

**Kuinka haluan tulla johdetuksi?**

**Ravintola-alan Y-sukupolven  
vuokratyöntekijän sitoutumisen parantaminen**

**Tiina Rautaparta**

Opinnäytetyö

**18. 4. 2014    Kuopiossa**

**Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tiina Rautaparta	
Työn nimi Kuinka haluan tulla johdetuksi? Ravintola-alan Y-sukupolven vuokratyöntekijöiden sitoutumisen parantaminen	
Päiväys 18.04.2014	Sivumäärä/Liitteet 84+2
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Heikki Likitalo	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Extremely Nice Job Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on henkilöstöpalveluyrityksen kautta työsuhteessa olevien Y-sukupolven (s.1980-1999) ravintolatyöntekijöiden sitoutumisen parantaminen. Taustalla on työelämän murros ja uudenlaiset työelämänilmiöt, jotka ovat syntyneet Y-sukupolven siirtyessä työelämään. Heidän arvomaailmansa, asenteensa työntekoon ja maailmankatsomuksensa eroavat huomattavasti vanhemmista sukupolvista. Tutkimus tehtiin, koska vuonna 2020 jo 45% työikäisistä kuuluu Y-sukupolven ja vuokratyö yleistyy koko ajan.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on ymmärtää Y-sukupolven vuokratyöntekijöiden tarpeita ja selvittää, mitä he odottavat asiakasyritysten esimiehiltä ja työyhteisöltä. Y-sukupolven erityispiirteisiin tutustutaan Vesterisen &amp; Suutarisen luonnehdintojen pohjalta, joiden mukaan Y-sukupolven edustajat ovat vapaa-aikaa arvostavia, yhteisöllisiä urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja. Lisäksi Tapscott kuvaa Y-sukupolvea kahdeksan normin avulla, jotka erottavat heidät vanhemmista sukupolvista. Nämä normit ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, rehellisyys, yhteistyö, viihde ja nopeus. Ne ovat syvällä Y-sukupolven kokemusmaailmassa ja ohjaavat heidän toimintaansa.</p> <p>Tutkimus on kvantitatiivinen survey-tutkimus, joka toteutettiin verkkokyselynä yhteistyöorganisaation Y-sukupolven työntekijöille. Tutkimus on rajattu tutkimaan johtamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen teemoja ja sen tärkeimmät tulokset liittyvät asiakasyritysten esimiestyöhön ja työyhteisön hyvinvointiin. Y-sukupolven mielestä esimiestyössä tärkeintä ovat esimiehen sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot kuten avoimuus, oikeudenmukaisuus ja reiluus. Kehitettävää löytyy palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa sekä työntekijöiden kuuntelemisessa, innostamisessa ja motivaatiossa. Työyhteisön hyvinvoinnissa tärkeintä on työssä viihtyminen ja Y-sukupolven mielestä töissä pitääkin olla hauskaa! Parannettavaa on työntekijöiden arvostamisessa ja muutoksen hallinnassa. Tutkimustulosten pohjalta on asiakasyrityksille suunniteltu yleisiä toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla he pystyvät parantamaan vuokratyöntekijöiden sitoutumista.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Y-sukupolvi, vuokratyö, sitoutuminen, johtaminen, työhyvinvointi</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Tiina Rautaparta			
Title of Thesis How would I prefer to be lead? Improving generation Y leased employees' commitment in the restaurant business			
Date	18.04.2014	Pages/Appendices	84+2
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Heikki Likitalo			
Client Organisation/Partners Extremely Nice Job Oy			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The subject of this thesis is to improve the commitment of Generation Y (born 1980-1999) leased employees. The target group is currently working in the restaurant business and their employer is a staffing agency. Behind this subject is a major transformation of working life and new phenomena like downshifting. These working life changes are present and future because generation Y is entering working life. Their sets of values, attitude to work and ideology are very different from those of older generations. The thesis was made because at the end of this decade already 45 % of workers will belong to Generation Y and lease work is increasing all the time.</p> <p>The most important aim of this thesis is to better understand the needs of Generation Y leased employees and try to find out what their expectations are for the client companies. The most important characteristic of Generation Y is that they appreciate leisure, a sense of community and they are natives of urban and global media culture. Furthermore, Tapscott describes Generation Y with eight norms, which are freedom of choice, customization, scrutiny, integrity, collaboration, entertainment, innovation and speed. These eight norms are deep in Generation Y's experience world and lead their behaviour.</p> <p>This thesis is a quantitative research and it was executed among employees of a staffing agency. The scope of the study focuses on the theme of leadership, well-being and commitment. The most important implications of the research relate to the client companies' managing and well-being of the work community. Managers' social skills and interactive abilities such as openness, integrity and fairness are the most important elements for the respondents. At the same time, they want the same improvements for getting and giving feedback and listening more to employees' opinions. The most important factor in work community well-being is that Generation Y wants to have fun at work! The conclusions of this thesis present general action proposals for client companies. The purpose of these action proposals is to help managers to improve commitment in Generation Y leased employees.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Generation Y, lease work, commitment, leadership, well-being</p>			

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA, TAVOITTEET JA NÄKÖKULMA.....	7
1.2	OPINNÄYTETYÖN RAJAUS JA RAKENNE .....	8
1.3	VUOKRATYÖN KÄSITE JA EXTREMELY NICE JOB OY .....	9
<b>2</b>	<b>TYÖELÄMÄN MURROS JA NYKYAJAN TYÖELÄMÄN ILMIÖITÄ .....</b>	<b>11</b>
2.1	Y-SUKUPOLVI .....	11
2.1.1	<i>Y-sukupolven arvot ja maailmankatsomus.....</i>	<i>12</i>
2.1.2	<i>Y-sukupolvi työelämässä .....</i>	<i>15</i>
2.1.3	<i>Suomalaisia tutkimuksia Y-sukupolven suhtautumisesta työelämään .....</i>	<i>17</i>
2.1.4	<i>Y-sukupolven toinen puoli.....</i>	<i>19</i>
2.2	NYKYAJAN TYÖELÄMÄN ILMIÖITÄ .....	20
2.2.1	<i>Downshifting.....</i>	<i>20</i>
2.2.2	<i>Job Hopping.....</i>	<i>21</i>
2.2.3	<i>Eri-ikäisten johtaminen .....</i>	<i>22</i>
<b>3</b>	<b>JOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI JA SITOUTUMINEN Y-SUKUPOLVEN NÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>24</b>
3.1	UUDENLAINEN JOHTAMISEN KULTTUURI .....	24
3.1.1	<i>Organisaation johtamiskulttuurin uudistuminen.....</i>	<i>25</i>
3.1.2	<i>Esimiestyö organisaation johtamiskulttuurin ylläpitäjänä.....</i>	<i>28</i>
3.2	TYÖHYVINVOINTI OSAKSI ORGANISAATION STRATEGIAA.....	30
3.2.1	<i>Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta.....</i>	<i>32</i>
3.2.2	<i>Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta .....</i>	<i>32</i>
3.3	SITOUTUMINEN .....	34
3.3.1	<i>Sitoutumisen tasot .....</i>	<i>34</i>
3.3.2	<i>Y-sukupolven sitoutuminen.....</i>	<i>36</i>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>37</b>
4.1	TUTKIMUSSTRATEGIA, PERUSJOUKKO JA OTANTA .....	37
4.2	TUTKIMUSONGELMA JA LÄHESTYMISTAPA.....	37
4.3	AINEISTON KERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT .....	38
4.4	RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI.....	39
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET: TAUSTATIEDOT.....</b>	<b>41</b>
5.1	KYSELYN LÄHETTÄMINEN JA VASTAUSPROSENTTI.....	41

