuvuutta tiimeissä on ehditty tutkia jo pitkään, mutta mitä itseohjautuvuus organisaatiotasolla tarkoittaa, se on akateemiselle tutkimukselle hyvin uusi asia. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleensä ihmisen kykyä johtaa itse itseään. Sillä tarkoitetaan myös sitä, että ihminen kykenee toimimaan itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia tai ohjailua. Luottamus on tärkeässä roolissa itseohjautuvuudessa, sillä lähtökohtaisesti työntekijöiden kontrolloimista ja vahtimista ei tarvita, vaan

työntekijöillä on vahva autonomisuus ja lupa tehdä merkittäviäkin päätöksiä itsenäisesti. (Savaspuro 2019, 25–26, 32.)

Itseohjautuvuutta voidaan ajatella joko yksilö- tai tiimitasolla. Yksilötasolla itseohjautuvuus (self-determination) keskittyy yksilön itsensä aktiiviseen johtamiseen. Tiimin itseohjatutumisen (self-organization) lähtökohtana on yhdessä ohjautuminen. Yksilötasosta puhuttaessa on tärkeää, että työntekijä luottaa itseensä, omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa, jotta itseohjautuvuus onnistuu. Tiimitasolla tehdään tiimin päätökset, linjaukset, strategiat, pelisäännöt ja toimintatavat yhdessä. Jokainen tiimijäsen sitoutuu yhdessä sovittuihin linjauksiin ja kantaa vastuun omasta sekä tiimin toiminnasta. (Huttunen 2020, 26–27.)

Ei ole ihme, että itseohjautuvuudesta on alettu puhua milleniaalien aikakautena enenevissä määrin. Itseohjautuvuutta määritellessä nousee esiin samoja teemoja, kuin mitä milleniaaleja kuvaillessa, joita ovat muun muassa: mahdollisuus aidosti vaikuttaa omaan työhönsä ja ottaa siitä omistajuus, motivaatio, itse määritellyt tavoitteet, itsenäiset päätökset työssä sekä vapaus valita missä paikassa ja mihin aikaan töitään tekee. Työntekijöistä on tullut vaativimpia koko organisaatiota, sen johtamistyylejä ja yrityskulttuureja kohtaan. Organisaation arvoilla on merkitystä, yrityksen arvomaailman on tärkeää olla linjassa oman henkilökohtaisen arvomaailman kanssa. (Savaspuro 2019, 27, 40.)

Vaikka itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itseään, se ei tarkoita, etteikö johtajia tarvita enää organisaatioihin. Työyhteisössä, jossa työntekijät johtavat itse itseään, tarvitaan erityisen hyvää ja laadullista johtamista. Itseohjautuvissa organisaatioissa johtajan pitää tuntea henkilöstö hyvin, jotta johtaja voi antaa mahdollisimman yksilöllistä tukea alaisilleen. Itsensä johtaminen on yksilöllistä ja siksi kaikkia työyhteisön jäseniä ei voi tukea ja opastaa samalla tavalla. Hyvää johtajuutta tarvitaan myös pitämään henkilöstön kurssi oikeassa suunnassa ja fokus yhteisissä tavoitteissa. (Savaspuro 2019, 33, 42.)

Luovan organisaation johtamisessa kontrolloinnin sijaan keskitytään luottamukseen johtamisen välineenä. Johtajalta odotetaan hyvää tilannetajua ja jatkuvaa

vuoropuhelua henkilöstön kanssa. (Huuhka 2010, 11.) Kaikissa työsuhteissa molemminpuolinen luottamus työntekijän sekä työnantajan välillä on tärkeää, sitä voisi sanoa varmasti tärkeimmäksi seikaksi toimivassa työyhteisössä. Etätöiden tekeminen on vallitsevan pandemian myötä kasvanut huomattavasti. Jo ennen pandemiaa freelance-työ on voinut olla hyvin itsenäistä. Työsuhteesta ja työn luonteesta riippuen työtä tehdään joko etänä tai organisaation tarjoamissa tiloissa. Etätyöskentely on tietyillä aloilla, kuten kulttuurialalla ollut normaali asia jo pidemmän aikaa. Etätyöskentely vaatii vahvaa luottamusta organisaation ja työntekijän välillä. Esihenkilön on luotettava täysin siihen, että työntekijä tekee töitä, vaikkei samassa tilassa oltaisiinkaan. (Huttunen 2020, 24.)

Tiedon jakaminen lisää luottamusta. Mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä enemmän luottoa syntyy. Jos kaikki tarvittava tieto on helposti työntekijöiden saatavilla, tulee olo, että työntekijöihin luotetaan. Mitä enemmän tietoa tekemisistään työntekijät puolestaan jakavat esihenkilöille, sitä enemmän organisaatio luottaa työntekijöihin. (Huttunen 2020, 134.) Luottamus on työelämässä sen tärkeintä pääomaa. Toimivat ihmissuhteet niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa elämässä perustuvat luottamukseen. Menestyvää yrityskulttuuria voidaan luoda luotettavassa ja turvallisessa työyhteisössä. Mitä enemmän organisaatio luottaa työntekijöihinsä sitä enemmän työntekijät organisaatiolle antavat. Vahva luottamus ja sen osoittaminen ovat suoraan mitattavissa työyhteisön tuottavuudessa, innovatiivisuudessa, kilpailukyvyssä sekä tuloksissa. (Vahtola 2020, 224.)

Itseohjautuvuudessa on omat haasteensa. Itseohjautuvuudessa voidaan helposti lipsua laadukkaasta johtajuudesta, mutta Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että henkilöstö voidaan jättää yksin selviytymään töistään. Työntekijöiden yksin jättäminen on laiskaa ja huonoa johtajuutta. Haasteena on myös se, että työntekijöiden roolit ja tavoitteet eivät ole tarpeeksi selkeitä, jotta itseohjautuvuus onnistuisi. Lisää haastetta itseohjautuvuuteen asettaa nyky-yhteiskunnassa vallitseva informaatiotulva ja räjähdysmäinen digitalisoituminen. Itseohjautuvuuden omistajuus voi helposti hukkua liiallisiin ärsykkeisiin, organisaation rakenteisiin, muiden ihmisten aikatauluihin ja erilaisiin viestintäkanaviin ja -välineisiin. (Savaspuro 2019, 47–50.) Oman haasteensa itseohjautuvuuteen tuo luottamisen

puuttuminen. Mitä enemmän vastuuta annetaan työntekijöille, sitä enemmän valtaa heille pitäisi myös antaa, jotta he voivat oikeasti hoitaa työtään itsenäisesti ja omatoimisesti. Usein työntekijöille annetaan vastuuta, mutta valtuudet unohdetaan. Toimivassa itseohjautuvassa organisaatiossa luotetaan työntekijöiden ammatti- ja tietotaitoon ja he, jotka tietävät asiasta parhaiten, tekevät päätökset. (Mellanen & Mellanen 2020, 89.)

2.4 Omia ja organisaation arvoja peilataan toisiinsa

Organisaation henkilöstöstä voidaan nähdä millainen kulttuuri ja arvomaailma organisaatiossa vallitsee. Hyvinvoiva henkilökunta houkuttelee uusia asiakkaita sekä uusia työntekijöitä organisaatioon. Organisaation keskusteleva, avoin ja rehellinen ilmapiiri luovat vakaan pohjan toimivalle, hyvinvoivalle ja sitoutuneelle työyhteisölle. Johtajan roolilla on suuri merkitys, sillä johtajan oma motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon ovat parhaita keinoja motivoida ja sitouttaa myös henkilökuntaa. Yrityksen kulttuurilla on selkeä vaikutus myös organisaation brändiin. Henkilöt organisaatiossa luovat siellä vallitsevan kulttuurin ja siksi brändillä on vahva vaikutus siihen millaisia henkilöitä organisaatioon hakeutuu työskentelemään. On tutkittu, että menestyneillä brändeillä yhteistä on usein se, että kaikki organisaatiossa työskentelevät ymmärtävät selkeästi organisaation vision, mission ja arvot. Siksi organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta on tärkeää, että nämä on määritelty selkeästi. Määrittelyn jälkeen ne pitää myös sanallistaa sellaiseen muotoon, että koko henkilöstö ymmärtää ne selkeästi sekä pyrkii toimimaan käytännössä näiden arvojen mukaisesti. (Vahtola 2020, 23, 174, 209.)

Arvomaailman pohjalta organisaatioihin syntyy helposti myös kirjoittamattomia sääntöjä (Huuhka 2010, 99). Vakituiselle henkilöstölle kirjoittamattomat säännöt ovat osa normaalia arkea, mutta hetkellisesti organisaatioon liittyville freelancereille tai projektityöntekijöille ne voivat olla hyvin haastavia, sillä organisaation toimintakulttuurin tunnistaminen, ymmärtäminen ja sisäistäminen vie aikaa. Toi-

set kirjoittamattomat säännöt voivat olla helppo poimia nopeasti, jos niistä välittyy hyvin selkeitä signaaleja, mutta valitettavasti useimmat kirjoittamattomat säännöt eivät ole tällaisia.

Kuvio 3. Yritysbrändin ja yrityksen maineeseen vaikuttava lupausten pitäminen tuotteiden ja palveluiden suhteen, sosiaalinen vastuu siitä, kuinka ihmisiä kohdellaan sekä työnantajakuva (von Hertzen 2006, 99).

Yritysbrändin ja yrityksen maineella on suuri merkitys yrityksen menestyksen kannalta. Brändiin ja maineeseen vaikuttaa vahvasti kolme eri osa-aluetta (kuvio 3). Ensimmäisenä on lupausten pitäminen ja se, että yritys pitää sanansa ja tekee sen mitä lupaa, oli kyseessä tuote tai palvelu. Toisena on sosiaalinen vastuu, joka tulee esille sen myötä, kuinka ihmisiä kohdellaan organisaatiossa sekä kolmantena työnantajakuva, eli kuinka työnantaja nähdään henkilöstön ja organisaation ulkopuolisten silmin. (von Hertzen 2006, 99.)

”Arvot ja asenteet kulkevat käsi kädessä. Arvot vahvistavat asenteita, ja toisaalta asenteita ohjaavat arvot” (Vahtola 2020, 91). Organisaation arvoja ja omia arvoja pohditaan nykyisin enemmän, ovatko nämä arvot linjassa vai onko niissä selkeitä eroavaisuuksia? Arvot ovat tärkeitä, sillä ne edustavat myös merkityksellisyyttä ja niitä ihmiset nykyisin janoavat niin vapaalla kuin työelämässä. Organisaatioissa arvot muodostavat perustan sen toiminnalle. Saman arvomaailman jakavat henkilöt hakeutuvat organisaatioon töihin, jolloin myös työyhteisössä toimiminen on helppoa, kun kaikilla on samaan arvopohjaan nojaavia mielipiteitä. Työpaikan valintaan vaikuttaa organisaation kiinnostavuus sekä

työn merkityksellisyys. Tunnistettavat arvot organisaatiossa helpottavat käyttäytymistä, päätöksentekoa ja vähentää ristiriitoja. Yhtenäinen arvomaailma organisaatiossa auttaa luomaan rikasta keskustelukulttuuria organisaation sisälle ja henkilöstö uskaltaa tuoda esille uusia innovatiivisia ideoita, vaikka ne olisivatkin erilaisia ja ”out of the box” -tyylisiä. (Vahtola 2020, 208–209.)

Hyvä sisäinen viestintä takaa sen, että kaikki organisaatioon kuuluvat tietävät ja ymmärtävät organisaation arvomaailman, vision, strategian, tavoitteet, yrityksen historian ja tulevaisuuden näkymät. Sisäisellä viestinnällä on äärimmäisen suuri rooli sitouttamisessa ja organisaation kulttuurin luomisessa. Viestintä lisää tietoa ja jaettu tieto lisää työntekijöiden joukkoon kuulumisen tunnetta ja omanarvontuntoa. Sisäistä viestintää voidaan tehdä perinteisin keinoin kuten yrityksen oman uutiskirjeen, sisäisten keskustelupalstojen ja tiedotteiden muodossa. Kuitenkin viestintä on suuressa määrin siirtynyt epävirallisempiin kanaviin, kuten Slackiin ja WhatsAppiin. (Viitala 2021, 154–155.)

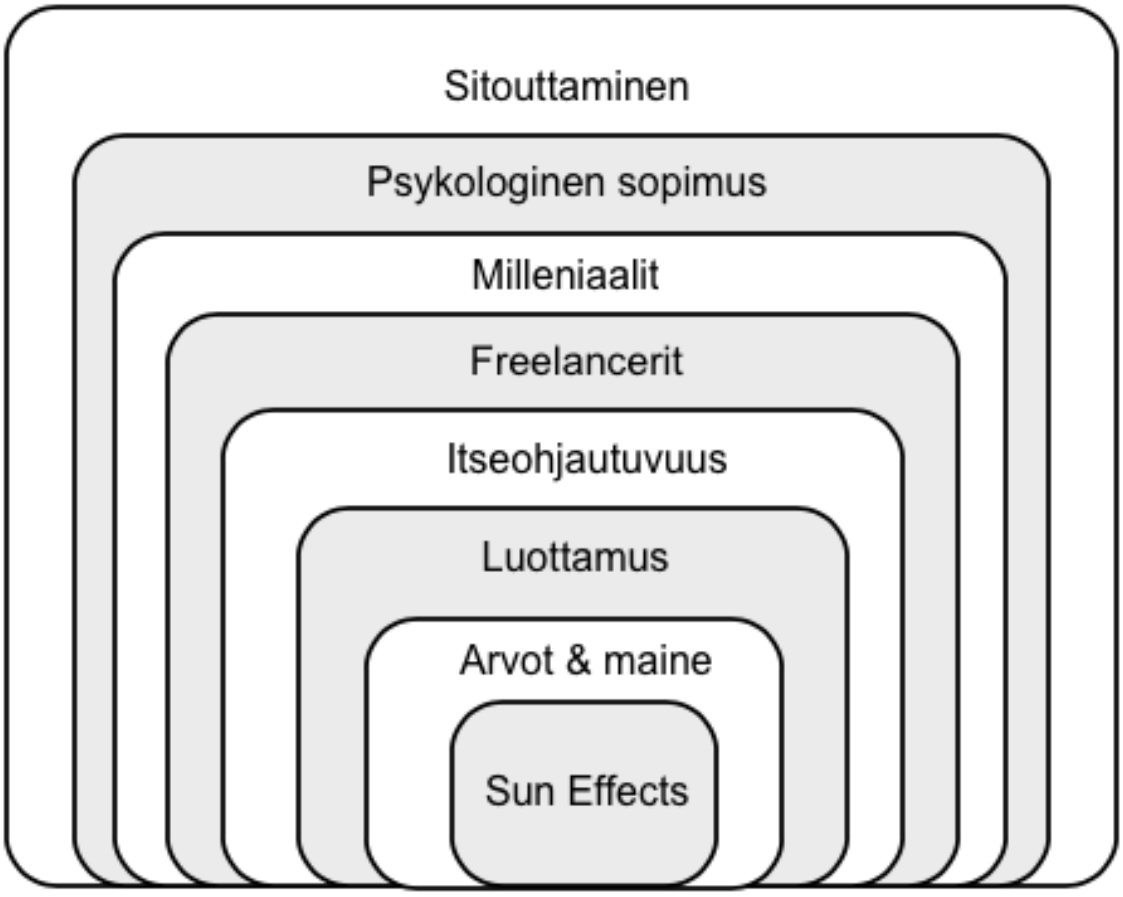
Kulttuurialalla organisaatiot ovat lähes poikkeuksetta luovia organisaatioita. Luovilla organisaatioilla on arvokas kyky luoda uutta. Organisaatiot, jotka pystyvät sisäisesti luomaan uutta, ovat hyvissä asemissa alati muuttuvassa maailmassa. Luovan organisaation hyvä puoli on ehdottomasti uuden luominen, mutta entä luovan organisaation haasteet? Ne liittyvät usein vahvasti johtamiseen. Luovia organisaatioita pidetään yleisesti vaikeasti johdettavina. Luovia henkilöitä kuvaillaan oman arvonsa tunteviksi, suuriksi persooniksi ja konflikteja pelkäämättömiksi. Työn ilo ja sen tekemisestä nauttiminen on heille tärkeää. Käskevä ja kontrolloiva johtaminen sulkee luovuuden hanat nopeasti. (Huuhka 2010, 9–10.)

Luovien organisaatioiden kehitys ja toiminta on henkilöstön osaamisen varassa. Halu sitoutua organisaatioon on luovissa organisaatioissa merkittävässä roolissa, sillä jos työ ei motivoi, kiinnosta ja haasta luovaa tekijää, ei yhteistyöstä tule pitkäaikaista, varsinkin jos nämä työntekijän tarpeet täytetään toisaalla. Johtajan täytyy seurata ja kuunnella henkilöstöä hyvin herkästi, jotta luovat teki-

jät eivät tylsisty tai turhaudu työssään. Hyvä johtaja osaa roolittaa työtehtäviä oikein ja muuttaa rooleja tarvittaessa lennosta, haastaa tekijöitä sopivasti epämukavuusalueelle ja antaa tarpeeksi vastuuta. Jos luovan organisaation johtaja onnistuu välittämään henkilöstölleen pätevyyden, merkittävyyden, yhteisyyden ja työstä iloitsemisen osatekijät, hän samalla voimaannuttaa henkilöstöä ja tästä syntyy psykologinen valtuutus (kuvio 4). Psykologinen valtuutus luo yhteishenkeä ja innostaa henkilöstöä yrittämään parhaansa niin työssään, että vapaa-ajallaan. Parhaimmillaan psykologinen valtuutus parantaa elämänlaatua kaikilla sen osa-alueilla. (Huuhka 2010, 144–149.)

Kuvio 4. Psykologisen valtuutuksen neljä näkökulmaa. Jokaisella osa-alueella on yhtä tärkeä rooli työntekijän tyytyväisyyteen työyhteisössä (Huuhka 2010, 147–148).

Tapahtuma-alan projektiluonteisella kentällä suurena motivaattorina työntekijöille toimii työn mielenkiintoisuus sekä kiinnostavuus. Alan asiantuntijoita kiinnostavat erikoiset projektit ja työtehtävät toimivat suurena motivaation lähteenä. Tärkeää on myös oppia työstä aina uutta. Motivaatio, kunnianhimo, oppimishalu ja omien taitojen näyttäminen muille työryhmässä ruokkivat työntekijöitä ja sitä kautta koko organisaatiota. Jotta nämä kaikki palaset loksahtavat paikoilleen, on projekteissa työntekijöiden rooleilla hyvin tärkeä merkitys. (Oksman 2002, 11.)



Kuvio 5. Organisaatioon sitouttamiseen vaikuttaa monet eri kerrokset.