5.2	TAUSTATIEDOT: VASTAAJIEN SUKUPUOLI, IKÄ JA TYÖKOKEMUS.....	41
5.3	TAUSTATIEDOT: VASTAAJIEN KOULUTUSTASO JA TÄMÄN HETKINEN OPISKELU.....	42
5.4	TAUSTATIEDOT: VASTAAJIEN PÄÄSÄÄNTÖINEN TYÖNKUVA.....	42
5.5	TAUSTATIEDOT: VASTAAJIEN TYÖSKENTELYALUE .....	43
5.6	TAUSTATIEDOT: ASIAKASYRITYSTEN MÄÄRÄ VIIMEISEN KAHDEN VUODEN AIKANA .....	44
5.7	TAUSTATIEDOT: MITEN PITKÄÄN TYÖSUHTEESEEN OLISIT TÄLLÄ HETKELLÄ VALMIS SITOUTUMAAN? .....	45
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET: ESIMIESTYÖ JA JOHTAMISKULTTUURI .....</b>	<b>46</b>
6.1	ASIAKASYRITYKSEN ESIMIESTYÖ .....	46
6.2	ESIMIESTYÖN ONNISTUMINEN ASIAKASYRITYKSESSÄ.....	48
6.3	ESIMIESTEN JOHTAMISOMINAISUUKSIEN ARVOSTAMINEN .....	50
6.4	ASIAKASYRITYKSEN JOHTAMISKULTTUURI .....	52
6.5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	55
<b>7</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET: TYÖHYVINVOINTI YKSILÖN JA YHTEISÖN KANNALTA</b>	<b>57</b>
7.1	YKSILÖN TYÖHYVINVOINTI.....	57
7.2	ASIAKASYRITYKSEN TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINTI .....	59
7.3	TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI .....	61
7.4	TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÖITÄ.....	62
7.5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	64
<b>8</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET: SITOUTUMINEN.....</b>	<b>66</b>
8.1	SITOUTUMISEN TASOT .....	66
8.2	TYÖN MERKITYS JA EDUT.....	68
8.3	ARVOT JA TUNNESITOUTUMINEN .....	70
8.4	TYÖYMPÄRISTÖ JA OSALLISTUMINEN.....	71
8.5	ASIAKASYRITYKSEN TEKNIikka .....	72
8.6	RAVINTOLA-ALA TULEVAISUUDEN AMMATTINA.....	73
8.7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	74
<b>9</b>	<b>TOIMENPIDE-EHDOTUKSET .....</b>	<b>76</b>
9.1	SITOUTUMISTA PARANTAVIA TEKIJÖITÄ.....	76
9.2	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET ASIAKASYRITYKSILLE .....	80
<b>LÄHTEET</b>	<b>.....</b>	<b>82</b>
<b>LIITTEET</b>		
	LIITE 1 KYSELYN SAATEKIRJE	
	LIITE 2 KYSELYLOMAKE	

## 1 JOHDANTO

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja näkökulma sekä käydään läpi rakenne ja rajaus. Luvun lopussa esitellään myös opinnäytetyön yhteistyöorganisaatio sekä vuokratyön käsite.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja näkökulma

Opinnäytetyön taustalla on työelämän murros, jossa nuoret Y-sukupolven edustajat (s. 1980–1999) ovat siirtyneet tai siirtymässä työelämään. Y-sukupolven arvomaailma, asenne työntekoon ja maailmankatsomus eroavat paljon vanhemmista sukupolvista, joihin valtaosa esimiehistä ja yritysjohtajista kuuluvat. Menestyäkseen organisaation tulee vastata uusiin työelämän haasteisiin ja muuttua ympäröivän maailman mukana. Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää henkilöstöpalveluyrityksen kautta työsuhteessa olevien Y-sukupolven ravintolatyöntekijöiden sitoutumista parantavia tekijöitä, ja sitä kuinka he haluavat tulla johdetuiksi. Aihe on hyvin ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä työelämän murroksessa, ja se koskettaa kaikkia toimialoja, jotka työllistävät runsaasti nuoria työntekijöitä.

Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on toimenpide-ehdotusten suunnittelemisen asiakasyrityksien käyttöön siitä, miten nuoria työntekijöitä saadaan sitoutettua paremmin organisaatioon. Tavoitteena on myös ymmärtää paremmin nykyajan työelämän haasteita tutustumalla nuorten työntekijöiden ajatus- ja arvomaailmaa. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on nuorten arvojen ja asiakasyritysten toimintamallien välisten ristiriitojen selvittäminen. Analyysissä keskitytään näiden ristiriitojen pohdintaan ja niiden kehittämiseen, ja ne toimivat pohjana asiakasyrityksille suunnatuissa toimenpide-ehdotuksissa. Tutkimuksen tavoitteena on myös oppia ymmärtämään paremmin Y-sukupolven asenteita, motivaatiotekijöitä ja työelämäkäyttäytymistä. Ottamalla oppia ja kuuntelemalla nuoria, asiakasyritykset pystyvät parantamaan työnantajaimagoaan ja vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen työyhteisöön.

Tutkimus toteutetaan Y-sukupolven työntekijän näkökulmasta, jolloin esimiestyötä ja työhyvinvointia tarkastellaan nuorten lähtökohdista; siitä kuinka he haluavat tulla johdetuiksi ja miten työyhteisön asiat vaikuttavat sitoutumiseen. Näkökulman valinnan perusteluna on halu selvittää, mitä tekijöitä nuoret arvostavat työyhteisöissä ja esimiestyössä, ja sitä kautta vaikuttaa organisaatioiden työhyvinvointiin ja johtamiskult-

tuuriin. Lähtökohtana on nimenomaisesti pyrkimys kehittää työyhteisöjä Y-sukupolven näkökulmasta, herätellä X-sukupolven (s. 1965–1979) ja suurten ikäluokkien (s. 1945–1964) esimiehiä ja työntekijöitä ymmärtämään nuoria työntekijöitä ja hyväksymään heidän arvomaailmansa. Opinnäytetyöllä pyritään saavuttamaan muutosta alhaalta ylöspäin.

Viime vuosina on julkaistu useita opinnäytteitä Y-sukupolven sijoittumisesta työelämään, mutta pääsääntöisesti ne ovat kvalitatiivisia teemahaastatteluja, joilla kartoitetaan jonkin tietyn organisaation henkilöstön mielipiteitä yrityksen johtamiskäytänteistä ja työhyvinvoinnista. Joissakin opinnäytteissä puhutaan jo Z-sukupolvesta, mutta iän perusteella tehdyn jaottelun mukaan Z-sukupolven edustajat (s. 2000-) ovat vasta teini-iässä. Laajempia tutkimuksia Y-sukupolvesta ovat tehneet muun muassa Työterveyslaitos, Elinkeinoelämän Valtuuskunta ja Taloudellinen Tiedotustoimisto, jotka ovat julkaisseet tutkimuksia muun muassa nuorten arvoista ja suhtautumisesta johtamiseen. Artikkeleita Y-sukupolvesta ilmestyy jatkuvasti eri lähteissä.

## 1.2 Opinnäytetyön rajausta ja rakenne

Opinnäytetyö on rajattu tutkimaan johtamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen teemoja Y-sukupolven näkökulmasta. Näiden teemojen taustalla ovat työelämän murrokseen liittyvät uudet ilmiöt, jotka ovat syntyneet uuden sukupolven astuessa työelämään. Johtamisen teemaan liittyvät hierarkkisen johtamiskulttuurin murros ja eri sukupolvien asettamien vaatimusten yhteensovittaminen. Työhyvinvoinnin teema vastaavasti keskittyy yksilön ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Sitoutumisen teema käsittelee sitoutumisen tasoja ja Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Rajauksen tärkeimpänä perusteluna on nuorten erilainen suhtautuminen työelämään. Viitekehuksesta rakentuu kokonaisuus, jossa jokainen osa-alue vaikuttaa nuorten suhtautumiseen työelämään. Ilman vuorovaikutteista johtamiskulttuuria ja hyvinvoivaa työyhteisöä nuoret eivät sitoudu organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Oman haasteensa sitoutumiselle luo henkilöstöpalveluyrityksen kautta tehty vuokratyö.

Opinnäytetyön rakenne noudattelee tutkimusselosteen perusrakennetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 250). Luvussa kaksi tutustutaan tutkimuskohteena olevaan Y-sukupolveen ja nykyajan työelämän ilmiöihin. Kolmannessa luvussa käsitellään opinnäytteen viitekehys, johon kuuluvat uudenlainen johtamisen kulttuuri, työhyvinvointi yksilön ja yhteisön näkökulmista sekä organisaatioon sitoutuminen. Nämä



luvut rakentavat tutkimukselle vahvan tietoperustan, jonka pohjalta varsinainen tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan.

Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusmenetelmät sekä aineisto. Luvuissa 5-8 käydään läpi varsinainen tutkimus ja sen tulokset, jonka jälkeen luvussa yhdeksän esitellään toimenpide-ehdotukset.

### 1.3 Vuokratyön käsite ja Extremely Nice Job Oy

#### Vuokratyö

Vuokratyö on työvoiman käyttötapana yleistynyt voimakkaasti koko 2000-luvun. Vuokratyössä asiakas- tai käyttäjäyritys tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työntekijöiden vuokraamisesta. Vuokratyössä henkilöstöpalveluyritys on työntekijän työnantaja, mutta työ tehdään asiakasyrityksessä. Henkilöstöpalveluyritys maksaa työntekijälle palkan ja vastaa työnantajavelvoitteista. Asiakasyritys maksaa henkilöstöpalveluyritykselle sovitun korvauksen, joka vaihtelee toimialan ja sovitun kertoimen mukaan. Asiakasyrityksen vastuulla on työntekijän ohjaus ja opastus sekä valvonta. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Vuokratyöntekijälle vuokratyön tekemisen etuja ovat vapaus ja vaihtelun mahdollisuus sekä työkokemuksen saaminen useasta työpaikasta. Vuokratyön haittoja ovat epäsäännölliset tulot, epävarmuus jatkuvuudesta, heikompi asema työyhteisössä ja heikentynyt työsuhdeturva (Palvelualojen ammattiliitto). Asiakasyritykselle työn vuokraamisen etuja ovat työntekijöiden riittävyyden varmistaminen tarpeiden mukaan, työtehtävien ulkoistamisen mahdollisuus sekä riskitön rekrytointi. Vuokraamisen haasteita ovat työntekijöiden sitoutuminen ja toimintatapojen omaksuminen.

#### Extremely Nice Job Oy

Opinnäytetyön yhteistyöorganisaationa toimii henkilöstöpalveluyritys Extremely Nice Job Oy, josta käytetään myöhemmin lyhennettä Enjoy. Yrityksen liiketoiminta tytäryhtiöineen keskittyy hotelli- ja ravintola-alan henkilöstöpalvelujen välittämiseen asiakasyrityksille. Toiminta kattaa koko Suomen ja työntekijöitä on kirjoilla noin 2 000, joiden yhteenlaskettu työllistävä vaikutus on 300 henkilötyövuotta. Asiakas- ja yhteistyöyrityksiä on yli 300 ja liikevaihto vuonna 2011 oli 9,5 miljoonaa euroa ja vuonna 2012 10,5 miljoonaa euroa. Enjoylla on yhteensä kuusi toimipistettä, jotka sijaitsevat Helsingissä, Jyväskylässä, Kittilässä, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Näissä hen-

kilökuntaa on yhteensä noin 30 henkilöä ja toimitusjohtajana toimii Olli Tuominen. (FAQ Enjoy 2012.)

Enjoyn liiketoimintasuunnitelman perusarvoja ovat joustavuus, nopea palvelu, tavoitettavuus ja luotettavuus. Visiona on olla Suomen paras toimialan henkilöstöpalveluyritys, joka kasvaessaankin säilyttää joustavuutensa. Yrityksen sisällä toimii Enjoy Akademia, joka on yrityksen oma koulutusorganisaatio. Sen puitteissa järjestetään täydennyskoulutusta henkilöstölle sekä asiakasyrityksille. (FAQ Enjoy 2012.)

Enjoy on hyvin aktiivinen kehittämistyössään, ja yritys on ollut mukana useassa opinäytetyössä ja tutkimuksessa. Vuonna 2009 he ovat olleet mukana Promenade Researchin tekemässä valtakunnallisessa vuokratyöntekijätutkimuksessa, jossa tutkittiin työntekijöiden mielipiteitä vuokratyön tekemisestä, työn sisällöstä ja motivaatiosta sekä taantuman vaikutuksista. Tutkimuksessa vertailtiin Enjoyn vastaajien (N=230) keskiarvoa hotelli-, ravintola- ja catering-alan vastaajiin (N=1494) sekä valtakunnallisen vuokratyöntekijätutkimuksen 2009 vastaajiin (N=4648). Kautta linjan, Enjoy sai parhaimmat tulokset jokaisesta tutkimuksen osa-alueesta vertailuryhmiin verrattaessa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että Enjoy on luotettava, rehellinen ja ammattimainen työnantaja, joka on onnistuneesti lunastanut arvolupauksensa. Lisäksi he ovat onnistuneet luomaan hyviä asiakaskontakteja, joita myös työntekijät arvostavat.

## 2 TYÖELÄMÄN MURROS JA NYKYAJAN TYÖELÄMÄN ILMIÖITÄ

Uuden sukupolven siirtyessä työelämään, tulee organisaation johdon ja esimiesten tiedostaa sen tuomat haasteet. Koskaan aikaisemmin seuraava sukupolvi ei ole eronnut edellisistä niin paljon kuin Y-sukupolvi eroaa X-sukupolvesta ja suurista ikäluokista; ne ovat syntyneet täysin erilaisiin maailmoihin. Tämä on suuri haaste esimiehille ja heidän tapaansa johtaa työyhteisöjään. Eri sukupolvien välille syntyy helposti jännitteitä, joiden välttämiseksi esimiesten täytyy oppia johtamaan uudella tavalla, ja opettaa työyhteisöä joustavaan ja toisia arvostavaan ilmapiiriin. Myös organisaation toimintatapojen ja työmenetelmien tulee uudistua, sekä voimavaroja suunnata entistä enemmän työntekijöiden hyvinvointiin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9-10; Vesterinen 2011, 115.) Tässä luvussa esitellään työelämän murrosta vaativan Y-sukupolven piirteitä sekä nykyajan ilmiöitä, jotka osaltaan muuttavat työelämää.

### 2.1 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi tarkoittaa Euroopassa ja Yhdysvalloissa 1980- ja 1990-luvuilla syntynyttä sukupolvea, jonka määrittävänä tekijänä on kasvaminen digitaalisen median ympäröimänä. Sukupolvesta käytetään myös nimityksiä nettisukupolvi, milleniaalit tai diginatiivit. Muita nykyajan nuoria työntekijöitä kuvaavia termejä ovat digicowboy (Viljakainen 2011, 47–49) ja kuluttajakansalaiset (Halava & Pantzar 2010, 9-10). Nämä kuitenkin kuvaavat laajemmin ihmisten suhtautumista nykyaikaiseen elämäntapaan, eivätkä ole niin vahvasti sidoksissa henkilön ikään tai sukupolvijaotteluun. Sukupolvijaotteluissa on suuriakin eroja eri lähteiden ja maiden välillä. Tässä opinnäytetyössä käytetään jaottelua, jossa sukupolvet jakautuvat veteraaneihin (1922–1945 syntyneet), suuriin ikäluokkiin (1946–1964 syntyneet), X-sukupolveen (1965–1979 syntyneet), Y-sukupolveen (1980–1999 syntyneet) ja Z-sukupolveen (2000- syntyneet). Tämä on suomalainen jaottelu, jossa on huomioitu sodan ajankohta sekä taloudellinen ja digitaalinen kehitys Suomen näkökulmasta. (Vesterinen 2008; Suutarinen 2011, 17, 19.) Yhdysvaltalaisen Don Tapscottin mukaan X-sukupolvi ajoittuu 1965–1976 syntyneisiin ja Y-sukupolvi 1977–1997 syntyneisiin, mutta tämä jaottelu on peräisin Yhdysvalloista, jossa sukupolvien muutos on muutaman vuoden edellä Suomea ja muuta Eurooppaa (Tapscott 2010, 15, 29). Tästä syystä päädyin Vesterisen & Suutarisen sukupolvijaotteluun. Joissakin lähteissä puhutaan Z-sukupolvesta uutena muutosta vaativana sukupolvena, mutta he tulevat työelämään vasta tämän vuosikymmenen loppupuolella.

Keskustelu Y-sukupolven asemasta organisaatioissa on ajankohtainen ja enteilee työelämän murrosta, koska vuoteen 2020 mennessä 35–39 -vuotiaat nousevat suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä ja koko Y-sukupolvi edustaa silloin jo 45 prosenttia työikäisistä. Uuden sukupolven ajattelu- ja käyttäytymismallia on vaikea ymmärtää perinteisten taloustieteellisten mallien ja kontrollikeskeisen johtamisajattelun avulla. Siksi johtamismalleihin kaivataankin uusia lähestymistapoja. (Suutarinen 2011, 19.; Alasoini 2010, 26.)

### 2.1.1 Y-sukupolven arvot ja maailmankatsomus

Vesterinen (2008, 9; 2011, 119–120) luonnehtii Y-sukupolven edustajia seuraavasti:

- ”kiihkeitä, kärsimättömiä, nopeita, kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia, omiin kykyihin luottavia”
- ”yrittäjähenkisiä, teknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia”
- ”ympäristötietoisia ja -vastuullisia”
- ”empaattisia, välittäviä, yhteisöllisiä (mutta ei nöyriä)”
- ”vapaa-aikaa arvostavia, kavereiden kanssa viihtyviä”
- ”yltäkyläisen, urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja”.