Kuvioon 5 olen koonnut tilaajatahon näkökulmasta sitouttamiseen vaikuttavat eri kerrokset. Sitouttamiseen liittyy vahvasti psykologinen sopimus, jonka pääluokat ovat relationaalinen ja transaktionaalinen. Sitoutuminen on sävyltään erilainen, riippuen siitä onko kyseessä relationaalinen vai transaktionaalinen suhde. (Viitala 2014, luku 3.) Kuvion milleniaalit ja freelancerit voisivat periaatteessa olla samalla tasolla, sillä molemmilla ryhmillä on niin monia samankaltaisia piirteitä; halu vaikuttaa omaan työnkuvaan ja työaikaan, työn on oltava merkittävää, mielekästä, motivoivaa ja kehittävää. Vapaus määritellä ja säädellä omaa työtään on molemmille ryhmille tärkeää. Milleniaaleille ja freelancereille on molemmille itseohjautuvuus työssä oleellisessa osassa. Kyky johtaa itse itseään freelancerina tai vakituisena työntekijänä organisaatiossa on vallalla oleva trendi. Itseohjautuvuuden ytimessä on molemminpuolinen luottamus organisaation ja työntekijän välillä. Luottamusta herättää omalta osaltaan myös organisaation arvot ja maine. Mitä arvot ovat organisaatiolle tärkeitä ja millaista

mainetta organisaatio nauttii? Onko organisaation työnantajakuva hyvä ja vastaako todellisuus ulkopuolelle näytettyihin arvoihin. Kaikilla näillä on oma osansa sitouttamisessa.

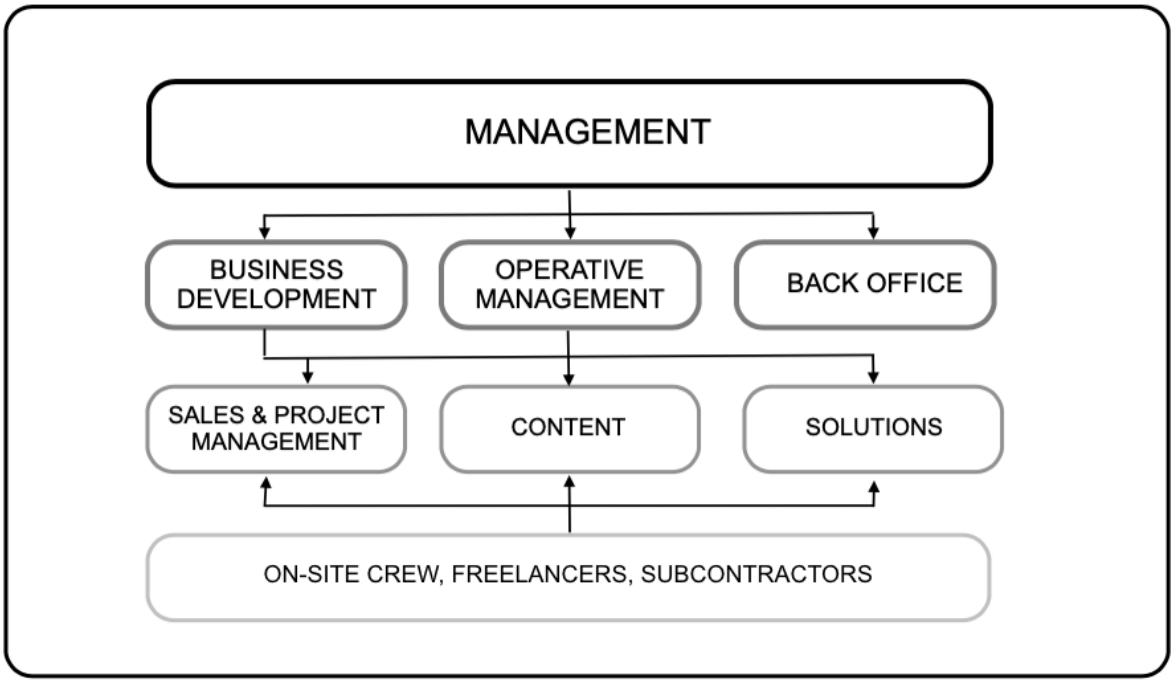
3 “Content is everything. Period.” Sun Effects Oy

Opinnäytetyöni tilaaja, Sun Effects Oy, on vuonna 1996 perustettu end-to-end suunnittelu- ja tuotantoyhtiö. Yhtiön toimistot sijaitsevat Helsingissä ja Tokiossa. Alussa Sun Effects keskittyi erilaisiin valosuunnitteluihin, kuten näyttämötaiteen valaisuun, mutta 2000-luvulle tultaessa yrityksen toiminta laajeni tuotantoihin, tapahtumiin ja festivaaleihin. Nykyisin Sun Effects toteuttaa konseptisuunnittelua, virtuaalituotantoja, tapahtuma- ja festivaalituotantoja, tilasuunnittelua, arkkitehtuuri- ja näyttelyvalaisuja sekä valotaidetapahtumia. Toiminnan keskiössä on luoda unohtumattomia tapahtumia ja persoonallisia ratkaisuja konseptisuunnittelusta tekniseen suunnitteluun ja tuotannon toteutuksiin. Tärkeää on luoda kustomoituja ratkaisuja asiakkaalle ja unohtumattomia elämyksiä yleisölle. (Sun Effects Oy 2021; Sun Effects Oy Company Presentation 2020.)

Sun Effectsin portfolio on laaja ja heidän persoonallinen kädenjälkensä näkyy muun muassa Slushissa, Lux Helsingissä, Flow Festivalilla, Polar Night Light Festivalilla, Fuji Rollissa, Wild Wild Woodissa, Linnanmäen Valokarnevaaleilla, Pori Jazzissa, Reflekrorissa, Ilosaarirockissa ja Ruisrockissa. Sun Effects on monessa mukana, eikä mikään ei ole heille liian pientä tai liian suurta toteutettavaksi, yritystapahtumat, kokeellisemmat taidetapahtumat, festivaalit ja näyttelyiden valaisut menevät organisaatiossa saman sateenvarjon alle. (Sun Effects Oy 2021; Sun Effects Oy Company Presentation 2020.)

Sun Effectsillä työskentelee tällä hetkellä vakituisessa työsuhteessa yhteensä 27 henkeä. Johtoryhmän ja hallinnollisen ryhmän lisäksi organisaation henkilökunta jakautuu kolmeen tiimiin, joita ovat myynti- ja tuotantotiimi, kontenttitiimi ja solutions-tiimi (kuvio 6). Tiimit jakautuvat henkilömääräisesti hyvin tasaisesti. Kuvion alimmalla tasolla ovat freelancerit ja on-site crew, mutta freelancereita

löytyy eri projekteista riippuen myös ylemmistä kategorioista, kuten myynti- ja tuotantotiimeistä, kontenttitiimistä sekä solutions-tiimistä.



Kuvio 6. Sun Effects Oy:n organisaatiokaavio vuonna 2021 (Tiedonantohaastattelu 2021).

Vuoden 2020 keväällä myös Sun Effects joutui käymään YT-neuvottelut ja vähentämään työntekijöitä COVID-19 pandemian seurauksena. Ennen pandemiaa Sun Effects työllisti vakituisesti reilut 40 henkeä ja sen lisäksi palkkalistoilla oli vuosittain pidempiaikaisesti myös 10–15 määräaikaista tuottajaa ja suunnittelijaa. Vakituisten henkilökunnan ja määräaikaisten työntekijöiden lisäksi Sun Effects työllisti ennen pandemiaa myös lukuisia freelancereita. Parhaimmillaan Sun Effects on käyttänyt keikoillaan yli sataa eri freelanceria vuoden aikana. (Tiedonantohaastattelu 2021.) Isoissa tapahtumissa kuten Slushissa, freelancereita on ollut yhden päivän aikana reilu 80. Mittakaava freelancereiden työllistäjänä on suuri.

Sun Effects tekee paljon tapahtumia ja festivaaleja. Vuosi vuodelta keikat kasvavat kooltaan ja vaativat paljon ammattitaitoista työvoimaa. Tapahtuma-alalla on Suomessa tunnetusti vuodessa kaksi selkeää piikkiä, jolloin työvoimaa tarvi-

taan paljon. Ensimmäinen piikki on kesällä, festivaalien aikaan ja toinen loppuvuodesta pikkujoulukauden aikaan. Juuri näiden piikkien ansiosta freelancerit ovat suuressa roolissa Sun Effectsin toiminnassa.

4 Kehittämistyön keskeiset kysymykset

Opinnäytetyön keskiössä ovat ammattilaisfreelancerit, sitouttaminen ja organisaation ja yksilön arvot. Freelancereiden sitouttamista joudutaan miettimään eri tavoin kuin vakituisen henkilökunnan sitouttamista. Freelancereiden sitouttamisesta puhuttaessa on hyvä rajata, mitä sitouttamisella oikeastaan tarkoitetaan. Toivotaanko, että freelancer sitoutuu organisaatioon kokonaisvaltaisesti ja ympärivuotisesti vaikkei olekaan osa kiinteää vakituista organisaatiota vai halutaanko, että tietyt freelancerit sitoutuvat vuosiksi eteenpäin tiettyihin samoihin projekteihin, jotka toistuvat vuosittain.

Freelancer voi työskennellä freelancerina monesta eri syystä, toiset omasta valinnastaan ja toiset enemmänkin pakon sanelemana. Tämän kehitystyön keskiössä ovat ne ammattilaisfreelancerit, joilla on kysyntää varsinkin tapahtumien piikkiaikoina, kesällä sekä loppuvuodesta. Eli ne, jotka pystyvät usein itse rakentamaan oman työvuosikalenterinsa. Rajaus ammattilaisfreelancereihin on tehty siksi, että he, joilla on valinnanvaraa eniten, voivat olla vaikeimpia sitouttaa. Kehittämistyön keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Miten ammattilaisfreelancereita voidaan sitouttaa luovan alan organisaatioon paremmin?
- Miten relationaalisia ja transaktionaalisia suhteita voi hyödyntää freelancereiden sitouttamisessa?
- Sitoutuuko oletetusti itseohjautuva milleniaali-freelancer enemmän projektiin vai organisaatioon?
- Millainen merkitys arvoilla on sitouttamisessa?
- Millaisilla käytännön toimilla freelancereiden sitouttamista voidaan vahvistaa?

Teoreettisena viitekehyksenä on sitouttamisen määritelmä, luova organisaatio sekä arvomaailma organisaatiossa.

5 Laadulliset menetelmät kehittämistyössä

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on usein saada aikaan jonkinlainen muutos tai muutoksia. Tähän kuuluu vahvasti käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden sekä käytäntöjen tuottamista. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on löytää parempia vaihtoehtoja, uusia ratkaisuja ja lopulta viedä näitä käytäntöön. Uuden tiedon tuottaminen on keskeistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 19.)

Kehittämistyöni tutkimusmenetelmät ovat laadullisia. Tämän opinnäytetyön aineistoa on kerätty kahden laadullisen kyselytutkimuksen avulla. Toinen kysely tehtiin freelancetyöntekijöille, joita Sun Effects Oy käyttää ympärivuotisesti erilaisissa tapahtumissaan sekä projekteissaan ja toinen kysely tehtiin organisaation vakituiselle henkilökunnalle. Vaikka aineistoa kerättiin kyselyiden kautta, kyselyitä voitiin lähettää sen verran pienelle joukolle ihmisiä, jolloin vastausten määrä jäi sen verran pieneksi, että tuloksia käsitellään laadullisina. Tutkimuksen kohteen taustoja on selvitetty laadullisen tiedonantohaastattelun avulla. Kahden erilaisen, eri kohderyhmälle tehdyn kyselyn avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva freelancetyöntekijöiden tilanteesta heidän sekä vakituisen työyhteisön näkökulmasta.

Sitouttaminen ja siihen voimavarojen keskittäminen, on kehittyvissä organisaatioissa tärkeässä roolissa. Työmaailman roolit ovat kääntyneet tietyllä tapaa päälaelleen, sillä hyvästä, osaavasta työvoimasta kilpaillaan, kun ennen työntekijät kilpailivat hyvistä työpaikoista. Organisaation maineella on merkitystä. (Viitala & Jylhä 2020, 220). Hyvä ja positiivinen mielikuva organisaatiosta on suuri kilpailuvaltti, sillä työntekijöiden liikkuvuus työpaikasta toiseen on yleistynyt varsinkin milleniaalien keskuudessa suuresti. Voittajana tässä kilvassa selviävät ne organisaatiot, joissa työntekijät nauttivat työskennellä ja joissa he tuntevat tulevansa ymmärretyiksi. (Mellanen & Mellanen 2020, 17.)

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrälliset menetelmät toimivat hyvin sellaisissa tutkimuksissa, joissa halutaan selvittää, pitääkö joku teoria paikkaansa. Jotta teorian paikkansapitävyys voidaan todentaa, on oleellista, että aihealue tunnetaan hyvin. Laadullisia menetelmiä käytetään puolestaan silloin, kun tutkittavaa aihetta ei tunneta hyvin tai, kun tutkittavaa aihetta halutaan ymmärtää paremmin. Tutkimuskohde on laadullisissa menetelmissä valittu tarkoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 104–105.)

Kehittämistyöni on empiirinen laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskeistä on se, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä herättää kysymyksiä työn uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Laadullista menetelmää käyttämällä voidaankin tehdä enemmän tyypittelyä ja niin sanottuja ihannemalleja esimerkkinä tutkitusta ilmiöstä. Tutkijan oma historia liittyen kehitystyön aiheeseen sekä oma esiymmärrys aiheesta vaikuttavat prosessiin, sen tutkimiseen sekä havaintoihin. (Puusa & Juuti 2020, luku II).

Koska tutkimukseen käytetty aika on usein rajallista, on tapausta valitessa syytä pohtia myös käytännön asioita tutkimuksellisten asioiden rinnalla. Miten tapausta pystyy tutkimaan, onko aineiston saaminen helppoa tai ylipäätään mahdollista ja miten hankalaa se on, ovatko mahdolliset kyselyihin vastaajat halukkaita vastaamaan kysymyksiin, saako tarpeeksi tarvittavaa taustamateriaalia käyttöön. Tutkijan kannalta on parasta valita tapaus, joka tutkijaa eniten kiinnostaa. (Eriksson & Koistinen 2014, 26.) Tässä kehittämistyössä kartoitetaan Sun Effects Oy:n organisaation nykytilannetta ja pyritään antamaan käsitystä siitä, mihin asioihin organisaation kannattaa panostaa tulevaisuudessa, jotta ammattilaisfreelancerit valitsevat juuri tämän organisaation muiden työntarjoajien joukosta. Kehittämistyöni tutkimusstrategia on tapaustutkimus, jossa keskitytään Sun Effects Oy:n käyttämiin freelancetyöntekijöihin ja heidän sitouttamiseensa työyhteisöön, projekteihin ja itse organisaatioon. Tapaustutkimuksen luonteen

mukaisesti sen keinoin pyritään tuottamaan syvällistä, yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta ja uusia kehittämisehdotuksia sekä -ideoita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 52–53).

Tapaustutkimuksella tuotettu tieto on intensiivistä ja spesifiä. Aineistoa kerätään useita erilaisia metodeja hyödyntäen, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman monipuolisesti materiaalia ja tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135.) Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä määrällisin menetelmin, laadullisin menetelmin ja näitä molempia menetelmiä yhdistelemällä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 52–53). Tapaustutkimuksen luonne on monimuotoinen ja -ulotteinen. Tapaustutkimukselle oleellista on, että tutkija joutuu itse aina määrittelemään tutkittavan tapauksen sekä se, että tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi. (Eriksson & Koistinen 2014, 1, 6.)

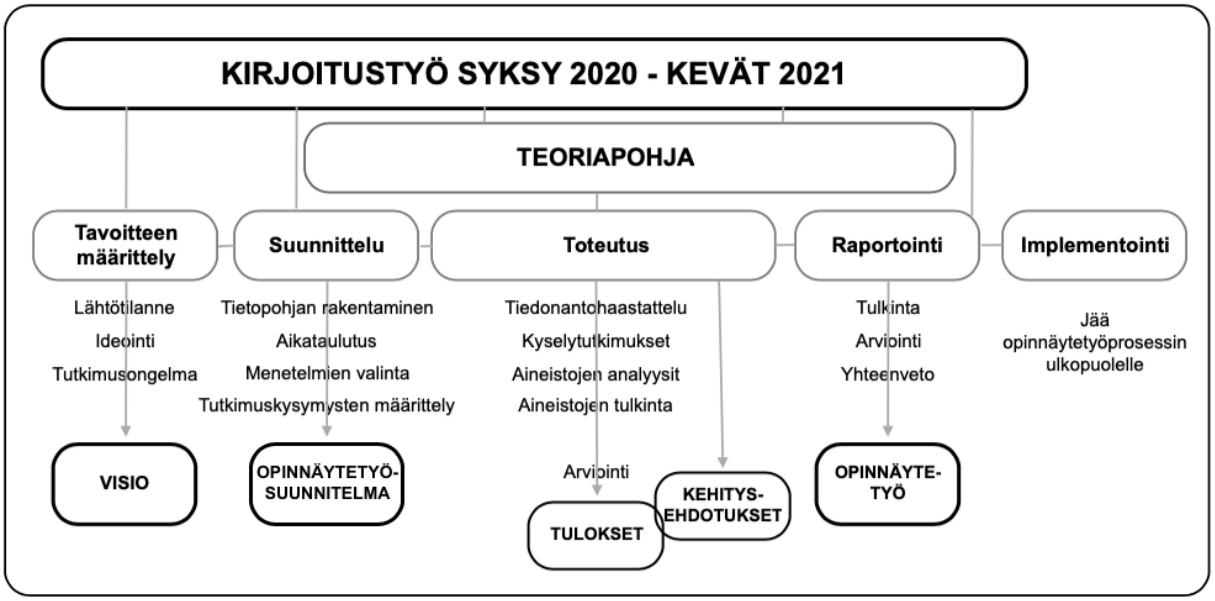
Tapaustutkimusta on hyvä valinta tutkimusstrategiaksi, kun tutkimuskohteena on jokin tähän aikaan sidottu ilmiö (Yin 2014, 9). Kulttuurialalla monien toimijoiden ja organisaatioiden toiminnan kannalta on tärkeää, että heidän käytössään on laaja ammattilaisfreelancereiden verkosto. Monet organisaatiot alalla eivät pystyisi toimimaan niin laajasti ja tekemään niin suuria tuotantoja, ilman freelancereita. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten ammattilaisfreelancereita voidaan sitouttaa luovan alan organisaatioon paremmin. Kun freelancer kiinnittyy organisaatioon vain hetkellisesti, on hyvä tiedostaa, miten organisaatio voi auttaa freelanceria tuntemaan olonsa osaksi työyhteisöä ja voiko hetkelliseen ryhmäytymiseen vaikuttaa ennakkoon jotenkin?

Tapaustutkimuksen tulosten ongelmana voi olla, että asetettu tutkimuskysymys jää liian yleiseksi, jolloin myös tutkimustulokset jäävät liian yleisiksi, eikä niillä ole uutuusarvoa. Toinen haaste voi olla kontribuution liian vähäinen tai suppea pohdinta. Pahimmassa tapauksessa johtopäätökset voivat jäädä epäselviksi. (Eriksson & Koistinen 2014, 47–48.)

5.2 Monisävyinen prosessi

Tälle kehittämistyölle on toimeksiantajalla tarve. Halu ymmärtää syvällisemmin sitä, mikä ammattilaisfreelancereille on tärkeää työtä tai työnantajaa valittaessa. Työn yksi tavoite on selventää mitä freelancer termi kulttuurialalla ylipäätään tarkoittaa ja miksi niin monet alan ammattilaiset suosivat freelancerina työskentelyä vakituisen työn sijaan. Kehittämistyön avulla etsitään ratkaisuja freelancereiden sitouttamiseen. Sitouttaminen niissäkin organisaatiossa, jossa henkilökunta on vakituista, on haastavaa johtajille ja henkilöstöpäälliköille, sillä nykyajan milleniaalit haastavat vanhoja organisaatiomalleja ja johtajuutta. Milleniaalien johtaminen koetaan usein todella haastavaksi tehtäväksi ja sitouttaminen lähes mahdottomaksi (Mellanen & Mellanen 2020, 11). Jos pysyvän henkilökunnan sitouttaminen on tänä päivänä jo oma haasteensa, miten vaikeaa se onkaan freelancereiden kohdalla, jotka saavat työtarjouksia oikealta ja vasemmalta?