Näiden Vesterisen luonnehdintojen pohjalta voidaan arvioida, että Y-sukupolven nuoret elävät hektisessä maailmassa, jossa jatkuva muutos, sosiaaliset verkostot ja vapaa-aika ovat määräävässä asemassa. He ovat itsevarmoja, yhteisöllisiä yksilöitä, joiden elämäntarkoitus on saada ja tuottaa mielihyvää, ei elää työlle. Y-sukupolven suurin ero edellisiin sukupolviin on digiajassa eläminen. Tietokoneiden, internetin ja muun digitaalisen tekniikan kehitys on vaikuttanut selvimmin nuorisoon viimeisen kahdenkymmenenviiden vuoden aikana. Heille nettiympäristö, sosiaalinen media ja interaktiivinen viestintä ovat yhtä arkipäiväisiä kuin X-sukupolvelle televisio. He ovat tottuneet globaaliin vaikuttamiseen ja uuden luomiseen reaaliajassa. Nuoret etsivät ja jakavat tietoa internetistä sen sijaan, että vain katselisivat sitä (vrt. televisio, printtimedia) ja näin kehittävät ajatteluaan ja tiedonhakutaitojaan. Tämä opettaa kriittisyyttä ja kaksisuuntaista viestintää. (Suutarinen 2011, 19.; Tapscott 2010, 31, 35.) Aikaisemmat sukupolvet ajattelivat, että tieto on valtaa ja sitä jaettiin niukasti. Y-sukupolvi vastaavasti korostaa ajatusmaailmaa, jossa tieto on arvokasta vasta, kun sitä jaetaan muille. Kanavana jakamisessa toimii nettiympäristö ja sosiaalinen media. (Viljakainen 2011, 48.)

Don Tapscott nimeää kirjassaan *Syntynyt digiaikaan* (engl. *Grown Up Digital*) kahdeksan Y-sukupolven normia, jotka erottavat nuoret edeltävistä sukupolvista. Normit ovat rakentuneet laajan yksityisen tutkimusprojektin tuloksena, jossa Tapscott kumppaneineen haastatteli lähes 10 000 nuorta ympäri maailmaa. Nämä kahdeksan normia ovat syvällä nuorten kokemusmaailmassa ja ohjaavat heidän toimintaansa. Ne vaikuttavat oleellisesti myös nuorten valintoihin työelämässä. (Tapscott 2010, 7, 88.)

Tapscottin kahdeksan normia ovat:

1. *Vapaus*; Y-sukupolvelle on avautunut mahdollisuus valinnan- ja ilmaisunvapauksen kaikilla elämänalueilla. He haluavat valita missä ja milloin tekevät työtä, ja käyttävät tekniikkaa siinä hyödykseen. Työpaikkaan ei sitouduta vaan halutaan olla avoimia uusille hankkeille, ja työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää. Työajan ja -paikan joustojen lisäksi myös palkkauksen toivotaan olevan joustavaa, joka perustuu suoritukseen ja onnistumiseen, ei työaikaan. Luontaisedut ja henkilökohtainen palkitsemisjärjestelmä ovat tärkeä osa sitoutumisessa. Työn sisällön pitää olla haasteellista ja merkityksellistä. (Tapscott 2010, 89–90, 177–178.)
2. *Räätälöinti*; valinnanvapaus mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden täyttämisen ja asioiden tekemisen omanlaisekseen. Heille on auennut mahdollisuus räätälöidä kaikkea ympärillään, kuten teknisiä laitteita ja (sosiaalisen) median eri sovelluksia. Tuotteiden personointi on nuorille arkipäivää, joka vaikuttaa myös työelämään yksilöllisyyden korostumisena. Yksilölliset tavoitteet, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ja räätälöidyt työnkuvat ovat tärkeitä nuorille. (Tapscott 2010, 92, 178.)
3. *Tutkiminen*; uusi media mahdollistaa kaikenkattavan tarkkailun ja tutkimisen; he haluavat tuntea ihmiset ja organisaatiot ja etsivät tietoa kaikista. Yritysten ja esimiesten on tärkeää olla vilpittömiä, jolloin toiminta on läpinäkyvää. Tämä pätee sekä työntekijöihin että asiakkaisiin, sillä nuoret asiakkaina ovat yhtä kriittisiä ja tiedonhaluisia kuin työntekijöinäkin. (Tapscott 2010, 94–96, 178–179)
4. *Rehellisyys*; sosiaalinen oikeudenmukaisuus, eettisyys ja toisten huomioiminen ovat Y-sukupolvelle luontaista. He eivät halua työskennellä epärehellisessä yrityksessä ja luottamus työnantajaa kohtaan on tärkeää. Rehellisyys, avoimuus ja tasa-arvoisuus sitouttavat ja motivoivat parempiin suorituksiin. Myös organisaation ja nuoren arvojen tulee kohdata. He ovat entistä tietoisempia ympäröivästä maailmasta ja pyrkivät omilla valinnoillaan vaikuttamaan sosiaaliseen tasa-arvoon ja ympäristön hyvinvointiin. He eivät halua tulla huijatuksi, ja jos tulevat niin kertovat siitä kaikille sosiaalisessa mediassa. (Tapscott 2010, 99–100, 179.)

5. *Yhteistyö*; Y-sukupolvi toivoo yhteistyötä ja verkostoitumista kaikilla elämänalueillaan, niin työelämässä kuin sosiaalisessa ympäristössä. Verkostoituminen on heille luontaista, sillä he ovat tottuneet siihen nettiympäristössä, koulussa ja vapaa-ajallaan. Laitteiden kehittyminen on edesauttanut kuulumista virtuaaliyhteisöihin, joissa jatkuvasti jaetaan tietoa ja toimitaan yhteistyössä. Yhteistyön tavoitteena on toiminta ihmisten kanssa, jolloin valta koetaan yhdessä tekemisen kautta eikä perinteisen johtamisen näkökulmasta. He haluavat työskennellä (sekä työntekijänä että asiakkaana) yhdessä yritysten kanssa parantaakseen tuote- ja palveluvalikoimaa. Vaikuttamiseen ja vuorovaikutteiseen yhteistyöhön pyrkiminen hiertää Y-sukupolven ja vanhempien sukupolvien välejä työyhteisöissä. Y-sukupolvi ei osaa suhtautua hierarkkiseen johtamiskulttuuriin, jossa jokaisella työntekijällä on tarkein määrätty asema. (Tapscott 2010, 104–106, 180–182.)
6. *Viihde*; Y-sukupolvi haluaa pitää hauskaa. Palkan sijasta tärkeämpää on työssä viihtyminen ja samanhenkinen työyhteisö. Työn pitää olla myös emotionaalisesti tyydyttävää ja usein he haluavat työn ja vapaa-ajan limittyvän toisiinsa. Esimiesten ei pitäisi suhtautua liian tuomitsevasti netin tai sosiaalisen median käyttöön työaikana, sillä nuoret kokevat niiden tasaavan paineita ja irrottavan hetkeksi ajatukset pois työstä. Tauot lisäävät työn mielekkyyttä, tehokkuutta ja ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi joustot kertovat työntekijöille, että yritys arvostaa ja luottaa heihin. Työnantajan tehtävä on luoda selvät pelisäännöt, jotta tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus säilyvät työntekijöiden välillä. (Tapscott 2010, 107–108, 182–184.)
7. *Nopeus*; Y-sukupolvi haluaa kaiken tapahtuvan nopeasti ja reaaliajassa. He ovat tottuneet nopeisiin nettiyhteyksiin ja vastauksiin internetin kautta, joten he vaativat sitä myös työssään. Työnantajan pitää olla jatkuvasti tavoitettavissa, päätöksenteon pitää olla nopeaa ja johdonmukaista sekä kysymyksiin on saatava vastaus nopeasti. He myös haluavat jatkuvaa palautetta, joka nostaa ammatillista itsetuntoa ja hyödyllisyyden kokemista. Myös uralla etenemisen ja etuuksien saavuttamisen oletetaan tapahtuvan nopeasti. Byrokraattinen toimintaympäristö on Y-sukupolvelle kauhukuva. (Tapscott 2010, 108–109, 184–185.)
8. *Innovatiivisuus*; Innovointi on tärkeä osa Y-sukupolven elämää, ja he etsivät jatkuvasti jotakin uutta ja erilaista. Organisaatioissa innovatiivisen työympäristön luominen merkitsee perinteisestä johtamiskulttuurista luopumista. Vain siten saavutetaan luova ja tehokas toimintaympäristö, jossa uusille ideoille annetaan mahdollisuus kasvaa. Nuoret haluavat muuttaa asioita ja ymmärtää, kuinka heidän työpanoksensa vaikuttavat menestykseen. (Tapscott 2010, 110–111, 186.)