Kehittämistyön tietopohjan aiheisiin olen perehtynyt tutustumalla laaja-alaisesti kirjallisuuteen, joka käsittelee itseohjautuvuutta ja luottamusta työyhteisössä. Olen tutustunut syvällisesti tuoreisiin teoksiin, joita on kirjoitettu milleniaaleista, arvoista ja luovan organisaation johtamisesta.



Kuvio 7. Opinnäytetyön prosessin vaiheet.

Kuviossa 7 avataan opinnäytetyöprosessin vaiheita. Tutkimuksen onnistumiseksi oleellisinta on osata valita oman tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja tutkimusasetelmaan sopiva analyysimenetelmä eli ne, joiden avulla saa vastauksia asettamiinsa kysymyksiin. Tapaustutkimuksessa voi periaatteessa käyttää mitä tahansa analyysimenetelmää ja eri analyysimenetelmiä voi myös käyttää rinnakkain tai peräkkäin. (Erikosson & Koistinen 2014, 34.) Tämän tapaustutkimuksen analysoinnin menetelmäksi valikoitui teemoittelu. Kyselyiden jälkeen niistä saadut vastaukset analysoitiin teemoittelun menetelmää hyödyntäen kriittisesti tietopohjaa avuksi käyttäen. Analysoinnin jälkeen saatiin syvempi ymmärrys tutkittavaan aiheeseen ja sen avulla kyettiin sanallistamaan mitä tarpeita freelancereilla on ja millaisia arvoja heidän vastauksissaan nousi esiin. Tulosten perusteella luodaan kehitysehdotuksia tutkimuskysymyksiin. Implementointi tapahtuu tässä tapauksessa vasta opinnäytetyöprosessin jälkeen.

5.3 Kyselytutkimus

Prosessin kriittinen vaihe oli kyselyiden luominen, sitä tarkasti tietopohjaan peilaten. Kyselytutkimuksen kysymysten muotoilu on tärkeää, jotta strukturoidussa kyselyssä muotoilee kysymykset oikein sekä esittää oikeat kysymykset oikeassa järjestyksessä. Ennen lopullisen kyselyn lähettämistä kohderyhmälle, tehtiin testikysely muutamalle henkilölle, jotta kysymyksiä voitiin muokata sopivimmiksi vastaamaan tarpeeseen.

Opinnäytetyöni pohjautuu keskeisesti ensimmäiseen kyselytutkimukseen, joka lähetettiin Sun Effects Oy:n käyttämille freelancetyöntekijöille sekä toiseen kyselyyn, joka lähetettiin organisaation vakituiselle henkilökunnalle. Aineistoa kerättiin freelancereilta, jotka liittyvät organisaatioon hetkellisesti sekä vakituiselle henkilökunnalle, jotka ovat kiinteästi osa organisaatiota, jotta aiheesta saatiin mahdollisimman laaja-alaisesti ainestoa kahdesta erilaisesta lähteestä. Tiedonantohaastattelun avulla kartoitettiin organisaation nykytilannetta, arvomaailmaa ja freelancetyöntekijöiden palkkauksen käytäntöjä. Kyselytutkimusten tukemana pystytään sanallistamaan arvoja, syitä ja toiveita, joita sitouttamisessa voidaan hyödyntää.

Kyselytutkimus on erinomainen tapa kysyä ennakkoon laadittuja kysymyksiä ihmisiltä. Kysely on nopea ja tehokas tapa kerätä tietoa. Tietoa voidaan kerätä kyselylomakkeella joko postittamalla tai internetissä, jolloin kyselyyn osallistuja täyttää itse lomakkeensa, kasvotusten ja puhelimitse tehtävissä haasteluissa haastattelija täyttää vastaukset lomakkeeseen. Ensimmäiseksi mainitut tavat täyttää kyselylomake tuovat vastaajalle mahdollisesti anonymiteetin, jolloin hankaliin tai henkilökohtaisiin kysymyksiin voi olla helpompi vastata totuudenmukaisemmin. Tämä samainen mahdollisuus voi toisessa hetkessä olla myös kyselytutkimuksen heikkous, koska tutkija ei voi tietää ovatko kyselyyn osallistuneet vastanneet kysymyksiin totuudenmukaisesti. Se kenelle kyselytutkimus on suunnattu ja kuinka kysymykset on lomakkeelle aseteltu, määrittelevät paljon sitä, millaisia vastauksia kyselytutkimuksesta saadaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 40, 121.) Se ajatellaanko kyselyyn vastaamisella olevan hyötyä itselle tai omille intressien kohteille vaikuttavat vastausten laatuun ja siihen, että kyselyyn ylipäätään vastataan.

Kyselytutkimus valikoitui menetelmäksi, sillä kyselyillä haluttiin kysyä kysymyksiä, joihin toisille voi olla helpompi vastata anonyymisti. Anonyymisti on helpompi antaa myös suoraa palautetta organisaation toiminnasta, niin negatiivista kuin positiivistakin. Kyselytutkimuksen avulla haluttiin kerätä mahdollisimman suoria ja totuudenmukaisia mielipiteitä vastanneilta.

Molemmat kyselylomakkeet, kysely freelancereille sekä kysely vakituiselle henkilökunnalle, olivat avoinna kaksi viikkoa (8.-21.3.2021). Freelancereille suunnattu kysely lähetettiin valikoidulle ryhmälle sähköpostiin (50 henkeä) ja vakituisen henkilökunnan kysely linkattiin työyhteisössä päivittäin käytettävälle Slack -alustalle. Molemmat kyselyt toimitettiin Sun Effectsin HR henkilöstön toimesta, sillä todettiin, että vastaamisprosentti voi olla korkeampi, jos pyyntö kyselyjen täyttämiseen tulee organisaatiota edustavien henkilöiden toimesta. Freelancereiden kyselyssä oli 21 kysymystä (kts. Liite 1) ja vakituisen henkilökunnan kyselyssä 12 kysymystä (kts. Liite 2). Kyselyissä oli monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen oli kaikille vapaaehtoista. Freelancereiden kyselyyn vastasi 20 henkeä eli 40 % kyselyn saaneista. Vastaajien

määrä jäi odotettua pienemmäksi. On mahdollista, että vallitseva tapahtuma-alan tilanne pandemiasta johtuen vaikutti vastaamisinnokkuuteen. Jos oma työtilanne on pandemian takia huono, ei freelanceria välttämättä kiinnosta vastata sitouttamista koskevaan kyselyyn. Vakituisesta henkilökunnasta kysely on suunnattu 25 hengelle. Tähän kyselyyn vastasi ainoastaan 6 henkeä eli 24 %.

5.4 Haastattelu

Haastattelutyylejä on monia erilaisia ja kaikille niille on oma sopiva käyttötarkoitus. Haastatteluja voidaan tehdä yhdelle ihmiselle tai useammalle henkilölle kerrallaan. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu muistuttaa läheisesti kyselyä, sillä strukturoidussa haastattelussa haastattelurunko on rakennettu etukäteen ja haastattelussa edetään sen mukaisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa eli teemahaastattelussa haastattelun teemat on määritelty ennakkoon, mutta kysymysten järjestystä ja painotusta voi muuttaa. Jos puolistrukturoituja haastatteluja tekee useampia, voi haastattelujen suuntaa ja sävyä muuttaa aiempien haastattelujen pohjalta, jos jo tehdyissä haastatteluissa ilmenee mielenkiintoisia teemoja ja seikkoja. Avoin haastattelutyyli on hyvin joustava ja muistuttaa paljon keskustelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 41; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208–210.)

Haastattelun hyvinä puolina voidaan pitää sitä, että haastattelutilanteessa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Jos haastattelu on puolistrukturoitu tai avoin, voidaan haastattelun edetessä lisätä syventäviä ja selventäviä kysymyksiä tilanteen mukaan. Haastatteluaineisto on kuitenkin aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Haastattelun yksi haaste on, että haastateltavat saattavat vastata haastattelutilanteessa eri tavoin, kun muissa tilanteissa he vastaisivat. Haastattelutilanteeseen voi vaikuttaa monet eri seikat ja ne on hyvä ottaa huomioon tuloksia tutkittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206–207.)

Tässä kehittämistyössä kartoitettiin Sun Effects organisaation nykytilaa tiedonantohaastattelun avulla. Kehittämistyön alkuvaiheessa oli tärkeää perehtyä

organisaation nykytilanteeseen freelancereiden sitouttamisen suhteen. Haastattelu oli puolistrukturoitu ja sen avulla kartoitettiin myös vuosittain käytettävien freelancereiden määrää ja ajanjaksoja, joille freelancereiden tarve vuosikalenterissa painottuu. Tiedonantohaastattelu tehtiin ajan hengen mukaisesti videopuhelun kautta. Sun Effects organisaation kaksi HR-asiantuntijaa osallistuivat haastatteluun. Haastattelijana tunsin haastateltavat ennakkoon, joka saattoi vaikuttaa sekä omiin kysymyksenasetteluihin, että haastateltavien vastauksiin. Haastatteluaineistoon voi vaikuttaa vahvasti myös se asia, että olen itse työskennellyt Sun Effects organisaatiossa freelancerina. Omat mielipiteet, kokemukset ja tuntemukset vaikuttavat varmasti aineiston käsittelyssä. Opinnäytetyöprosessin alussa suunnitelmana oli pitää workshop vakituiselle henkilökunnalle sekä freelancereille, mutta tiukentuneiden koronarajoitusten takia luovuin tästä ideasta.

6 Kehittämisprosessin tulokset

Tässä luvussa esittelen tuloksia, joissa näyttäytyy freelancereiden rooli osana tilaajaorganisaatiota heidän itsensä ja vakituisten henkilöiden sanoittamana sekä myös heidän aineistoista nousevia sitouttamisen näkökulmia.

6.1 Freelancerin rooli organisaatiossa elintärkeä

Tätä opinnäytetyötä varten kerättyjen aineistojen avulla selvitetään organisaation nykytilaa suhteessa freelancereiden sitouttamiseen sekä sitä, mitkä seikat työyhteisössä on ammattilaisfreelancereille tärkeitä ja mikä saa heidät tuntemaan olonsa osaksi yhteisöä. Aineiston analysoinnin menetelmänä käytetään teemoittelua. Aineiston avulla pyritään löytämää keinoja sitouttamiseen. Sitouttamista on tutkittu 1980-luvulta lähtien paljon, mutta tutkimuksissa keskitytään lähes poikkeuksetta vakituisen henkilökunnan sitouttamiseen, ei freelancereiden. Aineistoa kerättiin kahden erillisen strukturoidun kyselyn avulla. Freelancereiden kyselyyn tuli yhteensä 20 vastausta eli 40 % kyselyn saaneista vastasi-

vat siihen. Vakituista henkilökuntaa, jolle kysely suunnattiin, oli 25 henkeä. Tähän kyselyyn vastasi ainoastaan 6 henkeä eli vastaajia oli vain 24 %, mikä oli hyvin pieni määrä.

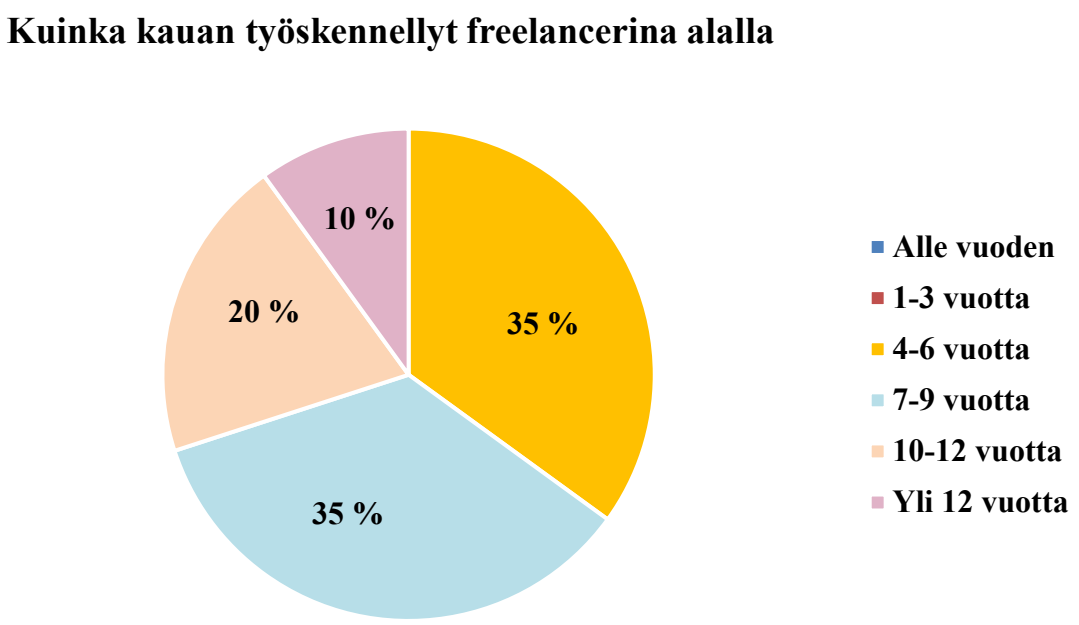
Molempien kyselyiden kysymykset nojaavat tietopohjaani, jossa näyttäytyy aika ennen covid-19 pandemiaa. Alan työt ovat kutistuneet lähes olemattomiin nyt jo reilun vuoden jatkuneen pandemian vuoksi. Molemmat kyselyt sekä tiedonantohaastattelu on tehty reilu vuosi covid-19 pandemian puhkeamisen jälkeen. En usko, että pandemia vaikutti kysymysten asetteluun kyselyissä, mutta vastauksiin sillä on voinut olla vaikutusta.

Kaikki vakituisen henkilökunnan kyselyyn vastanneet ovat työskennelleet Sun Effectsillä vakituisessa työsuhteessa vähintään puolitoista vuotta, joten kaikille vastaajille organisaation käytännöt freelancereiden suhteen ovat tuttuja. Tämä sama joukko tunsi itse olevansa merkityksellinen osa kyseistä työyhteisöä, joissa he tällä hetkellä työskentelevät. Vakituiselta henkilökunnalta kysyttiin, kuinka he kokevat Sun Effectsin käyttämien freelancereiden roolin organisaation ympärivuotisessa toiminnassa? Kaikissa vastauksissa mielipide oli sama, freelancereiden rooli on ehdottoman tärkeä. Heidät koetaan osaksi kokonaisuutta ja varsinkin tapahtumissa freelancereiden rooli koetaan elintärkeäksi. Ilman freelancereita ei suuria tapahtumia pystyttäisi mitenkään toteuttamaan. Monet pidempiaikaiset freelancerit koetaan osaksi vakituista henkilökuntaa. Yksi vastaaja mainitsi sen, että freelancereilta löytyy tarvittavaa erityisosaamista, joka on monessa projektissa merkittävässä ja kriittisessä roolissa.

Tätä samaa ryhmää pyydettiin kuvailemaan kuinka heidän mielestään freelancetyöntekijöiden ja vakituisen henkilökunnan roolit eroavat toisistaan? Useammassa vastauksessa nousi esille vakituisen henkilökunnan suurempi vastuu yrityksen suuntaan, kun taas freelancereilla on enemmän vastuuta yksittäistä projekteista. Suurin ero rooleissa oli useamman vastaajan mielestä se, että vakituisella henkilökunnalla on tasaisen palkan tuoma turva suhteessa freelancereihin. Vastauksissa tuli yllättäen esille, että vakituisen työsuhteen turvallisuuden tun-

teen vastapainona, on vähemmän valinnanvapautta työtehtävien suhteen. Vakituisessa työsuhteessa voi helpommin ajautua sellaisiin työtehtäviin ja -rooleihin, jotka eivät ole aina itselle mielekkäimpiä. Vakituinen henkilökunta näki, että freelancereilla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja projekteihin heitä enemmän.

Yli puolet (65 %) freelancereiden kyselyyn vastanneista on työskennellyt freelancerina yli 7 vuotta (kuvio 8), eli he ovat varsin vakiintuneita työmuotoonsa. Tässä vastauksessa näkyy, että kysely lähetettiin ammattilaisfreelancereille, sillä yhdelläkään vastanneella ei ollut alle neljän vuoden työkokemusta freelancerin urasta.



Kuvio 8. Vastaus kysymykseen: Monta vuotta olet tehnyt töitä freelancerina? (Kysely Freelancereille 2021.)

Freelancereilta kysyttiin, monta eri työnantajaa heillä on normaalisti vuoden aikana (ennen covid-19 pandemiaa)? Vastaukset vaihtelivat yhdestä kymmeniin. Yleinen piirre vastauksissa oli, että freelancereilla on muutama ns. päätoiminen työnantaja ja niiden lisäksi satunnaisia lyhyempiä työsuhteita vuodessa. Tämän ryhmän vastaajat kysyvät toisinaan töitä itse eri työnantajilta, mutta useimmiten heitä kysytään projekteihin mukaan työnantajan toimesta. Isoihin, pitkäkestoisiin

projekteihin freelanceammattilasia voidaan kiinnittää hyvin aikaisessa vaiheessa, pienemille keikoille pyyntö voi tulla vain muutamaa päivää ennen. Siksi on hyvä, että firmalla on olemassa niin sanottuja ”varmoja freelancereita”, jotka pystyvät nopeallakin aikataululla menemään keikalle tai hyppäämään projektiin mukaan. (Tiedonantohaastattelu 2021.)

Kendallin (2011, XIII-XV) mukaan freelance-työn parhaita puolia on vapaus valita, mitä töitä haluaa tehdä. Samaan aikaan hän mainitsee, että vapauden vastapainona on vastuu omasta kehityksestä, eduista ja tuloista. Freelancereilta kysyttiin, miksi he ovat valinneet työskennellä freelancerina vakituisen työsuhteen sijaan? Vastauksissa nousi kaksi vastausta ylitse muiden, töiden vaihtuvuus tai vaihtelu sekä vapaus valita tekemänsä työt. Töiden monimuotoisuus, mielekkyys ja joustavuus olivat freelancereiden kyselyyn vastanneiden yleinen vastaus syyksi freelanceruraan. Freelancerin ura on monesti aloitettu sen takia, että se on ollut helppo tapa kerätä alan työkokemusta koulun ohella. Oppimiseen ja työkokemuksen kartoittamiseen freelancertyö on ollut muutamalle kyselyyn vastanneelle selkeä reitti alalle. Freelancereista kaikki, jotka ovat työskennelleet freelancerina yli kymmenen vuotta sanoivat yksimielisesti, että ovat freelancereita siksi, että voivat itse rakentaa oman työkalenterin ja valita mielekkäät työt. Pidempään alalla olleet ovat hyvin mahdollisesti vakiinnuttaneet paikkansa alalla paremmin, kuin vähemmän aikaa alalla olleet, joten mielekkäiden projektien valinta on heille mahdollista.