Tapscottin normit kuvaavat Y-sukupolven suhtautumista elämään yleisesti ja samoja piirteitä löytyy sekä työelämään että arkielämään suhtautumisessa. Yksilötasolla yksittäisten piirteiden huomaaminen voi olla mahdotonta, mutta sukupolvien välisiä eroja listatessa todellisuuden ja normien välisiä yhtäläisyyksiä löytyy. Päällimmäisenä on kyse ajattelutavan muutoksesta, jossa yksilö ja hänen tarpeensa nousevat yhteiskunnan edun edelle. Kyse on suurista muutoksista sekä työelämässä että ihmisten vapaa-ajan käytössä.

Halavan ja Pantzarin EVAn raportin ”Kuluttajakansalaiset tulevat!” mukaan, tulevaisuudessa ihmiset arvostavat materiaalisen hyvinvoinnin sijasta oman elämän merkityksellisyyttä, jota kutsutaan kuluttajakansalaisuudeksi. Siinä palkka ja uralla eteneminen jää taka-alalle ja tärkeimmäksi motiiviksi nousee työn merkityksellisyys, omaehtoisen roolin kasvaminen sekä vapaa-ajan arvostaminen. Elämäntapa toimii vastapainona nykyiselle hektiselle elämäntavalle, jossa kiireen kokeminen ja tyytymättömyys ajankäyttöön on voimistunut. (Halava & Pantzar 2010, 9-10.) Kuluttajakansalaisuudessa on kysymys yhteiskunnan muutoksesta, jossa siirrytään tuottajalähtöisestä työnteosta kuluttajalähtöiseen. Nuoret ovat tässä suunnannäyttäjiä, koska he ovat ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut modernin kuluttajuuden aikana. 50 vuotta sitten nuoret kasvatettiin arvostamaan pitkäjänteisyyttä, säästäväisyyttä ja velvollisuudentunnetta, jotka kuvastavat hyvin suurten ikäluokkien edustajia. Tämän päivän nuoria kasvatetaan arvostamaan omaa tahtoa ja nautintokeskeistä kokemusmaailmaa, mikä tulevaisuudessa varmasti vaikuttaa heidän arvomaailmaansa ja valintoihinsa. (Halava & Pantzar 2010, 10, 17.) Inglehartin World Values -tutkimuksen mukaan, globaalilla tasolla siirrytään yksilöä ja elämyksiä korostavaan jälkimoderniin aikaan, jonka suunnannäyttäjänä ovat Pohjoismaat. Siinä vapaa-aika on tärkeämpää kuin työ ja lähiyhteisön (perhe, ystävät) arvostus korkeaa. Tutkimuksen mukaan Suomi ja Ruotsi ovat edelläkävijöitä maailman suvaitsevaisimpina maina ja ihmisten keskinäinen luottamus on niissä korkeinta maailmassa. (Halava & Pantzar 2010, 17–19.)

### 2.1.2 Y-sukupolvi työelämässä

Suurin osa Suomen Y-sukupolvesta on elänyt lapsuutensa 1990-luvun laman aikaan. Silloin he oppivat vanhemmiltaan olemaan luottamatta työpaikan pysyvyyteen ja se on osasyynä siihen, miksi he eivät sitoudu työnantajiin. Y-sukupolvelle työttömyys ei ole häpeä vaan he mieluummin ottavat lopputilin kuin tekevät tylsää työtä. (Vesterinen 2011, 120.) Y-sukupolvi eroaa edeltäjistään nimenomaan työhön suhtautumisel-

laan. Ennen perinteisesti tavoiteltiin vakituista työpaikkaa, joka oli elintason tae ja elämässä onnistumisen mittapuu. Y-sukupolvi ei kuitenkaan halua sitoutua yhteen työnantajaan vaan elintason kasvattamisen sijaan heitä motivoi elämänlaatu ja vapaa-aika. Työn halutaan olevan joustavaa ja mielekästä, johon on mahdollista sovittaa pitkiäkin vapaa-ajanjaksoja. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9-10.) Y-sukupolvi suosii joustavia työaikoja ja palkkausta, joka perustuu suoritukseen ja markkina-arvoon, eikä toimistossa vietettyyn aikaan. Lisäksi työhyvinvointiin ja luontaisetiihin panostaminen sekä mahdollisuus etätööhön lisäävät tyytyväisyyttä ja työtehoa. (Tapscott 2010, 90.)

Y-sukupolvi toivoo johtamiskulttuuriin muutosta, jossa tiukka hierarkia ja käskyttäminen ovat muuttuneet johtamiseksi, jossa vuorovaikutteisuus ja yhteenkuuluvuus ovat avainasemassa. Esimiesten tulee olla kiinnostuneita työntekijöistään ihmisinä sekä luoda joustava, motivoiva ja lisäarvoa tuottava työympäristö. Esimiehiltä odotetaan henkilökohtaista johtamista ja johtamisessa korostuu vuorovaikutteisuus. Nuoret pitävät tärkeänä kaksisuuntaista kommunikointia ja palautteen saantia, sillä sosiaalinen media on opettanut nuoret vuorovaikutteiseen kommunikointiin ja kannanottamiseen. Lisäksi avoimuus ja luottamus ovat toimivan työyhteisön ydin, ja he haluavat samastua yhteisöönsä. Esimiesten toivotaan olevan enemmänkin liidereitä, valmentajia tai tiiminvetäjiä kuin johtajia. Nuoret odottavat esimiehen vaativan heiltä enemmän, kannustavan parempiin suorituksiin ja tarjoavan haasteellisempia työtehtäviä. Työlle tarkasti asetetut raamit ja tavoitteet antavat nuorille mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn ja omiin ratkaisuihin rajojen sisällä. Keinoja johtamiseen ovat muun muassa avoimen ja keskustelevan työyhteisön luominen, sosiaalisen median ja muiden uusien viestintävälineiden hyödyntäminen sekä innovaatioihin ja itsensä toteuttamiseen kannustaminen. (Viljakainen 2011, 102; Tienari 7.5.2010; Vesterinen 2008, 12–14; Vesterinen 2011, 125.)

Y-sukupolvi haluaa, että työ on merkityksellistä. Haasteellisuuden ja mielekkyyden lisäksi on tärkeää, että työ antaa mahdollisuuden kehittymiseen ja tarpeiden tyydyttymiseen. Yksilölliset tavoitteet ovat tärkeitä ja työn sisällön tulee tarjota merkityksiä, joita Y-sukupolvi arvostaa. (Pursio 2011, 58–59.) Näitä väitteitä tukee Daniel Pinkin tekemät havainnot työntekijöiden motivaatiotekijöistä. Hän väittää, että organisaatiot toimivat väärin motivoidessaan työntekijöitä konkreettisilla asioilla kuten rahalla ja muilla eduilla. Hänen mukaansa paras suoritustaso saavutetaan, kun työntekijät löytävät luontaisen merkityksen työlleen. Silloin ulkoiset motivaatiotekijät korvautuvat sisäisillä motivaatiotekijöillä, kuten työnilolla ja sisältöpäin ohjautuvuudella. Varsinkin



2000-luvulla, kun muutos ja organisaation menestys riippuvat ketteryydestä ja innovatiivisesta toimintaympäristöstä on tärkeää, että työntekijät löytävät sisäistä motivaatiota työstään. Pinkin mukaan siinä auttavat itsenäisyys (autonomy), jolloin työntekijöillä on mahdollisuus valita miten tehtävä toteutetaan, itsensä kehittäminen (mastery), jolloin työntekijää motivoi jatkuva kehittyminen työssään ja tarkoitus (purpose), joka on halua edistää maailmaa ja pyrkiä inhimilliseen vuorovaikutukseen. Keppi ja porkkana ovat menneisyyttä, sillä 2000-luvulla työssä tarvitaan itsenäisyyttä, itsensä kehittämistä ja päämääriä. (Silber 7.5.2010; Halava & Pantzar 2010, 20–21.)

Y-sukupolvi tulee muuttamaan työn tekemistä, joka ei voi tulevaisuudessa perustua pelkästään kurinalaisuuteen ja loogisuuteen, vaan inhimillisiä resursseja on vapautettava innostuneeseen ja intohimoiseen tekemiseen. Aikakäsitys on muuttunut lineaarisesta purskeiseksi, jossa asioita tehdään niin kauan kuin on tarpeen tai kiinnostusta riittää, ja projekteja voi olla yhtä aikaa useita. Tämä vaikuttaa muun muassa työaika-käsitteeseen, jolloin ei haluta sitoutua yhteen työnantajaan. Myös ajatusmalli ammatilaisen ja osaajan roolista organisaation tärkeimpänä voimavarana muuttuu, kun luova ja innovatiivinen ajattelutapa kannustaa uusien työntekijöiden ajatuksien vastaanottamiseen ja uusille osaamisalueille pyrkimiseen. Myös kokeilevuus, epämuodollisuus ja erilaisuuden sietokyky kasvavat, jotka mahdollistavat uusien innovaatioiden syntymisen. Myös uudenlainen liiketoimintamahdollisuuksien hahmottaminen globaalisti on Y-sukupolven mukanaan tuoma muutos. (Halava & Pantzar 2010, 53–56.)

### 2.1.3 Suomalaisia tutkimuksia Y-sukupolven suhtautumisesta työelämään

Viime vuosina on tehty useita tutkimuksia nuorten arvoista ja suhtautumisesta työelämään ja johtamiseen. Tässä esitellään kolmen Taloudellisen Tiedotustoimiston tutkimuksen tuloksia.

Taloudellisen Tiedotustoimiston vuonna 2009 tekemän *Nuorten arvot ja elämä* -tutkimuksen (n=1080) mukaan

- 75 % naisista ja 64 % miehistä pitää elämänsä kiireisenä ja stressaavana
- 76 % on huolissaan suomalaisten arvomaailman muuttumisesta kovaksi
- 83 % vastaajista on sitä mieltä, että yritykset ajavat liikaa omia etujaan
- 68 % on valmis tinkimään omasta elintasostaan saaste- ja ympäristöongelmien vähentämiseksi

- 88 % uskoo, että osaava ja ahkera ihminen löytää aina työpaikan. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 18.3.2009)

Tutkimuksessa kyselyn kohteena olivat 15–21 -vuotiaat nuoret, joilta selvitettiin miten lamauutisointi on vaikuttanut nuorten tulevaisuudenuskoon. Tulosten perusteella on yllättävää, kuinka usea nuori ajattelee, että ihmisten ja yritysten suhtautuminen maailmaan on koventunut ja muuttunut oman edun tavoitteluksi. Kuitenkin lähes kaikki uskovat osaavan ja ahkeran löytävän työtä, vaikka nuorisotyöttömyys on korkealla taloudellisesti vaikeina aikoina. Nuorten usko tulevaisuuteen on siis hyvä ja vaikutukset organisaatioiden arvomaailmaan väistämättömiä, kun he etenevät organisaatioiden hierarkiassa ja pääsevät vaikuttamaan asioihin.

*Nuoret ja johtaminen 2011* -tutkimuksen pääpaino on nuorten johtamisessa ja viestintäteknologian hyödyntämisessä. Tärkeimmät joustavuustekijät nuorten mielestä ovat työtehtävien räätälöinti osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, työaikoihin vaikuttaminen sekä mahdollisuus valita sopivat keinot työtehtävien suorittamiseen ilman tiukkoja ohjeita tai sääntöjä. Työilmapiirin kolme selvästi tärkeintä ominaisuutta nuorten mielestä ovat kannustava, yhteistyötä tekevä ja rento ilmapiiri. Näiden jälkeen tulevat tasapuolinen, luottamuksellinen ja keskusteleva työskentelyilmapiiri. 67 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että esimiehet eivät anna tarpeeksi palautetta. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2011, 7, 10, 16.) Viestintäteknologian hyödyntäminen työyhteisössä jakaa vastaajien mielipiteitä. Vastaajista 44 prosenttia on sitä mieltä, että yritykset käyttävät joko erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin hyödyksi ICT:n tuomia mahdollisuuksia ja 37 prosenttia melko heikosti tai erittäin heikosti. Jopa 19 prosenttia vastaajista ei osaa sanoa hyödynnetäänkö viestintäteknologiaa riittävästi työyhteisöissä. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2011, 13.) Todennäköisesti vaihteluväli eri toimialoilla on suuri. Tutkimuksen loppupäätelmissä nuorten johtamiseen liittyvät tärkeimmät huomion kohteet ovat rento ja kannustava ilmapiiri, palautteen antaminen, työtehtävien räätälöinti, kannustaminen ja kehittymisen tukeminen sekä puitteiden luominen uuden oppimiselle ja tiedon vaihtamiselle. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2011, 22).

*Nuoret ja johtaminen 2012* -tutkimuksen mukaan ravintola- ja matkailualan johtamisen mielikuva on arvioitu neljänneksi huonoimmaksi. Siinä 42 prosenttia vastaajista piti johtamista joko kohtalaisen huonona tai erittäin huonona, kun parhaimmaksi arvioidun laki ja juridiikka -toimialan vastaava luku oli vain 11 prosenttia. Vuoden 2011 vastaavassa tutkimuksessa ravintola- ja matkailuala arvioitiin myös neljänneksi huo-

noimmaksi ja 45 prosenttia vastaajista piti johtamista kohtalaisen huonona tai erittäin huonona (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2011, 19). Ravintola- ja matkailualan alapuolelle jäivät vain rakennusala, valtio ja kunnat sekä sosiaali- ja terveystalvelut. Näistä ravintola- ja matkailualan lisäksi rakennusala ja sosiaali- ja terveystalvelut työllistävät paljon nuoria, kun taas valtio ja kunnat vanhempia työntekijöitä. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2012, 7.) Tutkimuksen mukaan huonoon esimiestyöhön 84 prosenttia vastaajista reagoisi kertomalla asiasta tuttavilleen, 72 prosenttia alkaisi etsiä uutta työpaikkaa ja vain 10 prosenttia olisi tekemättä mitään. Kehittymistä parhaiten tukevat nuorten mielestä perehdyttäminen, työyhteisön tuki, palaute sekä vastuun ja haasteiden antaminen. (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2012, 14, 16.)

#### 2.1.4 Y-sukupolven toinen puoli

Y-sukupolven on havaittu jakautuvan kahteen erilaiseen joukkoon. Toiset suoriutuvat opinnoista, työelämään siirtymisestä ja aikuistumisesta hienosti ja edustavat Y-sukupolvea luonnehdittua profiilia. Toinen joukko vastaavasti edustaa kolikon kääntöpuolta, jolla ei ole käsitystä työelämän perusasioista, käyttäytymisnormeista tai heidän sosiaaliset taitonsa ovat puutteellisia. Jos heille ei anneta mahdollisuutta opetella ja kannusteta osaksi yhteiskuntaa, on suuri vaara, että he syrjäytyvät. (Vesterinen 2011, 127; Tapscott 2010, 15–17.)

Muuttuuko johtaminen vai Y-sukupolvi? Joidenkin kriittisimpien tutkijoiden mukaan, nykykirjallisuus antaa liian positiivisen kuvan Y-sukupolven vaikutuksista johtamiseen ja työelämän murrokseen. Heidän mukaansa Y-sukupolvi on narsistisin sukupolvi, joilla on ylikorostunut ja -myönteinen minäkuva, ja he kuvittelevat saavuttavansa korkeaa statusta ja toimeentuloa tekemättä mitään asian eteen. Nuoret ovat tottuneet vanhempiensa passaamiseen ja elättämiseen ilman mitään vaatimuksia. Kun vanhemmat lopettavat sen, niin tulotaso tippuu, koska nuoret ovat eläneet harhakuvitelmassa, että nykyinen taloudellinen elintaso on saavutettu etu eikä työntekoa tarvita elannon saamiseksi. Tästä seuraa kouluttamattomuutta, nuorisotyöttömyyttä ja syrjäytymistä, kun tosielämän realiteetit tulevat vastaan aikuistumisvaiheessa. Kun tarjolla on vain matalapalkkatyötä, niin mieluummin jäädään työttömyyskorvauksen vaaraan. Puhutaan ”menetetystä sukupolvesta”, joka haluaa vain downshiftata! (Korhonen 2011, 93–95; Tapscott 2010, 15–17, 98.) Useat työnantajat pitävät nuoria hemmoteltuina teineinä, jotka vaativat erityiskohtelua vaikka eivät ole osoittaneet kykyjään. He vaativat samoja etuja kuin vanhemmat työntekijät, joilta on saattanut kulua

20 vuotta etujen saamiseen. Tämä aiheuttaa paljon erimielisyyttä ja ristiriitoja sukupolvien välille. (Tapscott 2010, 15–17, 167–168.)

Lisäksi Y-sukupolven käsite sellaisenaan kuin se on tässä opinnäytetyössä esitetty, koskee ainoastaan Eurooppaa ja Yhdysvaltoja. Aasian maiden Y-sukupolven asenteet työhön ja elämään ovat täysin erilaisia kuin Länsimaissa. Siellä opinto- ja työuramenestys ovat kaikki kaikessa eikä elämän onnellisuus ole itsestään selvä elämän tarkoitus. Aasian nuorten motivaatio- ja osaamistaso on noussut eurooppalaisten ohi ja tietotekniikan mahdollistama etätyö lisännyt aasialaisten työskentelyä täällä meilläkin. (Korhonen 2011, 99–100.)