Molemmat kyselyihin vastanneet ryhmät olivat samaa mieltä, että freelancereilla on enemmän vapautta valita kiinnostavat sekä inspiroivat projektit ja oman työkalenterin rakentaminen kuukausi- ja vuositasolla. Oman ajan hallinnointi ja itsensä johtaminen voivat olla freelancerille normaaleja toimintatapoja. Freelancertyö vaatiikin usein vahvaa itseohjautuvuutta. Jotta vapaus työtä tehdessäkin säilyy, on freelancerin todistettava kykynsä itseohjautuvuudessa. Kyky toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjailua ja kontrollia. (Savaspuro 2019, 25–26, 32.) Totutusta työtyylistä ja vapaudesta voisi olla hyvin haastavaa siirtyä perinteisempään yhdeksästä viiteen, viisi päivää viikossa ja vielä samassa toimistossa -työmalliin.

> *Haluan pitää yllä illuusiota, jossa pystyn itse vaikuttamaan töihin, jotka otan vastaan. Tämä myös mahdollistaa paremman keskittymisen yksittäiseen projektiin, kun ei joudu tekemään useampaa päällekkäin, jos niin ei itse halua.* (Kysely freelancereille 2021.)

Kuten yllä mainitussa lainauksessa, ajatus valinnanvapaudesta voi olla myös freelancerin itse luoma illuusio. Todellisuudessa voi olla, että freelancer ottaa kaikki tarjotut työt vastaan, jolloin töiden omaehtoinen ja ideaali kuratointi on kaukana todellisuudesta, mutta illuusiota vapaudesta voi silti olla hyvä säilyttää. Vaikka freelancereiden kyselyn vastausten taustalla loisti vahva postiviinen väre, kun kysyttiin, miksi he ovat valinneet uran freelancerina, löytyi vastauksista myös sävyltään hieman negatiivisempia vastauksia. Osa on yksinkertaisesti hyväksynyt, että alan luonne on pätkätöiden täyttämä ja kahdessa vastauksessa tuli selkeästi ilmi, ettei vakituisia töitä ole koskaan tarjottu ja siitä syystä he tekevät töitä freelancerina. Tutkimuksen mukaan vajaa kolmannes suomalaisista työskentelee epätyypillisessä työsuhteessa, joista 17 % on tässä tilanteessa vastentahtoisesti. Näissä epätyypillisissä työsuhteissa ollaan varsinkin kulttuurialla. (Sandström 2021.) Vakituisessa työsuhteessa olevalta henkilökunnalta kysyttiin ovatko he toimineet koskaan freelancereina kulttuurialalla? Vastaus oli yksimielisesti kyllä, 100 %:lle vastanneista freelancertyö oli henkilökohtaisesti tuttua.

Freelancereiden toivotaan olevan alansa luotettavia ammattilaisia, joilla on hyvät yhteistyö- ja kommunikointitaidot. Freelancereilla, jotka hyppivät projektista ja työyhteisöstä toiseen, kommunikointitaidot ovat ratkaisevassa roolissa. Uuteen työyhteisöön ja projektiin meneminen monesti vuodessa voi olla hyvin kuluttavaa ja hyvät kommunikointitaidot helpottavat uuteen työympäristöön sulautumisessa. Freelancereiden toivotaan olevan ammatillisesti monipuolisia, mutta samalla heillä olisi hyvä olla erityisosaamista, jolla erottua joukosta. Toisinaan erityisosaamisen avulla freelancereita palkataan helpommin isompiin rooleihin projekteissa. Näistä vakituisen henkilökunnan vastauksista siihen, millaisia ominaisuuksia hyvällä freelancerilla olisi hyvä olla, voi päätellä, että freelancereilta odotetaan paljon, sillä heiltä odotetaan ammatillista monipuolisuutta sekä samalla erityisosaamista joltain tietyltä osa-alueelta.

Hyville ammattilaisfreelancereille, joilta löytyy näitä edellä mainittuja ominaisuuksia, monipuolisuutta ja erityisosaamista, on alalla kovaa kysyntää. Hyvien tekijöiden nimet ovat kaikilla alan firmoilla tiedossa. Sun Effectsin freelance-verkostoa on kasvatettu vuosien ajan. Jotta tähän verkostoon pääsee listoille, freelancerin on oltava luotettava, kokenut ja häneltä täytyy löytyä riittävää osaamista. Eri freelancereilla on erilaista erikoisosaamista, joka voi määritellä kenet palkataan mihinkin rooliin ja projektiin mukaan. Läheskään aina mitään erityisosaamista ei kuitenkaan vaadita, hyvä asenne ja hyvät yleistaidot vievät myös pitkälle. Vaikka samoihin rooleihin voi olla useampi ammattilainen tarjolla, ei freelancereiden kesken ole havaittu kilpailua. Jos kilpailua on, se käydään enemmän oman pään sisällä. Kilpailua ei ole ollut havaittavissa, koska halu tehdä töitä kivojen ja erilaisten projektien parissa taitaa viedä voiton kilpailusta. Ja jokainen tähtää samaan yhteiseen maaliin ja haluaa hoitaa oman tonttinsa hyvin. Uudet freelancerit tulevat organisaatioon yleensä nykyisten työntekijöiden ehdottamana tai hyvien referenssien kautta. (Tiedonantohaastattelu 2021.)

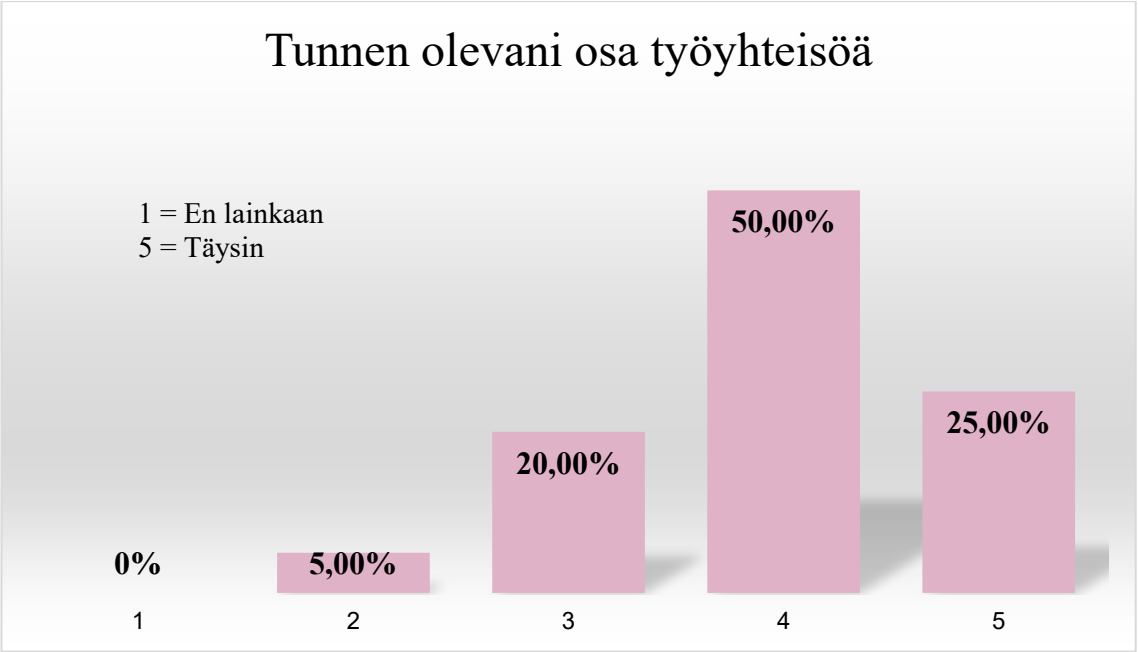
6.2 Freelancerit ovat osa työyhteisöä

Sitouttamisen näkökulmasta työyhteisöön kuuluminen on yksi tärkeimmistä asioista. Sitoutuminen voi kohdistua itse työhön ja/tai työpaikkaan ja se voi olla tunneperäistä tai välineellistä sitoutumista. Tunneperäisestä sitoutumisesta tutkimusten mukaan hyötyy niin työntekijä kuin organisaatiokin. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, tekevänsä organisaation tuella merkityksellistä työtä ja olevansa osa organisaation menestystarinaa. (Viitala 2021, 45.) Kun Sun Effectsin vakituiselta henkilökunnalta kysyttiin, kokevatko he freelancerit osaksi työyhteisöä, vastaus oli kaikilla sama. Freelancerit koettiin osaksi työyhteisöä sataprosenttisesti. Freelancerit ovat vakituisen henkilökunnan mielestä osa työyhteisöä aina, kun he ovat läsnä tai projektissa mukana.

> *Mielestäni freelancerit ovat erottamaton osa työyhteisöä ja vertautuvat vakituiseen henkilökuntaan.* (Kysely vakituiselle henkilökunnalle 2021.)

Löytyy kuitenkin myös tilanteita, joissa freelancerit jäävät työyhteisön ulkopuolelle. Vain vakituiselle henkilökunnalle tarkoitetut virkistys- ja liikuntapäivät tulivat useammassa vastauksessa esille. Aihe on kaksijakoinen, sillä vakituiselle henkilökunnalle on tärkeää pitää sitouttamista ja työyhteisöä parantavia, yhteishenkeä nostattavia omia hetkiä, kuten virkistyspäiviä. Sun Effectsin käyttämien freelancereiden määrä on myös sen verran suuri, että kaikkien heidän osallistamisensa virkistyspäiviin voi olla mahdotonta. Jos vain osa freelancereista kutsutaan vakituisen työyhteisön tilaisuuksiin, voi se jakaa freelancereita eriarvoiseen asemaan. Toinen osa-alue, missä freelancerit jäävät työyhteisön ulkopuolelle oli viestintä. Kun heidän työsuhteensa on tauolla, hiljaisempina off-season aikoina, ei organisaation sisäinen viestintä yllä freelancereille asti. Viitalan (2021, 154–155) mukaan hyvän viestinnän avulla kaikki organisaatioon kuuluvat oppivat ymmärtämään organisaation tavoitteet, arvot sekä tulevaisuuden näkymät. Hyvällä sisäisellä viestinnällä on todella suuri merkitys organisaatioon sitouttamisessa, sillä viestintä lisää tietoa ja tieto puolestaan lisää joukkoon kuulumisen tunnetta. Eroavaisuuksia vakituisen henkilökunnan ja freelancereiden väliltä löytyi myös perinteisestä yhdeksästä viiteen toimistotyössä. Yhteiset kahvitauot ja käytäväkohtaamiset ovat osa toimistotyöntekijöiden yhteisöllisyyttä. Nämä kaikki voivat puuttua freelancereilta, jotka tekevät yhteisellä toimistolla vain satunnaisesti töitä.

Freelancereiden kyselyssä kysyttiin myös työyhteisöön kuulumisen tunteesta sekä millaiset asiat saavat heidät tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Suurin osa vastanneista tunsi kuuluvansa työyhteisöön, jossa työskentelee freelancerina, kuten kuvio 9 osoittaa. Selkeästi parhaiten työyhteisöön tunsivat kuuluvansa yli 10 vuotta freelancerina toimineet. On mahdollista, että työyhteisöön kuulumiseen vaikuttaa yli 10 vuoden freelanceruran tehneille henkilöille vakiintunut rooli tietyissä työyhteisöissä. Alla kymmenen vuotta freelancereina olleet tunsivat kuuluvansa työyhteisöön, mutta vastauksissa oli enemmän hajontaa.



Kuvio 9. Tunnetko olevasi osa työyhteisöä toimiessasi freelancerina? (Kysely freelancereille 2021.)

Yhdessä oleminen ja yhdessä tekeminen saivat freelancerit tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Tärkeäksi osa-alueeksi nousi toiminnan läpinäkyvyys. Tähän vaikuttaa avoimuus ja riittävä tiedon jakaminen työhön liittyvissä asioissa. Kun tietoa jaetaan, tunne luottamuksesta, vastuusta ja mahdollisuudesta edetä työtehtävissä kasvaa ja freelancerit kokevat itsensä tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa. ”Mitä enemmän tietoa jaetaan, mitä kätevämmin sitä on saatavilla ja mitä vuorovaikutuksellisemmin sitä käsitellään ja hyödynnetään, sitä paremmin se ruokkii luottamuksellista toimintaa” (Huttunen 2020, 134). Useissa freelancereiden vastauksissa kävi ilmi, että oli kyse off-seasonista tai kiireisestä työsesongista, informaatio ei aina kulje parhaimmalla tavalla freelancereille. Se, että organisaatio antaa freelancereiden nähdä projektin kokonaisuuden, ei vain pieniä osa-alueita, luo luottamuksen tunnetta puolin ja toisin. Läpinäkyvyyden rinnalla tärkeäksi koettiin tasapuolisuus. Hyvässä työyhteisössä, johon halutaan kuulua ja sitoutua, kaikkia, niin vakituista henkilökuntaa kuin freelancereita kohdellaan samanarvoisesti. Kuitenkin osassa vastauksista tuli mielenkiintoisia huomioita siitä, että alalla on pienet piirit ja monet freelancerit tuntevat toisensa. Samat henkilöt kiertävät työkeikoilta toiselle, toisinaan eri firman palveluksessa, mutta silti he usein työskentelevät samoissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa.

Kiinnostavaa on, kokevatko freelancerit itsensä ennemmin osaksi freelancereiden omaa työyhteisöä, joka on organisaatiosta riippumaton.

> *Oman tiimin sisällä pääsee yleensä aikalailla osaksi, lähinnä koska samat naamat pyörii samoissa hommissa. Laajemmassa skaalassa yhteenkuuluvuus on melko olematonta – tämäkin toki tapauskohtaista.* (Kysely freelancereille 2021.)

> *Tutut kasvot keikalta toiselle, olkoot työnantaja sama tai eri.* (Kysely freelancereille 2021.)

Kuten vakituisen henkilökunnan vastauksista kävi ilmi, freelancerit jäävät ympärivuotisessa sisäisessä viestinnässä off-seasonilla pimentoon. Freelancereiden vastauksissa oli nähtävissä, että hyvällä kommunikoinnilla ja viestinnällä on suuri merkitys työyhteisöön kuulumisen tunteen ylläpitämisessä. ”Organisaation sisäinen, avoin kommunikaatio, viestintä ja dialogi on tärkeää: se parantaa henkilöstön motivaatiota, lisää työviihtyvyyttä ja vaikuttaa näin sitoutumiseen ja jopa tavoitteiden saavuttamiseen” (Huuhka 2010, 118). Freelancereille, jotka rakentavat itse oma työvuosikalenterinsa, on tärkeää tietää hyvissä ajoin mitä työkeikkoja mahdollisesti työnantajalla on tulossa, jotta kalenteriin osaa varata niitä varten aikaa. Mitä enemmän työnantaja pystyy kertomaan tulevista keikoista, sen paremmin freelancer sitoutuu. Jo niin sanotut alustavat varaukset, lyijykynällä merkityt päivämäärät kalenteriin, luovat tunnetta siitä, että freelancer on tärkeässä ja merkityksellisessä roolissa organisaation tulevaisuudessa.

Freelancerit kokivat, että ovat silloin osa työyhteisöä, kun organisaatio tunnistaa heidän osaamisensa sekä taidot, ja että niitä arvostetaan ja hyödynnetään oikealla tavalla. Oikea ja selkeä roolitus ja sitä myötä selkeä työnjako, vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Riittävä perehdytys työtehtäviin lisäsi vastausten perusteella työyhteisöön kuulumista merkittävästi. Se, että perehdyttämiseen käytetään aikaa ja se tehdään kunnolla antaa tunteen, että organisaation tasolla halutaan freelancerin onnistuvan työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

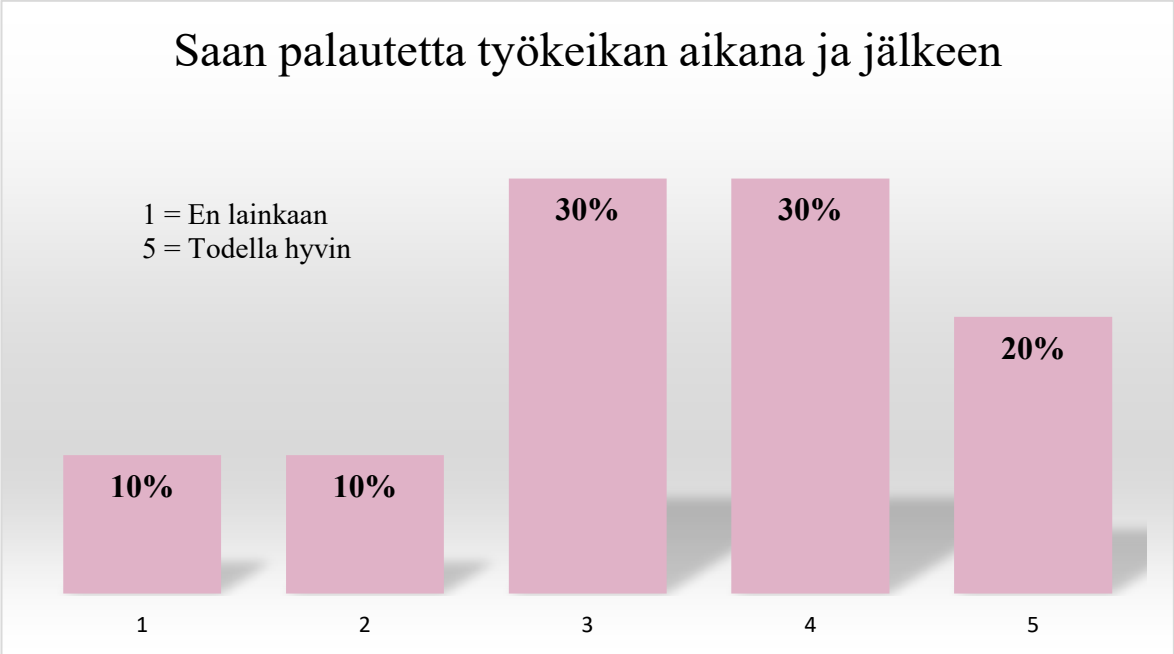
Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla luodaan työntekijälle edellytykset suoriutua hyvin ja tehokkaasti uudessa työssä ja samalla nauttia siitä. Perehdytyksellä on suuri vaikutus siihen, kuinka työntekijä kokee uuden työympäristön, miten hän näkee oman roolinsa osana organisaatiota ja millaisen käsityksen hän luo työnantajasta. Riittävä ja kattava perehdytys vaikuttaa myös työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin. (Viitala 2021, 97–98.) Jopa 75 % freelancereista vastasi, että heidät perehdytetään Sun Effectsin keikoilla omaan työhön hyvin tai erittäin hyvin. Loput 25 % valitsivat vaihtoehdon kolme, kun arvoasteikko oli yhdestä viiteen, jossa yksi edusti vaihtoehtoa ”ei lainkaan” ja viisi vaihtoehtoa ”todella hyvin”. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan ja mahdollisuus edetä vastuullisempiin töihin vaikuttavat yhtä lailla yhteisöllisyyteen. Työyhteisöön kuulumisen tunteeseen vaikutti niinkin yksinkertainen asia, kuin, että töitä ylipäätään tarjotaan freelancerille.

”Palaute, etenkin positiivinen palaute koetaan kerta toisensa jälkeen tärkeäksi. Se energisoi ja vie meitä eteenpäin yhä parempiin suorituksiin” (Huttunen 2020, 116). Palautteen antaminen ja sen saaminen pitäisi olla jo vakiintunut osa kaikkien organisaatioiden toimintaa. Kehittyville ja muuttuville organisaatioille palautekeskustelut ovat tärkeässä roolissa. Yksilön kehityksen kannalta palautteen saaminen on tärkeää, jotta hän pystyy sen perusteella arvioimaan omaa suoritustaan ja kehittymään työssään. Organisaation näkökulmasta palauteen kerääminen vähentää hiljaisen tiedon määrää. Jos palautetta ei kerätä, voi kallisarvoista hiljaista tietoa jäädä ainoastaan freelancerin päähän, jollei sitä pueta sanoiksi ja dokumentoida. Hiljainen tieto syntyy toiminnassa ja se siirtyy usein vain mallioppimisen kautta muille. Siksi palautteen pyytäminen projektin aikana ja sen jälkeen on organisaatiolle hyvin tärkeää. (Viitala 2021, 139, 158.)