## 2.2 Nykyajan työelämän ilmiöitä

Y-sukupolven tuleminen työelämään tuo tullessaan paljon uusia ilmiöitä. Heidän erilainen suhtautumisensa työn merkitykseen elämän sisältötekijänä, muuttaa johtamisen ja koko työyhteisön voimasuhteita. Esimiesten tulee tasapainoilla uusien työntekijöiden vaatimusten ja vanhempien työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun välimaastossa. Mikään ei huononna työyhteisön ilmapiiriä yhtä tehokkaasti kuin epäoikeudenmukaisuus vanhojen ja uusien työntekijöiden välillä; puoleen ja toiseen. Tässä luvussa tutustutaan muutamiin Y-sukupolven mukanaan tuomiin ilmiöihin; downshiftingukseen, job hoppingiin sekä lopuksi eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen.

### 2.2.1 Downshifting

Downshifting eli downshiftaus, leppoistaminen tai elämän kohtuullistaminen on 2000-luvun alussa Yhdysvalloista levinnyt aatesuuntaus ja elämänasenne, jonka tavoitteena on parantaa elämänlaatua vähentämällä työntekoa ja kulutusta. Elämänasenteen yleistyminen Y-sukupolven keskuudessa nähdään nyky-yhteiskunnan materialistisuuden ja suorituspakon vastalauseena. Taustalla on ajatus, ettei raha tuo onnellisuutta vaan perusasioiden toimivuus ja sosiaalinen pääoma luovat turvallisuuden tunteen ja mielenrauhan. Työn sijasta keskitytään perheeseen, ystäviin ja elämyksiin sekä henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Näistä ei olla valmiita luopumaan rahan tai statuksen vuoksi. Yksinkertaisimmillaan downshiftaamisessa on kyse arvomaailman uudistumisesta, jossa punnitaan asioiden todellinen merkityksellisyys ja eletään sen mukaan. (Downshifting.)

Ilmiönä downshiftaus on hyvin vanha, jonka juuret ovat itämaisessä filosofiassa. Se nähdään kapinana vanhempia sukupolvia kohtaan, sillä Y-sukupolvi ei halua samais-tua heihin. He kokevat aatteen omakseen, sillä he ovat nähneet vanhempiensa kärsi-vän työn uuvuttavuudesta ja stressistä sekä todistaneet mahdollisen avioeron, työt-tömyyden tai burnoutin. Aatteen yleistymisen pelkona ovat kulutusyhteiskunnan ra-pistuminen, elintason laskeminen ja työttömyyden raju nouseminen. Kuitenkin ideolo-gian perusajatuksen mukaan, hyvinvoiva yhteiskunta tulee menestymään, kun ihmi-sen elämä on mielekästä eikä yhteiskunnan hyvinvointia laiteta ihmisen hyvinvoinnin edelle. (Downshifting.) Näin voidaan ajatella myös pienemmässä mittakaavassa työ-yhteisön hyvinvoinnin parantamiseksi, jolloin se asetetaan organisaation menestyk-sen ja taloudellisen tavoitteen rinnalle. Tavoitteena on, että hyvinvoiva työyhteisö kokee työn mielekkääksi ja antaa osaamisensa organisaation käyttöön.

Downshiftaamiseen pyrkimisellä on vuokratyöntekijän kannalta kaksi eri näkökulmaa: toisaalta työntekijä voi vaikuttaa työaikoihinsa ja näin huomioida paremmin vapaa-aikansa ja omat tarpeensa. Toisaalta kuitenkin paine työvuorojen vastaanottamiselle on suuri, koska pelko työvuorojen vähenemisestä kasvaa, kun takuuta työn pysyvyy-destä ei ole. Downshiftaamisen peruslähtökohtana on vähentää työntekoa ja lisätä vapaa-aikaa, mutta saavuttaakseen tarvittavan toimeentulon matalapalkkatyöstä kor-keiden vuokra- ja elintasokulujen maassa, nuoren voi olla haastavaa pyrkiä lep-poisampaan työelämään. Nuorten kohdalla sen koetaankin olevan enemmän asenne, miten työtä tehdään. Työhön suhtaudutaan rennommin ja työyhteisön merkitys koros-tuu. Uralla etenemistä ja statuksen hankkimista ei koeta tärkeänä.

Tällä hetkellä ilmiö koskettaa vain pientä osaa työväestöstä, mutta tulevaisuuden kuluttajakansalainen (Halava & Pantzar 2010) säättää tietoisesti kulutustaan ylös- ja alaspäin elämäntilanteensa mukaan. Aiemmin elintaso lasku merkitsi epäonnistumis-ta, mutta nyt se merkitsee vapauksien ja oman elämän arvojen uudelleen suunnitte-lua. Korkeasta elintasosta luopuminen tarkoittaa riippumattomuutta palkkatuloista ja työsidonnaisuuden heikentymistä. (Halava & Pantzar 2010, 32.)

### 2.2.2 Job Hopping

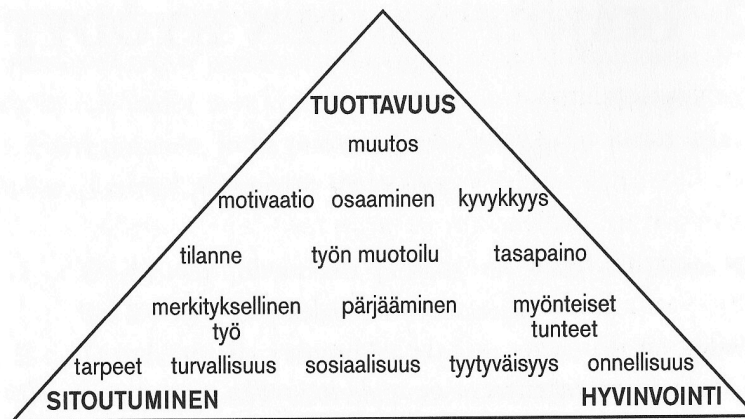
Job hopping -käsite tarkoittaa Y-sukupolvelle tyypillistä lyhytjänteistä sitoutumista organisaatioon. He haluavat työskennellä projektinomaisesti, lyhyitä pätkiä ja vaihtaa tiheään tahtiin työnantajaa. Nuori sitoutuu todennäköisemmin uraansa ja kehitty-mi-seensä, kuin organisaatioon ja sen vuoksi nuori vaihtaa usein työpaikkaa ja arvioi sen

vaikutukset urakehitykseensä (Kiviranta 2010, 42). Erään yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan, Y-sukupolven työntekijöistä 91 prosentin odotetaan sitoutuvan työnantajaan alle kolmeksi vuodeksi. Tämä käy kalliiksi työnantajille, sillä perehdyttämiseen ja kouluttamiseen käytetty aika ja panostus ei ehdi tuottamaan tarpeeksi ennen kuin työntekijä jo vaihtaa paikkaa. (Meister 14.8.2012.)

### 2.2.3 Eri-ikäisten johtaminen

Eri-ikäisten johtaminen eli ikäjohtaminen on ajankohtainen aihe 2000-luvulla, jolloin työelämässä on useita eri sukupolvia. Nuoret ikäluokat ovat pienempiä ja koulutettumia kuin vanhemmat ikäluokat, joten nuorille on avautunut paremmat mahdollisuudet valita työmarkkinoilla. Tilanne voi olla hankala työnantajan näkökulmasta. Jos halutaan nuorista parhaimmat osaajat, täytyy työskentelyolosuhteiden olla nuoria kiinnostava ja innostava. Nuorille joudutaan antamaan samoja etuja kuin vanhemmille työntekijöille, jotka ovat saattaneet joutua ponnistelemaan etujen eteen vuosia. Tämä aiheuttaa eriarvoisuutta työyhteisössä, heikentää työilmapiiriä ja ikääntyneiden keskuudessa arvostuksen tunteen puutetta. Lisäksi nuoren kokemus ja työelämävalmiudet saattavat olla heikompia, mikä entisestään lisää eriarvoisuutta. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 31.) Työyhteisössä, jossa on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä, johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työyhteisöissä huomio kiinnittyy liikaa henkilön biologiseen ikään eli tarkkaan kalenteri-ikään, kun oleellisempaa on keskittyä sosiaaliseen ikään, joka liittyy kulttuurisidonnaisiin oletuksiin eri-ikäisten rooleista yhteiskunnassa ja työyhteisöissä. Sosiaalinen ikämäärittely perustuu omiin ja toisten käsityksiin iän kokemisesta ja siihen, miten koettu ikä vaikuttaa elämään ja työhön. Nuorien oletetaan olevan nöyriä, ennakkoluulottomia ja luovia, sekä heidän odotetaan hallitsevan työelämätaitoja laaja-alaisesti, vaikka kokemus ei sitä vielä mahdollista. Vanhempien vastaavasti oletetaan olevan harkitsevia, syrjään vetäytyviä ja kokeneita. Liian asenteellinen suhtautuminen työntekijän kykyihin iän perusteella heikentää työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia. (Kiviranta 2010, 16–17.) Ikäjohtamisessa huomioonotettavia asioita ovat työntekijän fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky, henkilökohtaiset vahvuudet ja osaamisalueet sekä onnistujien tukeminen. Vahvuuksien tunnistaminen on arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen perusta, jotka mahdollistavat työssä jaksamisen. (Kiviranta 2010, 18, 24–25, 32.)