Vakituisen henkilökunnan kanssa palautekeskustelut ovat helposti yhteiseen kalenteriin merkittävissä, mutta kuinka toimitaan kymmenien freelancereiden kanssa? Palautteen saaminen esimerkiksi tapahtumista on usein elintärkeää, jotta seuraavana vuonna samaan tapahtumaan osataan resursoida oikea määrä henkilöitä töihin, osataan varautua työhön kuluvaan aikaan ja saadaan ylipäätään työntekijän tuntemuksia koko prosessista. Freelancereilta kysyttiin

saavatko he palautetta keikan tai projektin aikana ja sen jälkeen riittävästi. Vastauksia tuli tasaisesti, kuitenkin enemmistö kokee saavansa palautetta hyvin tai todella hyvin. Kuitenkaan osa ei ole saanut lainkaan palautetta, sillä 10 % vastaajista valitsivat sen vaihtoehdon (kuvio 10).

Ne 25 % freelancereista, jotka valitsivat vaihtoehdon kolme, kun heiltä kysyttiin, kuinka hyvin heidät perehdytetään työhönsä, kokivat myös, että heiltä ei kysytty kovinkaan paljoa palautetta, eikä heiltä myöskään pyydetty palautetta keikkojen aikana tai niiden jälkeen. Nämä 25 % vastaajista olivat olleet 4–12 vuotta freelancerina, eli se, kuinka kauan he olivat olleet freelancerina alalla ei vaikuttanut tähän. Mielenkiintoista on, että juuri tämä sama ryhmä koki, ettei heitä perehdytetty parhaalla mahdollisella tavalla tai pyydetty tarpeeksi palautetta. Tämä ryhmä ei myöskään tuntenut saavansa palautetta.



Kuvio 10. Vastaus kysymykseen: Koen saavani rakentavaa palautetta työkeikan aikana/jälkeen? (Kysely freelancereille 2021.)

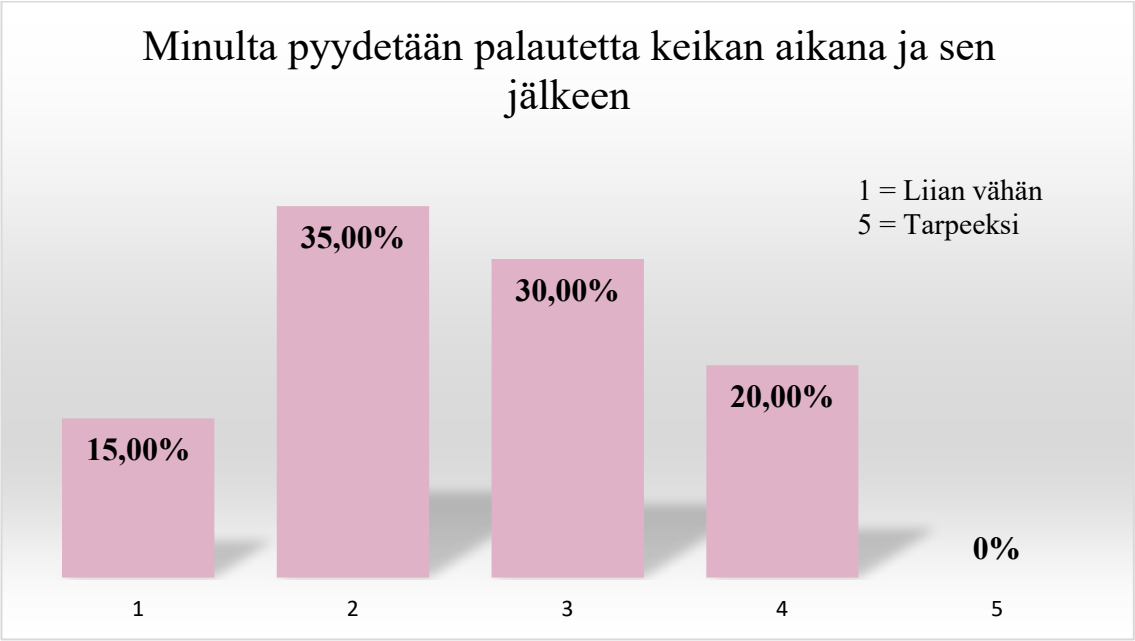
Vaikka palautetta saatiin omasta toiminnasta hyvin, toivottiin, että palautetta saataisiin enemmän tietyistä osa-alueista sekä esihenkilöitä että työkavereilta. Yleisen palautteen lisäksi toivottiin muun muassa palautetta omasta esihenkilö-

työskentelystä ja omasta urakehityksestä vuosien varrelta. Myös henkilökohtaisempaa palautetta arvostetaan enemmän kuin geneerisiä ”hyvää työtä” kommentteja.

> *Esihenkilön tehtävistä toivoisin saavani enemmän palautetta. Tällä hetkellä palaute keskittyy asiakkaan näkökulmaan olivatko he tyytyväisiä Usein työntekijöiden tyytyväisyys jää vähemmälle huomiolle palaute palavereissa.* (Kysely freelancereille 2021).

Kuvio 11 kuvastaa sitä, minkä verran palautetta freelancereilta pyydetään. Palautetta pyydetään vastausten perusteella huomattavasti vähemmän freelancereilta, kuin mitä sitä heille annetaan, vaikka tälle olisi yhtä lailla tarvetta. Palautteen antaminen projektista on tärkeää organisaatiolle, jotta tapahtumia ja toimia pystytään kehittämään, ja että hiljainen tieto saadaan dokumentoitua. Saatua palautetta on osattava myös hyödyntää oikealla tavalla, jotta muutosta pystytään tekemään. Se, että freelancerilta pyydetään palautetta, luo myös tunteen siitä, että hänen mielipiteellään on merkitystä ja hänen ammattitaitoonsa luotetaan.

> *Palautekysely kaikilta työntekijöiltä voisi olla tervetullutta ainakin isommissa keikoissa ja keikkaputkissa slush, kesäfestarit jne.* (Kysely freelancereille 2021).



Kuvio 11. Vastaus kysymykseen: Pyydetäänkö sinulta palautetta keikkojen aikana/jälkeen? (Kysely freelancereille 2021.)

Sun Effectsillä palautetta voi antaa rekrytoinneista vastaaville henkilöille tai tiiminjohtajalle. Helpoiten palautetta annetaan keikan tiiminjohtajalle eli niille henkilöille, jotka toimivat keikoilla ja projekteissa tiimin lähimpänä esihenkilönä. Tiiminjohtajille annetaan palautetta siitä, miten keikalla meni, mitä voisi tehdä paremmin, päivien pituudesta ja muista itse keikkaan liittyvistä asioista. Tiiminjohtajat puolestaan välittävät tietoja kootusti organisaatiolle. Vakavimmista ongelmista ja selkkauksista palautetta pyydetään antamaan suoraan HR-henkilökunnalle. Organisaatiolla ei ole tällä hetkellä käytössä selkeää rutinoitunutta palautteenantokäytäntöä. (Tiedonantohaastattelu 2021.)

6.3 Viestintä ja koulutukset sitouttamisen ytimessä

Kun vakituiselta henkilökunnalta kysyttiin, miten he itse sitouttaisivat freelancereita paremmin, vastauksissa nousi selkeästi esiin jatkuva kommunikointi, viestintä ja yhteydenpito. Samoin työtapojen, esimerkiksi työhön bookkauksen järkevöittäminen ja standardisointi voisivat auttaa sitouttamisessa. Yli puolet vastaajista uskoivat, että freelancereille suunnattujen koulutusten avulla sitouttaminen tapahtuisi luonnollisemmin.

> *En usko, että sitouttamisessa sinänsä on hirvittävän paljon taikatemppuja ja kikkoja, joilla se tehdään onnistuneesti. Työntekijälle on tärkeää turvallinen tunne, tunne siitä, että voi vaikuttaa työtehtäviin ja, että heitä kuunnellaan, häneen luotetaan, reilun tuntuinen palkkaus jne.* (Kysely vakituiselle henkilökunnalle 2021.)

Perinteiset sitouttamisen keinot, yhteiset aktiviteetit työn ohessa sekä vapaa-aikana mainittiin myös vastauksissa. Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, oli kyseessä vakituinen henkilökunta tai freelancerit, on ehdottoman tärkeää toimivan sitoutuneen työyhteisön kannalta.

Mukavan ja toimivan työyhteisön vaikutusta ei voi kieltää, kun freelancerit valitsevat organisaatiota, jossa päättävät työskennellä. Freelancereille osoitettiin ky-

symys, jossa pyydettiin valitsemaan arvoasteikolla yhdestä viiteen, kuinka paljon seuraavat seikat vaikuttavat työkeikan valintaan: itse keikka (tapahtuma, festivaali tms.), työnantaja, palkka, työyhteisö, aikataulu ja työn kesto. Tärkeimmiksi valikoituivat työnantaja, palkka ja työyhteisö. Niillä on suurin merkitys työtä valittaessa. Työnantaja ja työyhteisö kulkevat pitkälti käsi kädessä. Kilpailukykyinen, työn määrää ja vastuuta vastaava palkka vaikuttaa ammattilaisfreelancereilla työn valintaan. Aikataulu sijoittui arvoasteikolla seuraavaksi. Itse keikka ja työn kesto jäivät jaetulle kolmannelle eli viimeiselle sijalle.

Sama ryhmä sai avoimessa kysymyksessä vastata omin sanoin työn valintaan vaikuttaviin aiheisiin. Vastauksissa painotettiin ammatillisen kehityksen kasvattamista sekä omaa roolia ja työn haastavuutta. Pystyykö työssä kehittämään itseään, onko oma rooli vastuullinen ja onko produktio laadukas. On hienoa, että vastauksissa nousi esille myös oma jaksaminen. Jos kalenteri on täynnä, kannattaako suunniteltua vapaa-aikaa käyttää lomailuun vai ottaako kuitenkin uuden projektin kalenteriin lisää? Freelancerin on itse osattava tarkkailla omaa jaksamistaan ja sitä kuinka paljon töitä ottaa. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille, että töitä valittaessa punnitaan kohtaako työkeikan arvomaailma oman arvomaailman kanssa. Myös työolosuhteilla ja työn sijainnilla on merkitystä. Onko työn perusteet kunnossa ja pitääkö työn takia olla pitkiä aikoja poissa kotoa? Yllättäen monessa vastauksessa puhuttiin projektin taiteellisesta sisällöstä. Taiteellisen sisällön täytyy olla kiinnostava ja on aina parempi, jos siinä on jotain uutta ja yllättävää. Tällä on suora yhteys siihen, että onko työ ammatillisesti kiinnostavaa ja oppiiko freelancer keikasta jotain uutta, jota voi hyödyntää tulevaisuuden projekteissa. Tässä kysymyksessä nousi esiin kiinnostavasti erilaisia vastauksia sen mukaan, kuinka kauan vastaaja oli toiminut freelancerina. Yli 12 vuotta freelancerina toimineet vastasivat, että keikan valintaan vaikuttaa projektin laatu ja se, että työn puitteet ovat kunnossa. 10–12 vuotta alalla freelancerina olleilla vastauksissa nousi esiin töiden haastavuus ja 7-9 vuotta työskennelleiden vastauksissa yhteisiä teemoja olivat oma jaksaminen, aikataulut sekä millaista roolia projektista tarjotaan.

Haastavuus - kehittääkö työ minua ja auttaako se minua johonkin uuteen suuntaan?

> *Työn vaikuttavuus - edustaako työ itselleni tärkeitä arvoja ja onko työllä potentiaalia vaikuttaa positiivisesti näihin seikkoihin?*
> *Taiteellinen ilmaisuvoima - käyttääkö työ kiinnostavia taiteellisia ilmaisukeinoja ja itseäni kiinnostavia esteettisiä arvoja?*
> *Työtilan kunto - yritän välttää huonosti hoidettuja työtiloja, joissa vakituisen puuttuvan huoltohenkilökunnan tehtävät yritetään ulkoistaa freelancereille.* (Kysely freelancereille 2021.)

Mitä työnantaja voisi tehdä sitouttamisen eteen? Freelancerit kertoivat mitä toivoisivat työnantajalta enemmän. Kysymyksessä pystyi valitsemaan yhden tai useamman vaihtoehdon. Vaihtoehdoksi oli jätetty myös vapaa vastausvaihtoehto, johon vastaaja pystyi itse antamaan oman mielipiteensä. Valittavina vaihtoehtoina kysymyksessä olivat:

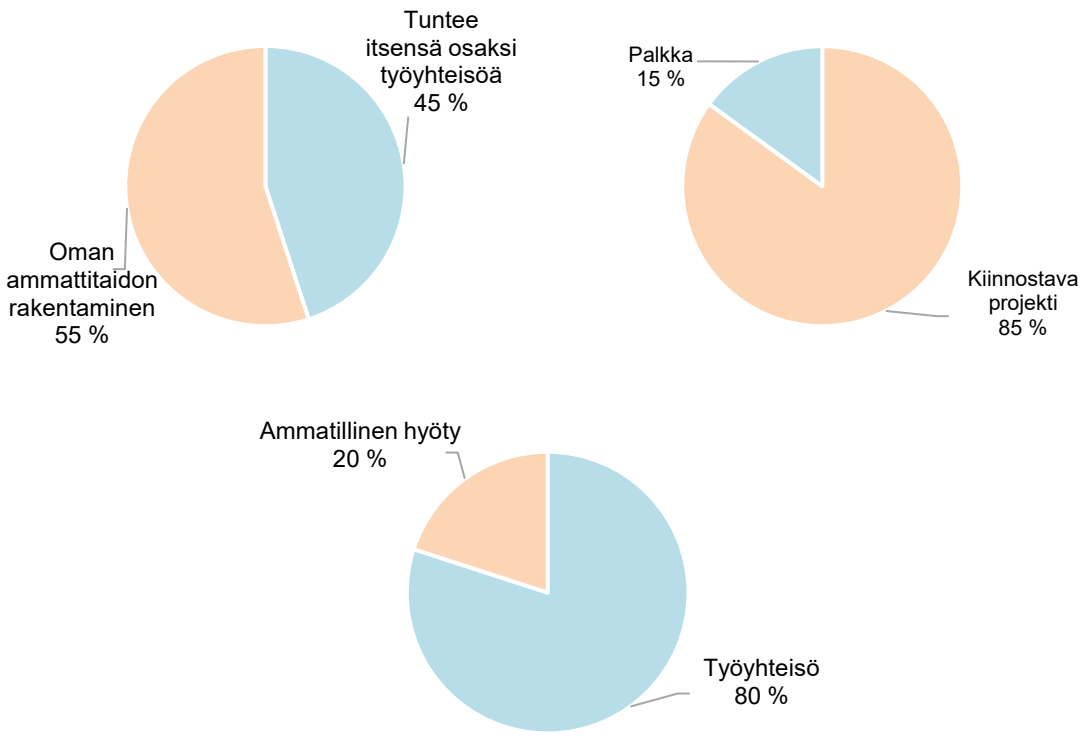
- Koulutuksia
- Yhteistä ajanvietettä
- Enemmän tietoa tulevasta
- Uuden oppimista
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan

Eniten näistä freelancereita kiinnostivat kohdat enemmän tietoa tulevasta ja uuden oppiminen. Heti näiden jälkeen valittiin koulutukset. Kaikki vastaajat, jotka ovat toimineet freelancerina 7–9 vuotta valitsivat koulutuksen tärkeimmäksi vaihtoehdoksi. Tieto tulevasta ja ennakointi on freelancereille hyvin tärkeää, sillä elanto koostuu monesta eri tulonlähteestä ja mitä aikaisemmin työkeikoille ja projekteihin bookataan, sitä turvallisemmalta tulevaisuus tuntuu. Uuden oppiminen työssä pitää mielenkiinnon yllä ja motivoi työntekijää. Lyhimmän aikaa eli 4–6 vuotta freelancerina toimineet, vastasivat tähän, että tärkeintä on uuden oppiminen. Se, että työntekijällä on halu oppia ja kehittää itseään on äärimmäisen tärkeää niin organisaation, että yksiön itsensä kannalta. Koulutukset liittyvät vahvasti myös tähän. Seuraavaksi eniten valittiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan ja vähiten kiinnostusta oli yhteiseen ajanviettoon. Yhteinen ajan viettäminen on varmasti se helpoin ratkaisu työnantajan näkökulmasta järjestää, mutta, alan ammattimaistuessa ei yhteinen ajanviettäminen yksilön näkökulmasta pelkästään riitä.

Yksi huolen aihe tulevaisuudessa on freelancer-ryhmäjohtajien rajattu määrä, sillä vanhat luotettavat ovat siirtyneet pandemian takia freelancer-töistä joko eri aloille tai etsineet vakaamman tulon takaaviin vakitöihin. Monet nykyiset Sun Effectsin käyttämät freelancer-ryhmäjohtajat ovat kasvaneet esihenkilön rooliin edeten askel askeleelta vastuullisempiin työtehtäviin. Tämä tapa edetä haasteellisempiin töihin, on hyvä niin freelancerille, että organisaatiolle. Tätä tyyliä yritetäänkin ylläpitää organisaatiossa, sillä se on tietyllä tapaa turvallinen ja luonnollinen tapa kouluttaa tämän päivän teknikosta tai tuottajasta tulevaisuuden ryhmäjohtajia ja esihenkilöitä. Teoriassa opettamisen periaate on hyvin yksinkertainen, toiset aktiiviset nykyiset ryhmäjohtajat ottavat potentiaalisia tekijöitä keikoille oppiin. Käytännössä oppiminen tapahtuu siis hyvin konkreettisesti mestari–kisälli oppimismenetelmällä. Sun Effectsin tähtäimessä on tulevaisuudessa järjestää strukturoidummin koulutuksia myös freelancereille. Koulutuksia on mietitty varsinkin johtajuuden saralle. Hyvin harvalla ryhmäjohtajalla on johtajan koulutusta, johtajan taitoja on opeteltu käytännön kautta projektien edetessä. Organisaatiossa on huomioitu, että johtajuuden käsite on muuttunut nuoremman sukupolven myötä ja juuri siitä syystä johtajuuden kouluttaminen koetaan tärkeäksi. (Tiedonantohaastattelu 2021.)

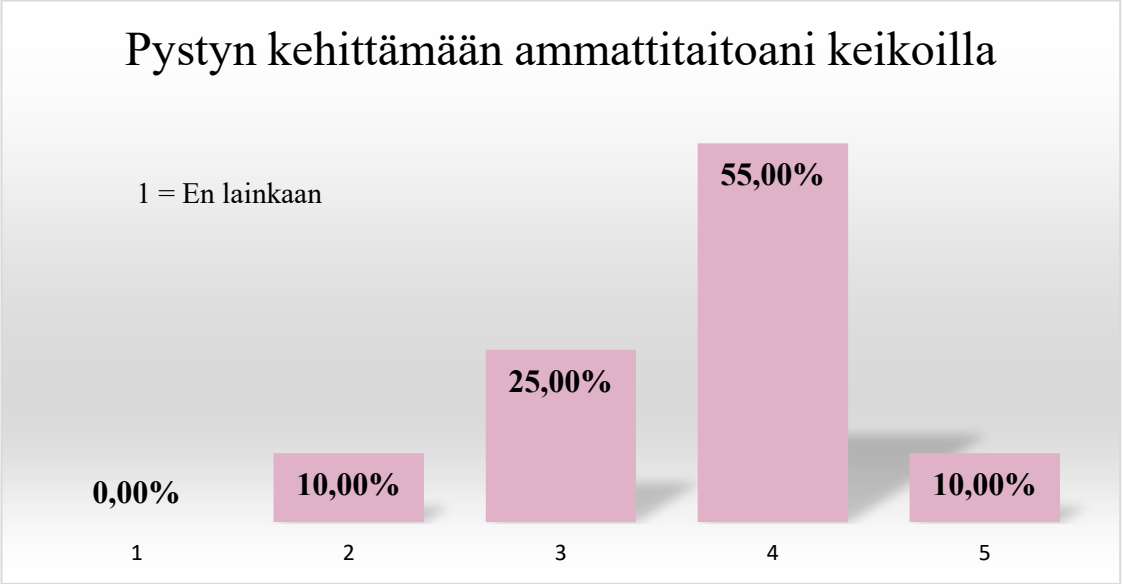
Näiden lisäksi mainittiin luottamus selkeämmät aikataulut sekä edut. Jälleen kerran vastuksissa nousi esiin työntekijän arvostus ja sen osoittaminen. Pandemia-ajan toimista toivottiin myös läpinäkyvyyttä ja tiedon jakamista. Luottamusta tarvitsevat kaikki, sitä peräänkuulutetaan niin johdon kuin henkilöstönkin toimesta. Luottamuksen lisäksi jokainen haluaa tuntea, että meitä ja meidän työpanostamme arvostetaan ja pidetään arvossa. (Huttunen 2020, 11, 61.) Sitran (n.d.) artikkelissa, Millainen on uusi elinvoimainen työelämä, mainitaan, että tulevaisuuden työelämässä on kaikkien etu, jos ihmisten vahvuudet ja potentiaalit saadaan paremmin käyttöön kaikkialla. Työelämäkulttuurin pitää tulevaisuudessa enemmän ja enemmän tukea, sallia sekä hyödyntää paremmin monimuotoisuutta. Kokeileva ja yrittäjämäinen tapa tehdä työtä tulee sopimaan paremmin tähän aikaan, kuin lineaarinen, aikaan ja paikkaan sidottu työskentelytapa.

Tämä sama ryhmä sai valita kolmesta parista, kumpi vaihtoehdoista on heille itselleen tärkeämpää työkeikkaa tai projektia valittaessa (kuvio 12). Ensimmäisessä parissa vastakkain olivat: tuntea itsensä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä vai rakentaa omaa ammattitaitoa. Oman ammattitaidon rakentamisen valitsi 55 % vastanneista ja 45 % valitsi työyhteisöön kuulumisen. Tässä vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti, mutta seuraavassa parissa eroa tuli reilusti, kun tiedusteltiin, kumpi on tärkeämpää, kiinnostava projekti vai palkka. Kiinnostava projekti vei voiton, sillä sen valitsi 85 % vastaajista, palkka vaihtoehdon valitsi vain 15 % vastanneista. Kiinnostava projekti pitää mielenkiinnon työn tekemiseen yllä, jota raha ei voi taata. Kolmannessa eli viimeisessä parissa vastakkain olivat työyhteisö ja ammatillinen hyöty. Tässä miellyttävän työyhteisön valitsi 80 % vastaajista ja 20 % valitsi tärkeämmäksi ammatillisen hyödyn. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että kiinnostava projekti on ammatillisesti freelancereille tärkeää. Kiinnostavat projektit voivat kasvattaa ammattitaitoa, mutta hyvä työyhteisö on lähes yhtä tärkeää kuin edellä mainitut.



Kuvio 12. Vastaukset kysymykseen: Työkeikkaa valittaessa, kumpi on sinulle tärkeämpää? (Kysely freelancereille 2021.)

Monissa freelancereiden vastauksissa oli vahvasti läsnä oman ammattitaidon kasvattamisen tärkeys. On järkevää vaalia omaa arvoaan työmarkkinoilla, jotta töitä riittää tulevaisuudessakin, on pysyttävä ajan hermoilla ja opeteltava uusia taitoja (Mellanen & Mellanen 2020, 269). Se mitä teet nyt, on paras käyntikortti seuraavalle keikalle. Mahdollinen ovi seuraavaan projektiin voi aueta niiden taitojen perusteella, joita pystyy näyttämään suoritettavan keikan aikana.



Kuvio 13. Vastaus kysymykseen: Minkä verran sinulla on mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoa keikoilla? (Kysely freelancereille 2021.)

Kuvion 13 perusteella voidaan todeta, että tilanne on hyvä. Freelancerit kokevat, että he todella pystyvät kehittämään omaa ammattitaitoaan työn tekemisen ohella. Vaikka tilanne on nyt hyvä, on tässä vielä jonkin verran parannettavaa. On otettava huomioon kuitenkin projektin ja työkeikan luonne. Aina kehittyminen ei oe mahdollista, jos kyseessä on esimerkiksi lyhyempi työrupeama tai suorittavan työn peruskeikka.

6.4 Vakituisella henkilökunnalla ja freelancereilla samat arvot

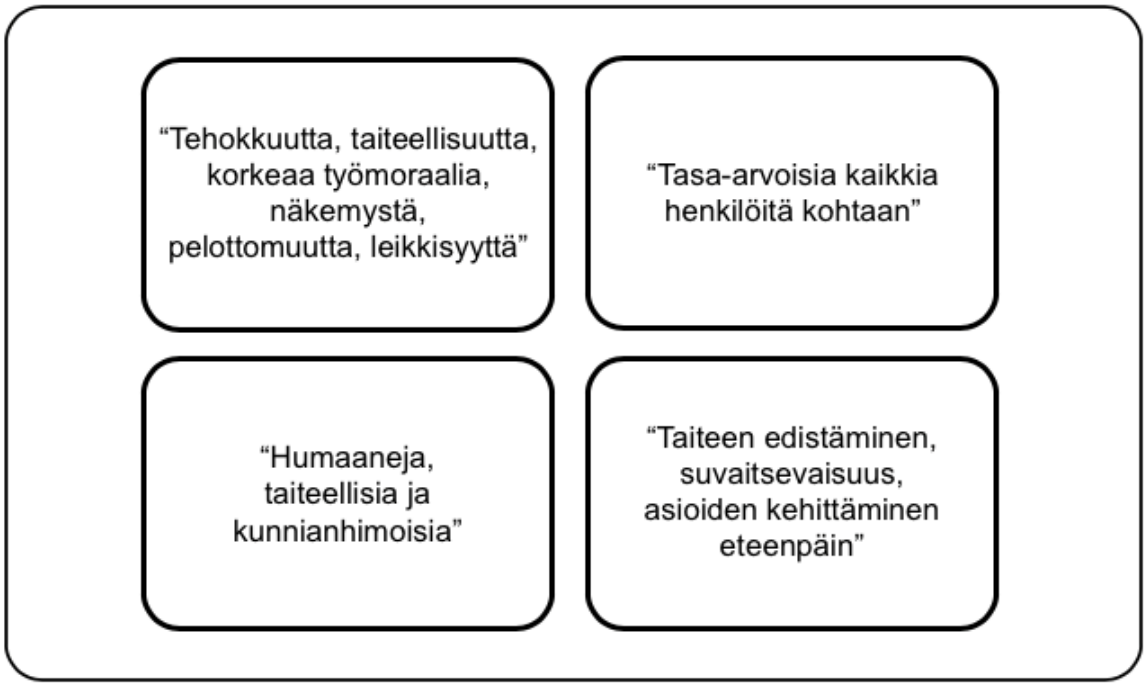
Arvoja ja niiden merkitystä on tutkittu paljon viime vuosikymmenien aikana. Näiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, että milleniaaleille ja heitä seuraavalle Z-sukupolvelle merkityksellinen työ, toimiva yrityskulttuuri, joustavuus, reiluus ja tasa-arvoinen kohtelu toimii palkkaa paremmin motivoinnin keinoina.

(Savaspuro 2019, 40.) Sun Effects ei ole vielä virallisesti sanoittanut yrityksen arvoja, sen pitkästä iästä huolimatta. Organisaation arvoista on kuitenkin keskusteltu tasaisin väliajoin johtoryhmän kokouksissa. Sanat ja ajatukset, jotka kuplivat pinnan alla ja jotka ilmenevät työyhteisössä tekemisen kautta, ovat yhteisöllisyys, intohimo, luovuus ja aloitteellisuus. Näihin sanoihin ja arvoihin organisaation toiminta kiteytyy. Työyhteisössä vallitsee astetta parempi yrityskulttuuri ja luottamuksen ilmapiiri. Toiminta on kehittynyt laajasti ja sitä pyritään koko ajan kehittämään. Organisaatiolle on tärkeää luoda uutta ja tehdä omaleimaista jälkeä, ajatella boxin ulkopuolelta. (Tiedonantohaastattelu 2021.)

Organisaation arvojen määrittelyprosessi on mahdollista toteuttaa eri tavoin. Ylin johto voi määritellä ja listata arvot sekä antaa ne henkilöstölle tiedoksi ja noudatettavaksi. Jos organisaatio ja sen henkilöstö on ollut olemassa jo pidempään, voi henkilöstön olla vaikea sitoutua näihin yhtäkkisiin linjauksiin. Yhteistä arvopohjaa voidaan luoda myös yhdessä organisaation sisällä. Kun arvojen luomiseen osallistuu koko henkilöstö, ymmärretään arvot paremmin ja ne on helpompi ottaa omaan työskentelyyn mukaan. (Huuhka 2010, 99–103.) Koska Sun Effectsillä arvoja ei ole sanallistettu työntekijöille organisaation toimesta, oli kiinnostavaa kysyä molemmilta ryhmiltä, millaisia arvoja Sun Effects vastaajien mielestä edustaa? Vaikka näitä arvoja ei ole vielä sanallistettu organisaation toimesta, sen sisäinen ilmapiiri ja toiminta huokuvat samoja arvoja sekä vakituisen henkilökunnan että freelancereiden mielestä. Molempien ryhmien vastauksissa mainittiin useimmin tasa-arvo ja taiteellisuus. Nämä kaksi arvoa nousivat ylitse muiden, mutta niiden lisäksi myös vapaamielisyys, kunnianhimo, työmoraali ja rehellisyys listattiin useampaan otteeseen. On merkittävää, että avoimessa kysymyksessä molempien ryhmien vastauksissa nousivat toistuvasti esiin samat sanat arvoja kuvailtaessa. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että tasa-arvoisuus ja taiteellisuus toteutuvat työyhteisössä, katsoipa organisaatiota vakituisen työntekijän työpisteeltä tai freelancerin näkökulmasta käsin.

Vaikka työntekijöiden ja johtoportaan miettimät arvot eivät ole täysin samoja, liikutaan niissä hyvin samoilla rajapinnoilla (kuvio 14). Luovuus ja taiteellisuus olivat vastauksissa lähimpänä toisiaan. ”Arvot ovat organisaation peruskivi: niihin

perustuu sen kulttuuri, toiminta, viestintä ja lopulta, sidosryhmien määrittelemänä – sen maine. Organisaation arvopohja määrittää sen yrityskulttuurin ominaislaadun ja toimintatavat” (Huuhka 2010, 99).

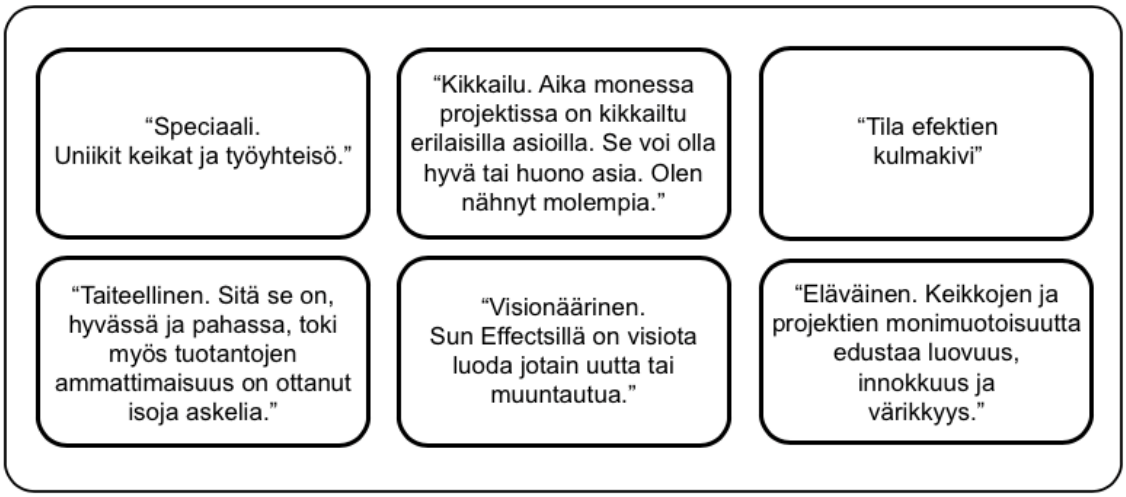


Kuvio 14. Vastauksia avoimeen kysymykseen: Millaisia arvoja mielestäsi Sun Effects edustaa? (Kysely freelancereille 2021.)

Organisaatioiden menestys perustuu paljolti aineettomiin asioihin, joista tärkein on maine. Se on asia, jota organisaatio ei voi määritellä itse, vaan maine muodostuu tekojen perusteella. Lähes jokainen kontakti, oli se johtajan ja työntekijän, työntekijän ja asiakkaan tai organisaation ja sen sidosryhmien välillä, vaikuttaa omalta osaltaan organisaation maineeseen. Hyvän maineen saavuttaminen ja sen hallinta on koko organisaation yhteinen asia. Hyvä maine edellyttää hyvää toimintaa, josta tarvitaan näyttöä siitä. Maine saavutetaan kovalla työllä ja laadukkaalla toiminnalla ja sen saavutettuaan se on organisaatiolle erittäin arvokas ominaisuus. Hyvä maine lisää yrityksen vetovoimaa työntekijöiden sekä myös asiakkaiden parissa. (Huuhka 2010, 123–125.)

Molemmissa kyselyissä vastaajia pyydettiin kuvailemaan Sun Effectsiä yhdellä sanalla ja perustelemaan lyhyesti vastaus. Näissä vastauksissa skaala oli hyvin

laaja, eikä yhtä ja selkeää samaa mielikuvaa tullut yhdellekään vastaajalle mieleen. Huomion arvoista oli kuitenkin se, että Sun Effectsiä kuvailtiin monissa vastauksissa samoilla sanoilla, kuin miten aikaisemmin oli kuvailtu arvoja, kuten rehti, taiteellinen, yhteisöllinen, visionäärinen ja näkevä. Kuviossa 15 on muutamia suoria lainauksia freelancereiden vastauksista kysymykseen, millä yhdellä sanalla kuvailisit Sun Effectsiä.



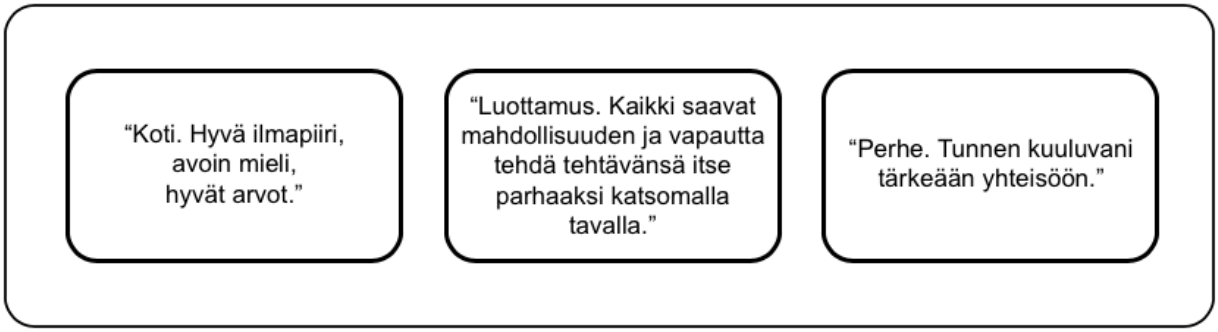
Kuvio 15. Vastauksia avoimeen kysymykseen: Millä yhdellä sanalla kuvailisit Sun Effectsiä? (Kysely freelancereille 2021.)

Vakituisen henkilökunnan vastauksissa huomio kiinnittyi kahteen vastaukseen, joissa työnantajaa kuvailtiin sanoin koti ja perhe (kuvio 16). Nämä mainittiin niiden vastaajien vastauksissa, jotka olivat olleet pidempään, yli neljä vuotta Sun Effectsillä töissä. Yhteisen arvoperustan luominen ja sen tiedostaminen on suuressa roolissa sitouttamisessa. Se, että vakituinen henkilökunta tuntee olonsa töissä osaksi perhettä, yhteisöä, voi toimia positiivisena voimana yritykselle, varsinkin silloin, kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan ja freelancereita halutaan sitouttaa yhteisöön tiiviimmin.

> *Ei me perhe olla, eikä yritys voi olla perhe, mutta kyllä siitä Sun Effects Familystä on puhuttu vuosikausia* (Tiedonantohaastattelu 2021).

Organisaation tarkoitus, arvot, työn merkityksellisyys ja työtehtävien mielekkyys vaikuttavat paljon siihen haluaako työntekijä, vakituinen tai freelancer, olla osa

organisaatiota. Työntekijäkokemuksella on suuri vaikutus siihen, halutaanko sitoutua juuri tähän kyseiseen organisaatioon ja antaa oma merkityksellinen työpanos osaksi organisaation tarinaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 120). 1980-luvulta asti on tutkittu tietoisesti kehitettyjä organisaatiokulttuureja, joissa organisaation työntekijät kokevat kuuluvansa samaan ”perheeseen”. Tämän kaltaisten organisaatiokulttuurien luomista tuetaan vahvistamalla yhteistä arvoperustaa, ottamalla käyttöön erilaisia merkkejä ja symboleja sekä kouluttamalla henkilöstöä organisaation tunnusomaisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. (Viitala & Jylhä 2019, 45.) Vaikka nykyisin tällaisiin perhemäisiin organisaatiokulttuureihin ei enää ainakaan tietoisesti pyritä, on siinä kuitenkin jotain ideaa, kun ajattelee luovien alojen organisaatioita. Edelleen monelle työntekijälle tietyn firman logolla varustettu t-paita ja huppari ovat haluttuja tuotteita eli brändillä on merkitystä.



Kuvio 16. Vastauksia avoimeen kysymykseen: Millä yhdellä sanalla kuvailisit Sun Effectsiä? (Kysely vakituiselle henkilökunnalle 2021.)

Työntekijöiden sitouttamiseen ei ole olemassa kikkoja tai taikatemppuja. Samat sitouttamisen keinot pätevät, oli kyseessä vakituinen työntekijä tai freelancer. Freelancereiden sitouttamisessa on kuitenkin tärkeää, että heitä arvostetaan yksilönä, että heidän osaamisensa sekä taidot tiedostetaan ja niitä myös hyödynnetään. Itsensä tunteminen osaksi työyhteisöä on tärkeää ja se motivoi työntekijöitä parempiin saavutuksiin. Samanlaiset, tasavertaiset mahdollisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat tärkeässä roolissa sitouttamisessa On tärkeää, että freelancereita kuunnellaan, heiltä pyydetään ideoita, heille kerrottaan työstä riittävästi ja otetaan mukaan palavereihin.

Freelancereiden sitouttamisessa auttaa, että organisaation perusteet ovat kunnossa eli, että vakituinen henkilökunta kokee työyhteisön mielekkääksi ja roolinsa merkitykselliseksi. Hyvän pohjan perusteella on helpompaa lähteä sitouttamaan hetkellisesti organisaatioon liittyviä freelancereita tiukemmin työyhteisöön. Työyhteisö, missä viihdytään, houkuttelee myös muita kiinnittymään organisaatioon. Tutkimustuloksien perusteella Sun Effects organisaatiossa freelancereiden rooli koetaan toiminnan kannalta elintärkeäksi. Tapahtumat, ja varsinkin suurtapahtumat, vaativat lukuisten freelancereiden työpanosta, jotta niitä voidaan toteuttaa toivotussa mittakaavassa. Tutkimustulosten perusteella organisaation vakituinen henkilökunta kokee varsinkin pidempiaikaiset freelancerit yksiselitteisesti osaksi työyhteisöä. Myös freelancerit itse kokivat itsensä osaksi työyhteisöä. Kuitenkin se seikka, mihin työyhteisöön freelancerit tuntevat itseasiassa kuuluvansa, jäi tässä kehitystyössä avoimeksi. Koetaanko olevan osa freelancereiden omaa yhteisöä vai osa sitä organisaatiota, jossa on sillä hetkellä töissä. On mahdollista, että yhteenkuuluvuus voi keskittyä freelancereiden omaan keskinäiseen suhteeseen, ei niinkään tiettyyn organisaatioon. Tätä teoriaa puoltaa yksi poiminta freelancereiden vastauksista, kun heiltä kysyttiin millaiset asiat saavat freelancerin tuntemaan kuuluvansa osaksi työyhteisöä ”Tutut kasvot keikalta toiselle, olkoot työnantaja sama tai eri.” (Kysely freelancereille 2021.)

Freelancereille työssä tärkeää on tunne vapaudesta, töiden monipuolisuus ja mielekkyys sekä joustavuus. Organisaation on tärkeää huomioida nämä asiat, kun freelancereiden sitouttamista aletaan miettiä tarkemmin. Se, että saa itse määritellä työt, joita tekee ja koska niitä tekee, on freelancereille tärkeää. Tämän vapauden tunteen menettäminen ja vakituiseen työpaikkaan vaihtaminen voi olla freelancereille haastavaa.

> *On sopinut omaan elämäntilanteeseen ja -tapaan. Ennen kaikkea itselle mielekäs työ on mahdollistunut siten.* (Kysely freelancereille 2021.)

Nykyisin työmaailmassa arvostetaan niin organisaation kuin työntekijän suunnalta itsensä kehittämistä ja uuden oppimista. Oma ammatillinen kehitys on

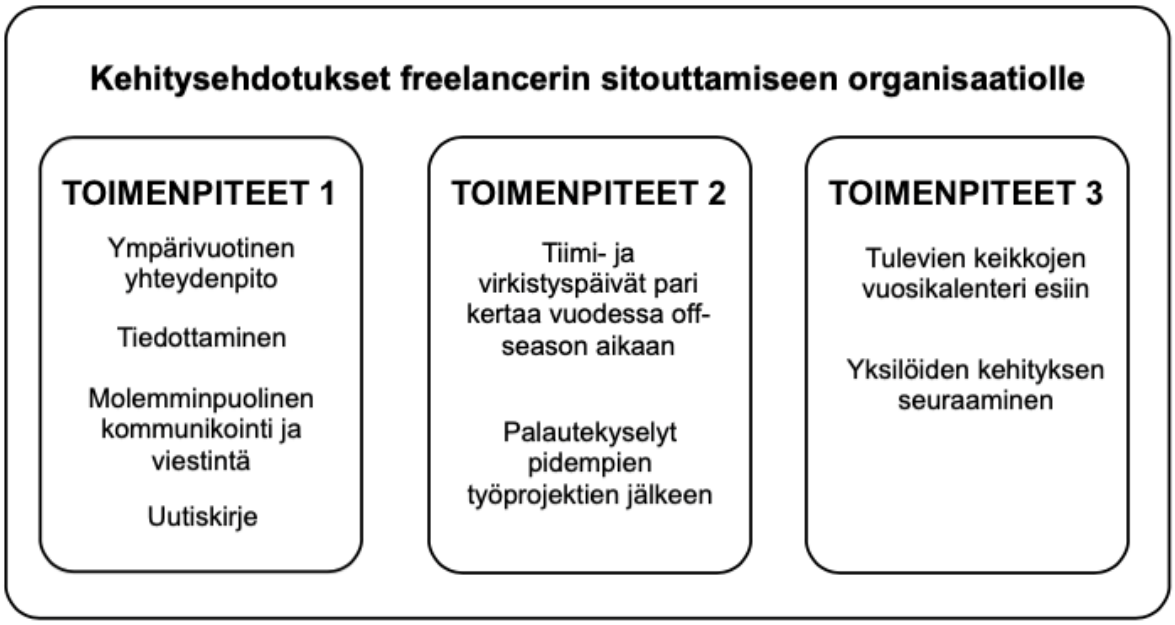
freelancerin omalla vastuulla. Tuloksissa nousi esille, että uuden oppiminen ja koulutukset ovat sitouttamisen kannalta hyvin tärkeitä freelancereille. Koulutuksessa on kuitenkin olemassa organisaation kannalta aina se riski, että organisaation toimesta koulutettu freelancer ei silti sitoudu työyhteisöön halutulla tavalla. Elämäntilanteet ja työntekijöiden tarpeet muuttuvat niin henkilökohtaisessa elämässä kuin ammatillisesti. Silti strukturoituihin koulutuksiin kannattaa tulevaisuudessa panostaa aina vain enemmän. Vaikka riskejä on olemassa, organisaation halu kehittää heille tärkeiden työntekijöiden työtaitoja saa työntekijät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi jäseniksi työyhteisössä.

7 Luottamus sitouttamisen keskiössä

Organisaatioiden on viimeistään nyt hyvä aika alkaa miettimään laajemmin freelancereiden sitouttamista, sillä tutkimukset osittavat, että freelancereiden määrä tulee tulevaisuudessa, milleniaalien ja heitä seuraavan Z-sukupolven aikakaudella, kasvamaan merkittävästi. Sitran megatrendien mukaan länsimaisten työmarkkinoiden murros tulee muuttamaan tapaamme jäsentää elämänkulkua ja työtä. Tulevaisuuden työelämän luonne tulee olemaan hajanaista, moninaista ja jatkuvaa muutosta. Tulevaisuudessa tarvitaankin uudenlaisia työelämätaitoja ja uusia työtapoja. Yhä useammat siirtyvät freelancereiksi tai yksinyrittäjiksi. Näiden rinnalle muodostuu myös kimppafirmoja, -työtiloja ja uudenlaisia verkostoja. Tulevaisuudessa työnteko ei ole lineaarista tai tiettyyn vuosikelloon sidottua. Työelämässä tullaan suosimaan yrittäjämäistä asennetta ja työnteon tapaa. Vapaudella ja merkityksellisyydellä on suuri rooli tulevaisuuden työelämässä. Työ voi olla myös hauskaa. (Kiiski Kataja 2013.)

Kuviossa 17 on listattu eri tasoisia toimenpiteitä Sun Effects organisaation käyttämien freelancereiden sitouttamiseen niiden haastavuusasteen mukaan. Tutkimustulosten perusteella sitouttamista voi parantaa hyvinkin yksinkertaisilla asioilla. Ensimmäisenä, mitä jo olemassa olevilla resursseilla voidaan tehdä, on ympärivuotinen yhteydenpito. Yhteydenpito, asioista ja tilanteesta tiedottaminen, varsinkin nyt pandemian aiheuttaman epävarmuuden aikana, on tärkeää

kaikille työntekijöille, myös freelancereille. Ympärivuotinen viestintä ja kommunikointi voi olla off-season aikoina esimerkiksi vapaamuotoinen uutiskirje Sun Effectsin toiminnasta, mitä suunnitellaan tulevaisuuteen ja mitä on tehty. Vaikka sisäinen viestintä on siirtynyt enenevissä määrin epävirallisempiin viestintäkanaviin, on silti hyvä pitää mielessä, että organisaation viestinnässä voi käyttää edelleen perinteisiä keinoja kuten uutiskirjeitä. (Viitala 2021, 154–155.) Vaikka uutiskirje voi kuulostaa vanhanaikaiselta tavalta viestiä, välittyy tällaisista viestinnän tavoista todellinen informaation jakaminen.



Kuvio 17. Kehitysehdotukset freelancereiden sitouttamiseen Sun Effects organisaatiolle.

Yhteiset tiimi- ja virkistyspäivät freelancereille ja vakituiselle henkilökunnalle vahvistavat yhteisöllisyyttä. Organisaatio voisi suunnitella vuosikalenteriin esimerkiksi kaksi tiimipäivää, joihin kutsutaan myös freelancerit. Jos nämä tiimipäivät sijoittaa hiljaisempiin off-season aikoihin, on suurempi todennäköisyys, että ihmiset pystyvät osallistumaan ja tämä on myös hyvä syy olla yhteydessä freelancereihin kiireellisten aikojen ulkopuolella. Sitouttamista helpottaisi myös se, että freelancerit näkisivät organisaation vuosikalenterin, milloin mitäkin keikkoja ja tapahtumia on sovittuna ja monta freelanceria keikat työllistävät. Tämän avulla freelancer osaisi suunnitella omaa vuosikalenteriaan paremmin pidemmälle ajalle. Ongelmana tässä on organisaation näkökulmasta se, että osa tapahtumista ja keikoista sovitaan alustavasti hyvissä ajoin, mutta varmistus niistä

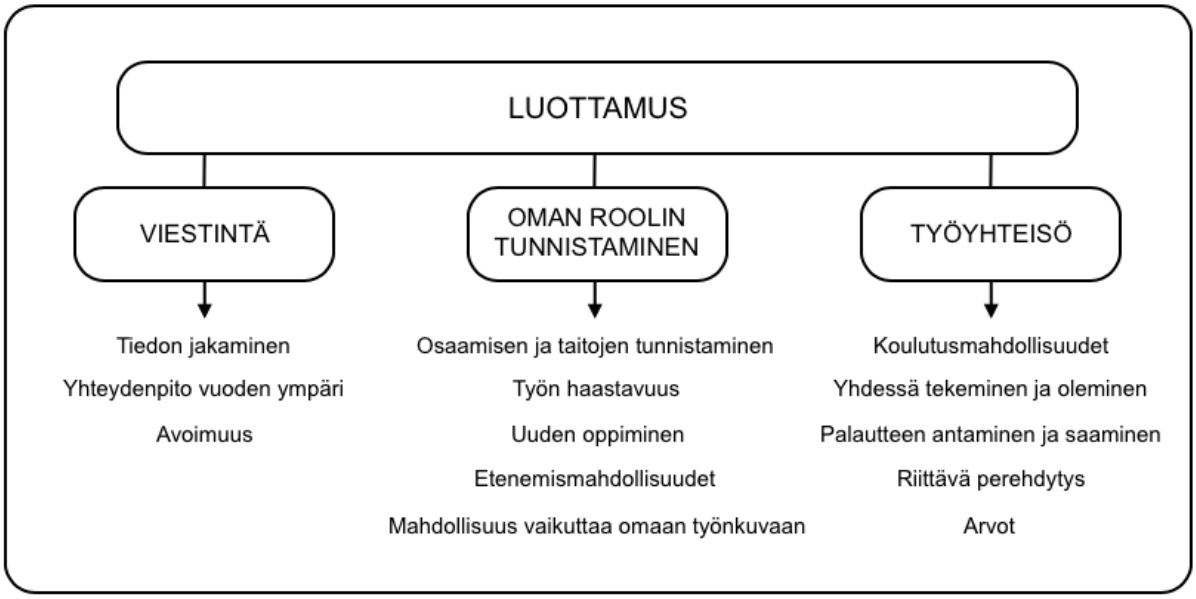
voi tulla hyvin myöhäisessä vaiheessa. Eli vaikka vuosikalenterisuunnitelma jaettaisiin freelancereille, se ei välttämättä olisi paikkansapitävä. Tämä ongelma ei ole vain yhden organisaation vaan paljolti koko tapahtuma-alan. Ennakointi ja toistuvuus ovat niin organisaatiolle kuin freelancereille tärkeitä seikkoja.

Myös freelancereiden kyselyn vastauksissa peräänkuulutetut kyselyt freelancereille suurten tapahtumien ja pitkien työrupeamien jälkeen, on helppo toteuttaa. Kysely on helppo tapa kerätä arvokasta tietoa freelancereilta, sillä henkilökohtaiset kehityskeskustelut voi olla liian vaikeaa järjestää suuren ihmismäärän vuoksi. Kyselyissä on sekin hyvä puoli, että vastaukset voi antaa anonyymisti. Se, että palautetta kerätään, luo tunteen, että vastaamalla voi vaikuttaa ja organisaatio haluaa kuulla työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia. Kyselyitä tehdessä on kuitenkin hyvä muistaa, että kyselyiden vastauksia pitää myös käydä läpi ja hyödyntää niitä. Kyselyn tuloksia voisi hyvin tuoda myös freelancereiden tiedoksi jo aiemmin mainitun uutiskirjeen muodossa. Jos tuloksia jaettaisiin, tulisi viestinnästä vuorovaikutteista. Jos vakituisempien freelancereiden kanssa halutaan luoda sitoutuneempaa suhdetta, olisi organisaation hyvä seurata heidän kehitystään, kehitystoiveita ja kartoittaa heidän osaamistaan syvällisemmin.

Tutkimustulosten vastauksia sitouttamisesta voidaan ryhmitellä teemojen mukaan (kuvio 18). Sitouttamisen kannalta tärkeiksi nousivat viestintä, oman roolin tunnistaminen ja työyhteisö. Viestintä voidaan ajatella ryhmän ylätasoksi. Tärkeintä on viestintä, mutta viestintään liittyy vahvasti myös tiedon jakaminen, yhteydenpito off-season aikoina ja avoimuus, joka liittyy vahvasti tiedon jakamiseen. Mahdollisista tulevista keikoista kerrotaan freelancereille mahdollisimman pian, kun keikka on varmistunut. Esimerkiksi nyt, kun pandemia on vienyt suurimman osan alan töistä, avoin tiedon jakaminen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta olisi äärimmäisen tärkeää freelancereille. Oman roolin tunnistamisen alle voidaan listata osaamisen ja taitojen tunnistaminen organisaation puolelta, työn haastavuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan, etenemismahdollisuudet sekä uuden oppiminen. Työyhteisö kattoteeman alle voidaan tulosten perus-

teella puolestaan listata palautteen antamisen ja pyytämisen tärkeys, organisaation arvot, työkavereiden kanssa yhdessä oleminen ja tekeminen, riittävä perehdytys työtehtäviin sekä koulutusmahdollisuudet.

Kaikkiin näihin vaikuttaa oleellisesti luottamus, joka on tärkeimmässä roolissa kaikessa sitouttamisessa. Työelämä muuttuu, itseohjautuvuus ja työntekijän yksilöllinen vapaus lisääntyvät, etätyöt yleistyivät ja vastuuta jaetaan työyhteisöissä uusilla tavoilla. Joustavuus korostuu ja tiukkoja ohjeita työn tekemiseen pyritään välttämään. Uuden tyylinen työelämä vaatii onnistuakseen luottamusta. (Huttunen 2020, 11–12.)



Kuvio 18. Kyselytutkimusten perusteella jäsennelty sitouttamisen kaavio (Kysely freelancereille 2021).

Arvojen sanallistaminen on Sun Effectsin tapauksessa yksi lähitulevaisuuden tehtävä organisaatiotasolla. Vaikka tutkimustulosten perusteella organisaation arvot ovat tunnistettavissa toiminnan kautta, on ne silti hyvä kirjoittaa auki. Arvoihin on tätä kautta helpompi palata tarpeen vaatiessa, uusia työntekijöitä rekrytoidessa, uusia asiakkaita hankkiessa ja freelancereita sitouttaessa. Organisaation oma arvopohja muodostaa organisaatiolle tietynlaisen oman ideologian, sen arvojen kattojärjestelmän. Mikä yhdistää hyviä, toimivia organisaatioita, on

se, että niissä on yhteinen ideologia, joka tunnetaan ja johon johto sekä henkilöstö ovat sitoutuneita. Siihen on syynsä, miksi arvot on hyvä sanallistaa ja tuoda kaikkien tietoisuuteen organisaatiossa. Arvot vaikuttavat ja näyttäytyvät monin eri tavoin työyhteisössä sekä vaikuttavat vahvasti myös organisaatiossa vallitseviin kirjoittamattomiin sääntöihin. Kirjoittamattomien sääntöjen lisäksi arvot antavat suunnan organisaatiossa vallitseville toimintatavoille: mikä on organisaatiossa hyväksyttävää, toivottavaa ja sopivaa käytöstä. (Huuhka 2010, 99.)

8 Pohdinta

Alussa esittämiini tutkimuskysymyksiin, joita tällä kehitystyöllä haluttiin selvittää, saatiin hyvin vastauksia. Tulosten perusteella ei kuitenkaan saatu suuressa mittakaavassa uusia maata mullistavia keinoja sitouttamiseen. Kuitenkin työn tilaajalle, Sun Effects organisaatiolle, saatiin sanoitettua heidän käyttämien ammattilaisfreelancereiden toiveita ja mietteitä sitouttamisesta. Milleniaaleille ja varmasti seuraavallekin työelämään hyppäävälle Z-sukupolvelle arvomaailmalla on tärkeä merkitys ja uskon, että tulevaisuudessa freelancerit ja kaikki työntekijät vertailevat tarkemmin organisaation arvomaailmaa omaan arvomaailmaansa. Jo siitä syystä organisaatioiden kannattaa sanallistaa omat arvonsa ja tuoda ne osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Miksi varsinkin freelancerit miettivät arvoja, heijastuu varmasti siihen teoriaan, että se mitä teet nyt ja mitä organisaatiota sillä hetkellä edustat, toimii käyntikorttina seuraavalle keikalle. Mihin tahansa projektiin ei kannata lähteä mukaan, jos oma maine voisi joutua huonoon valoon.

Yhä useampi työntekijä tulee tulevaisuudessa tutkimusten mukaan valitsemaan freelancerin uran perinteisen lineaarisen uran sijaan, joten freelancerit ovat tulleet jäädäkseen. On epätodennäköistä, että suurimmasta osasta työntekijöitä työmarkkinoilla tulisi freelancereita lähitulevaisuudessa, mutta epätyypilliset työsuhteet tulevat valtaamaan työmarkkinoita myös aloilla, joissa näistä epätyypillisistä työsuhteista ei vielä edes puhuta. (International Labour Office 2016, 47.) Laaja-alaisia rakenteellisia muutoksia työelämässä on tulossa, se on vain ajan

kysymys ja voi olla, että tapahtuma-ala on tässä selkeä edelläkävijä ja suunnannäyttäjä.

Freelancereiden sitouttamisessa pätevät hyvin samanlaiset lainalaisuudet kuin vakituisen henkilökunnan sitouttamisessa. Erona on, että freelancerit voivat olla sitoutumatta mihinkään organisaatioon tai he voivat olla sitoutuneita useampaan organisaatioon samanaikaisesti. Sitouttamista ei voi pakottaa, oli kyseessä vakituinen työntekijä tai freelancer. Sitouttamista voi ainoastaan edesauttaa teoilla, sanoilla ja avoimella kommunikoinnilla.

Kun puhutaan freelancereiden sitouttamisesta, on hyvä ottaa huomioon myös se näkökulma, kuinka valmis työyhteisö on vastaanottamaan hetkellisesti työyhteisöön liittyvän freelancerin. Sekä vakituisen henkilökunnan vastauksissa että tiedonantohaastattelussa nousi esille ajatus työyhteisön perhemäisyydestä. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin katsomaan sitouttamista freelancerin näkökulmasta ja käsittelemättä jäi, onko työyhteisö vastaanottavainen kuitenkaan päästämään hetkellisiä vierailijoita työperheeseensä. Sitoutuminen voi olla hyvin vaikeaa, jos freelancer ei tunne oloaan täysin tervetulleeksi työyhteisöön.

Kokonaisuudessaan tutkimustulokset olivat hyvin positiivisia. Odotin prosessin alkuvaiheessa, että tuloksissa olisi tullut enemmän negatiivisempia vastauksia, johtuen vallitsevasta pandemiatilanteesta, mutta kaikki vastaukset olivat todella rakentavaan sävyyn annettuja. Molempiin kyselyihin olisin toivonut enemmän vastauksia, jotta tuloksia olisi saatu laajemmalta otannalta. Molemmissa kyselylomakkeissa, vakituiselle henkilöstölle sekä freelancereille suunnatuissa, oli sopivasti avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat pystyivät vastaamaan omin sanoin. Niiden avulla vastaajien oma ääni sai enemmän tilaa kehitystyössä.

Tulosten perusteella nousi selkeitä kärkiä sitouttamiseen. Luottamus on se mihin kaikki perustuu, viestintä, oman roolin tunnistaminen ja hyvä työyhteisö tulevat heti luottamuksen jälkeen tasaisena rintamana. Yllättäen palkalla ei tuntunut olevan kovinkaan paljoa painoarvoa freelancereille työpaikkaa valittaessa, vaan työyhteisöllä on rahaa suurempi painoarvo. Se, että palkkaa ei painotettu voi

kertoa siitä, että freelancereiden palkkataso on tarpeeksi korkealla tai, että palkan tärkeyttä ei haluttu nostaa tämän tyylisessä kyselyssä korkeammalle. Se, että rahalla ei ollut juurikaan merkitystä kaipaisi selvitystä vallitsevasta palkkatasosta alalla, maksavatko freelancereita paljon käyttävät yritykset suunnilleen samankokoista palkkaa freelancereille. Koin myös yllättäväksi sen, kuinka paljon taiteellisella sisällöllä oli vastaajille merkitystä työprojektin valinnassa.

Tässä työssä keskityttiin ammattilaisfreelancereihin, jotka omasta tahdostaan työskentelevät freelancereina. On mahdollista, kuten kyselyn vastauksissa tuli ilmi, että kyseessä voi olla illuusio, mutta onko siitä haittaa, jos mukavia töitä ja valinnanvapautta työrintamalla riittää. On kuitenkin tiedostettava, että kaikkien kulttuurialalla työskentelevien freelancereiden tilanne ei ole sama. Alalla on monia kouluttautuneita ammattilaisia, jotka haluaisivat vakituisen ja vakaan työn, mutta sellaista ei ole tarjolla. Kuten freelancereille tehdyn kyselyn pohjalta tuli esille, on kulttuurialalla ehkä tyydytty tähän tilanteeseen ja hyväksytty se, että työt koostuvat pirstaleisista projekteista ja voittona voi pitää sitä, jos kaleteriin saa merkitä vuodesta toiseen toistuvia projekteja. Voikin olla, että henkilökohtainen illuusio vapaudesta syntyy juuri siitä syystä, että muuta vaihtoehtoa ei ole tarjolla.

Tämän opinnäytetyöprosessin jälkeen heräsi paljon lisäkysymyksiä ja hahmotelmia tulevaisuuden jatkotutkimuksille. Olisi ollut mielenkiintoista tehdä molemmille ryhmille kaksiosaiset kyselyt. Ensimmäisessä kyselyssä olisi voitu esittää samantyylisiä kysymyksiä kuin nyt esitettiin ja näiden vastausten perustella olisi voitu tehdä uusi tarkentava kysely. Koska tutkimusten mukaan tapahtuma-alan lisäksi myös muilla aloilla freelancer-työmuoto tulee lisääntymään, siksi freelancereiden sitouttamista on hyvä tutkia jatkossakin. Mielenkiintoista olisi tutkia miten vallitseva covid-19 pandemia vaikuttaa lähivuosien aikana ylipäätään tapahtuma-alaan, mutta ennen kaikkea alan freelancereihin. Katoaako alalta paljon niitä freelancereita, joilla on erityistaitoja ja laaja-alaista ammatillista osaamista ja pienenevätkö tapahtuma-alan firmojen freelancer-verkostot?

Jo vuoden kestänyt pandemia on saanut aikaan paljon asenteellisia muutoksia milleniaalien keskuudessa, kuten toki myös muiden sukupolvien. Milleniaalien erityinen sukupolvi on kamppaillut aikuistumista ja sitoutumista vastaan jo pitkään, mutta pandemian myötä aikuistumiseen on herätty. Aikuisuus on aina subjektiivinen määritelmä, mutta tietyt seikat kuten oman asunnon ostaminen, perheen perustaminen, säästäminen ja sijoittaminen menevät usein tähän aikuisuuden määritelmään. (Hoffower 2021.) Kun pandemian myötä lähes koko kulttuurialan normaali toiminta määrättiin suljettavaksi, herätti tämä pelkoa ja ahdistusta tulevasta monelle kulttuurialan ammattilaiselle. Alan hauraus ja monisäikeinen verkostoituminen tulivat hyvin selkeästi esille. On täysin ymmärrettävää, että vanhenevat kulttuurialan milleniaalit haluavat taloudellista vakautta elämäänsä. Pandemia loi täysin uudenlaisen maailman ja sen myötä esiin tuli uusi aikuistuneiden milleniaalien aika. Koska pandemia on edelleen päällä, on sen pitkäaikaisia vaikutuksia vielä vaikeaa arvioida milleniaalien sukupolven osalta, mutta useat se varmasti pakottaa aikuistumaan ja luomaan vakaampaa sekä turvallisempaa tulevaisuutta.

Tämän opinnäytetyöprosessin alussa keskustelin freelance-kollegoideni kanssa aiheesta, miksi he toimivat freelancereina, vaikka monelle on tarjottu vakitöitä useampaan otteeseen ja vielä firmoista, joihin he tekevät töitä freelancereina vuodesta toiseen. Jaoin omia väittämiä aiheesta muille: Vapauden tunne on huumaava ja koukuttava. Aina kiinnostaa tietää, onko ruoho aidan toisella puolella vihreämpää. Tunne, että jostain jää paitsi. Kateus uusista erikoisista projekteista, jos siihen ei pääse mukaan. Poikkeuksellinen projekti, erikoinen ja haastava ympäristö, ainutkertainen kokemus. Muut kollegat jakoivat suurelta osin kanssani näitä väittämiä, siitä miksi haluaa työskennellä freelancerina. Sitouttamisessa on otettava huomioon, että freelancerin ura on monelle ollut jo vuosikausia oma valinta, jota voisi kutsua jopa elämäntavaksi.

> *Vapaus valita työnantajat ja kiinnostavat työtarjoukset, mahdollisuus kieltäytyä ja varata aikaa myös muullekkin, kuin työnteolle* (Kysely freelancereille 2021).

Tämä lainaus freelancereiden kyselyn vastauksista kysymykseen, miksi on valinnut tehdä töitä freelancerina, kiteyttää hienosti sen mitä ammattilaisfreelancerin työ voi parhaimmillaan olla.

Lähteet

Akavan erityisalat n.d. Viitattu 20.1.2021. https://www.akavanerityisalat.fi/nain_vaikutamme/ammatinharjoittaja_ja_yrittaja_jasenena/freelance-tyo

Björkqvist, Leena, Halonen, Katri, Hero, Laura-Maija, Iso-Aho, Juha, Teye, Outi & Uotila, Pekka 2012. Tuottaja 2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolian Ammattikorkeakoulu. Kulttuuri ja luova ala.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 5.12.2020. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Halonen, Katri 2009. Kulttuurituottajat työn ja identiteettien markkinoilla. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 3/2009 (7.vsk.)

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoffower 2021. Insider. The pandemic helped some millennials finally grow up. Viitattu 28.4.2021. https://www.businessinsider.com/how-pandemic-shaped-millennials-adulthood-growing-up-2021-3?r=US&IR=T

Huttunen, Timo. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Helsinki: BoD, Books on Demand.

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

International Labour Office 2016. Non-standard employment around the world. Understanding challenges, shaping prospects. Geneva: ILO.

Kendall, Leif 2011. Brilliant Freelancer. Discover the power of your own success. Geat Britain: Pearson Education.

Kiiski Kataja, E. 2013. Sitran trendit: Länsimaisen työn radikaali murros. Viitattu 11.4.2021. https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-lansimaisen-tyon-radikaali-murros/

Lautamäki, Satu. 2018. Luovien alojen liiketoiminta vaatii monialaista koulutusta. Verkkosivusto. Viitattu 12.10.2020. https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/koulutusta-luovien-alojen-liiketoimintaan/

Lencioni, Patrick 2007. The Truth About Employee Engagement. San Francisco, CA: Jossey-Bass & Pfeiffer 2007.

Mellanen, Atte & Mellanen, Karoliina 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2020. Kehittämistyö menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oksman, Riku 2002. Intohimoa ja ammattitaitoa: Puheenvuoroja tuottajan työstä. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Puusa, Anu & Juuti Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Viitattu 5.12.2020. https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167

Rivers, Deborah L. 2018. A Grounded Theory of Millennials Job-Hopping. Walden University. Viitattu 23.1.2021. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/5936/

Ruotsalainen, Maarit & Kinnunen, Ulla 2013. Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pysyvillä ja määräaikaisilla yliopistotyöntekijöillä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 11/2013. Viitattu 24.1.2021https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87224/46128

Sandström, Leena 2021. Ilman lomaa. Helsingin Sanomat. Viitattu 26.4.2021. https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000007915252.html?share=37556677da05cf729792f0a4b3b83d4a

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sitra n.d. Uusi työ. Millainen on uusi elinvoimainen työelämä? Viitattu 5.4.2021. https://www.sitra.fi/aiheet/uusi-tyo/

Sun Effects Oy 2021. Organisaation kotisivut. Viitattu 11.4.2021. https://www.suneffects.fi

Sun Effects Oy 2020. Company Presentation 2020.

Tapahtumateollisuus Ry 2020. Mitä on Tapahtumateollisuus? Verkkosivusto. Viitattu 12.10.2020.https://www.tapahtumateollisuus.fi/mita-on-tapahtumateollisuus/

Vahtola, Marina 2020. Intohimona brändit. Jyväskylä Docendo Oy.

Verohallinto, n.d. Freelancer verotuksessa. Verkkosivu. Viitattu 20.1.2021. https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/66785/freelancer-verotuksessa3/

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 6.12.2020.https://www.el-libslibrary.com/reader/9789513764111

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

von Hertzen, Pirjo 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Welch, Mary. 2011. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. Corporate Communications: An International Journal, 16 (4) 328-346. Emerald Group Publishing Limited.

Yin, R.K. 2014. Case study research: Design and methods. Sage. Thousand Oaks, CA.

Young, James, 2018. Future of the work. Heroes of Employee Engagement: No.9 William Kahn. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2021. https://peakon.com/blog/future-work/william-kahn-employee-engagement/

Tiedonantohaastattelu:

Haastateltavat: Kaksi organisaation HR-henkilöä. Sun Effects Oy 2020. Haastattelu: 12.3.2021.

Liitteet

Liite 1: Kysely freelancereille 2021

Kysely freelancereille 2021

Kysely on osa Metropolian kulttuurituotannon YAMK-tutkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyö selvittää kuinka freelance tuottajia ja teknikoita voidaan sitouttaa organisaatioon tulevaisuudessa paremmin. Kysely on suunnattu niille freelancereille, joita Sun Effects on käyttänyt tuotannoissaan viime vuosina.

Kysely ei edellytä henkilötietojen antamista ja vastaajien anonyymiteetti säilytetään tutkimusprosessissa kaikin tavoin. Kyselyn vastauksia käsitellään opinnäytetyön aineistona, eikä annettujen vastausten perusteella pystytä tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä.

Kyselyssä vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia.

Kiitos, että vastaat kyselyyn!

Lisätietoja:
Jenni Juutilainen
jenni.juutilainen@metropolia.fi
Metropolian Ammattikorkeakoulu
YAMK
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

*Pakollinen

Monta vuotta olet tehnyt töitä freelancerina? *

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuottta
- 10-12 vuotta
- Yli 12 vuotta

Miksi olet tehnyt töitä freelancerina (aika ennen covid-19 pandemiaa)? *

Oma vastauksesi

Monta työnantajaa sinulla on ollut normaalisti vuodessa (aika ennen covid-19 pandemiaa)? *

Oma vastauksesi

Miten paljon seuraavat seikat vaikuttavat työkeikan valinnassa? 1 = ei lainkaan 5 = todella paljon *

	1	2	3	4	5
Itse keikka (tapahtuma, festivaali tms)	○	○	○	○	○
Työnantaja	○	○	○	○	○
Palkka	○	○	○	○	○
Työyhteisö	○	○	○	○	○
Aikataulu	○	○	○	○	○
Työn kesto	○	○	○	○	○

Mitkä muut seikat vaiku! avat työkeikan valintaan?

Oma vastauksesi

Tunnetko olevasti osa työyhteisöä toimiessasi freelancerina? *

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	○	○	○	○	○	Täysin

Millaiset asiat saavat sinut tuntemaan osaksi työyhteisöä? *

Oma vastauksesi

Työkeikkaa valitessa, kumpi on sinulle tärkeämpää? Valitse toinen *

- ○ Tuntea itsesi osaksi organisaatiota ja työyhteisöä
- ○ Rakentaa omaa ammattitaitoa

Työkeikkaa valitessa, kumpi on sinulle tärkeämpää? Valitse toinen *

- ○ Kiinnostava projekti
- ○ Palkka

Työkeikkaa valitessa, kumpi on sinulle tärkeämpää? Valitse toinen *

- ◯ Työyhteisö
- ◯ Ammatillinen hyöty

Miten sinulle tarjotaan töitä? *

	1	2	3	4	5	
Kysyn itse aktiivisesti töitä	◯	◯	◯	◯	◯	Minua kysytään usein töihin

Mitä toivoisit freelancerina työnantajalta enemmän? Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon. *

- ☐ Koulutuksia
- ☐ Yhteistä ajanviettoa (virkistyspäivä tms)
- ☐ Enemmän tietoa tulevista keikoista
- ☐ Uuden oppimista
- ☐ Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaan
- ☐ Muu:

Mitä aja! elet freelancerina Sun E" ectsistä työnantajana? *

Oma vastauksesi

Koetko, e! ä sinut perehdytetään tarpeeksi hyvin työhösi Sun E" ectsin keikoilla? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	○	○	○	○	○	Todella hyvin

Koen saavani rakentavaa palaute! a työnkeikan aikana / jälkeen? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	○	○	○	○	○	Todella hyvin

Pyydetäänkö sinulta palaute! a keikkojen aikana / jälkeen? *

	1	2	3	4	5	
Liian vähän	○	○	○	○	○	Tarpeeksi

Keneltä toivoisit saavasi palaute! a ja millaisista asioista?

Oma vastauksesi

Kuinka paljon pystyt vaikuttamaan omaan työnkuvaasi keikoilla? *

	1	2	3	4	5	
En lainkaan	○	○	○	○	○	Todella paljon

Minkä verran sinulla on mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoasi keikoilla? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	○	○	○	○	○	Todella paljon

Millaisia arvoja mielstäsi Sun Effects edustaa? *

Oma vastauksesi

Millä yhdelle sanalla kuvailisit Sun Effectsiä? Miksi valitsit juuri tämän sanan, perustele lyhyesti? *

Oma vastauksesi

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. Ilmoita väärinkäytöstä - Palveluehdot - Tietosuojakäytäntö

Google Forms

Liite 2. Kysely vakituiselle henkilökunnalle 2021

Kysely vakituiselle henkilökunnalle 2021

Kysely on osa Metropolian kulttuurituotannon YAMK-tutkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyö selvittää kuinka freelance tuottajia ja teknikoita voidaan sitouttaa organisaatioon tulevaisuudessa paremmin. Tämä kysely on suunnattu Sun Effectsin vakituiselle henkilökunnalle.

Kysely ei edellytä henkilötietojen antamista ja vastaajien anonyymiteetti säilytetään tutkimusprosessissa kaikin tavoin. Kyselyn vastauksia käsitellään opinnäytetyön aineistona, eikä annettujen vastausten perusteella pystytä tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä.

Kyselyssä vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia.

Kiitos, että vastaat kyselyyn!

Lisätietoja:
Jenni Juutilainen
jenni.juutilainen@metropolia.fi
Metropolian Ammattikorkeakoulu
YAMK
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

*Pakollinen

Kuinka pitkään olet ollut vakituisessa työsuhteessa Sun E! ectsillä? *

Oma vastauksesi

Koetko olevasi merkityksellinen osa työyhteisöä? *

- ○ Kyllä
- ○ En osaa sanoa
- ○ Ei

Oletko koskaan toiminut kul" uurialalla freelancerina? *

- Kyllä
- Ei

Kuinka koet Sun E! ectsin käy" ämien freelancereiden roolin organisaation ympärivuotisessa toiminnassa? *

Oma vastauksesi

Millaisia ominaisuuksia mielestäsi hyvällä freelancerilla on? *

Oma vastauksesi

Koetko freelancerit osaksi työyhteisöä? *

- Kyllä
- En osaa sanoa
- Ei

Milloin / missä tilanteessa koet freelancerit osaksi työyhteisöä? *

Oma vastauksesi

Milloin / missä tilanteessa freelancerit jäävät työyhteisön ulkopuolelle? *

Oma vastauksesi

Kuinka mielestäsi freelance työntekijöiden ja vakituisen henkilökunnan roolit eroavat toisistaan? *

Oma vastauksesi

Miten itse sitouttaisit freelancereita paremmin Sun Effects organisaatioon? *

Oma vastauksesi

Mitä arvoja Sun Effects organisaationa edustaa? *

Oma vastauksesi

Millä yhdelle sanalla kuvailisit Sun Effectsiä? Miksi valitsit juuri tämän sanan, perustele lyhyesti? *

Oma vastauksesi

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. Ilmoita väärinkäytöstä - Palveluehdot - Tietosuojakäytäntö

Liite 3. Tiedonantohaastattelu

Tiedonantohaastattelu kysymykset kevät 2021

1) Sun Effects Oy:n historia lyhyesti
   - koska perustettu
   - mihin tarpeeseen
   - miten kehittynyt vuosien varrella?
2) Paljon vakituista henkilökuntaa?
3) Paljon käytätte freelancereita per vuosi?
4) Miten freelancerit palkataan töihin? Miten prosessi toimii nyt?
5) Organisaation arvot?
6) Organisaation brändi?
7) Tulevaisuuden näkymät/toiveet?