Onnistuneella ikäjohtamisella saavutetaan tuottavuutta, sitoutumista ja hyvinvointia. Kuviossa 1 yhdistetään nämä kolme menestymisen kannalta tärkeää hyötyä toisiinsa. (Kiviranta 2010, 33.)



KUVIO 1. Ikäjohtamisen hyödyt (Kiviranta 2010, 34.)

Työn tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat työntekijöiden työpanos, kyvykkyys, motivaatio ja työympäristö. Motivoituneet ja osaavat työntekijät tuottavat ja palvelevat parhaiten, joten keskittyminen ihmisten johtamiseen ja kehittämiseen on tärkeää. Työntekijät ovat ikäryhmänsä ja kokemuksensa vuoksi erilaisia, joten heitä myös tulee johtaa eritavoin. Lisäksi nuoren ja kokeneen tarpeet osaamisen ja motivaation tukemiselle ovat erilaisia. (Kiviranta 2010, 34–35.) Nuorten ja vanhempien työntekijöiden välillä on huomattavia eroja työhön suhtautumisessa, joista tärkeimmäksi on noussut työn merkitys. Nuorille työ merkitsee vähemmän kuin vanhemmille, joille työn itseisarvo, yhteisen hyväksi toimiminen ja työnteon yhteiskunnallinen velvollisuus ovat tärkeitä. Nuoret vastaavasti arvostavat eniten samanhenkistä työyhteisöä ja työnteon mielekkyyttä. Erilaisesta suhtautumisesta työelämään seuraa, että sukupolvet on saatava ymmärtämään toisiaan. Jännitteitä on havaittu työyhteisöissä, jotka eivät osaa kiinnittää johtamisessaan huomiota tähän. Jännitteiden välttämiseksi, on sekä esimiesten että työntekijöiden opeteltava joustamaan ja ymmärtämään toistensa tarpeita. (Vesterinen 2011, 115–117.)

Esimiehen suurin virhe on erottaa eri sukupolvet ja osaajaryhmät toisistaan. Sosiaalisten konfliktien vältteleminen on luontaista suurimmalle osalle esimiehiä, jolloin ryhmiiin tai työyhteisöön valitaan vain samanhenkisiä työntekijöitä. Kuitenkin parhaimpaan lopputulokseen pääsee, jos rohkeasti valitsee eri-ikäisiä ja -taustaisia henkilöitä. Silloin uusien ideoiden ja toimintamallien syntyminen lisääntyy. Heterogeenisen ryhmän johtamisessa on tärkeää huolehtia työntekijöiden tasa-arvon säilymisestä. Sen puuttuminen on suurin este hyvinvoivalle työyhteisölle. (Viljakainen 2011, 103.)

### 3 JOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI JA SITOUTUMINEN Y-SUKUPOLVEN NÄKÖKULMASTA

Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkejä ovat tavoitteellinen ja joustava organisaatio, osallistava ja kannustava johtaminen, avoimeen vuorovaikutukseen pyrkivä työyhteisö sekä innostuneet ja sitoutuneet työntekijät. Ne yhdessä synnyttävät työniloa, lisäävät jaksamista ja auttavat organisaatiota menestymään. (Manka 2011.) Ilman hyvää johtamista, työyhteisö harvoin kokee hyvinvointiaan korkeaksi tai yksilö sitoutuneensa organisaatioon.

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön viitekehys, joka jakautuu johtamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen alueisiin. Niitä käsitellään Y-sukupolven näkökulmasta, joka perustuu Tapscottin ja Vesterisen luonnehdintoihin Y-sukupolven yleisimmistä piirteistä. Johtaminen on rajattu käsittelemään uudistuvaa johtamiskulttuuria ja esimiestyötä, työhyvinvointi yhteisön ja yksilön näkökulmaa ja sitoutuminen sen tasoja ja Y-sukupolven sitoutumiseen liittyviä tekijöitä.

#### 3.1 Uudenlainen johtamisen kulttuuri

Maailman muuttuessa, myös johtamisen tulee kehittyä. Työelämässä on yhtä aikaa useita sukupolvia, joiden toiveet ja tavoitteet eroavat huomattavasti toisistaan ja johtamiselta vaaditaan sopeutumista ja tilannetajua. Johtamisen tulee uudistua myös siksi, että johtamisen innovaatiot muuttavat johtajien ja esimiesten tapaa toimia, joka puolestaan kehittää organisaatioiden suorituskykyä ja tuloksia (Hamel 2007, 35). Johtajien tulee unohtaa kolmen K:n johtamisperiaate: käske, kontrolloi ja korjaa, ja siirtyä kolmen I:n periaatteeseen: innostu, innosta ja innovoi (Tienari & Piekkari 2011, 218).

”Uudistuva johtaminen vahvistaa yhteisöllisyyttä, kannustaa luovuuteen, kasvattaa työyhteisön sosiaalista pääomaa ja luottamusta” (Pursio 2011, 54). Y-sukupolvelle työ ei ole itseisarvo, kuten vanhemmille sukupolville, vaan sen tehtävä on luoda tarpeiden tyydyttämisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Pelkästään aineelliset edut ja varmuus työstä eivät motivoi Y-sukupolvea, vaan työn sisältö ja työyhteisön sosiaalinen ilmapiiri ovat tärkeämmässä asemassa. Uuden johtamisen haasteena onkin tunnistaa Y-sukupolvelle tärkeimmät työhön liittyvät merkitykset. Johtamisen odotetaan olevan kannustavaa ja innostavaa, jossa toimintaympäristöä ja uusia toi-



mintatapoja kehitetään yhteistyössä henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä, ilman perinteistä hierarkiaa. Työyhteisössä toivotaan olevan myös selkeästi määritellyt pelisäännöt, joiden puitteissa omaa työtä voi vapaasti suunnitella. (Pursio 2011, 58–59.)

Johtamiskulttuurin muuttuessa, myös esimiesten ajatusmaailman tulee muuttua. Työyhteisön jäseniä ei saa pitää enää yhtenä tuotantovälineenä ja henkilöstöresurssina vaan jokainen työntekijä tulee nähdä yksilönä, jonka panos on organisaatiolle tärkeä. Sen ymmärtäminen muuttaa henkilöstön kvantitatiivisen arvioinnin (muun muassa määrä, titteli ja ikä) yksilölliseksi arvo- ja osaamisarvioinniksi, jossa arvioidaan mitä osaamista organisaatiossa on ja ei ole. (Viljakainen 2011, 117–118.)

### 3.1.1 Organisaation johtamiskulttuurin uudistuminen

Nuorten suhtautuminen organisaatioiden hierarkkiseen johtamiskulttuuriin johtaa väistämättä ristiriitoihin työyhteisöissä. Hierarkiat kyseenalaistetaan, johtajuus tulee ansaita ja työnantajan odotetaan joustavan entistä enemmän. Myös lojaliteetti ja sitoutuminen työnantajaa kohtaan ovat olematonta. Tyypillistä Y-sukupolvelle on asioiden kyseenalaistaminen, jolloin esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista ja mielipiteiden huomioimista. Asioita ei oteta itsestäänselvyyksinä vaan vaaditaan perusteluja ja vuorovaikutteisuutta. Tämä saattaa tuntua suuren ikäluokan tai X-sukupolven esimiehestä niskuroinnilta ja auktoriteetin puutteelta, kun taas nuori ihmettelee, miksei häntä arvosteta ja huomioida riittävästi. (Vesterinen 2011, 116, 125.)

Elinkeinoelämän valtuuskunnan eli EVAn tutkimusraportissa Alasoini (2010, 33) on koonnut paremman työelämän vision keskeisiä elementtejä, jotka toteutuessaan suuntaisivat 2010-luvun työelämän murroksen kohti organisaatioiden globaalia menestystä sekä työntekijöiden taloudellista ja henkistä hyvinvointia. Muutokset edellyttävät kuitenkin selviä irtiottoja nykyisistä toimintatavoista.

TAULUKKO 1. Suomen työelämän parantumisen visio (Alasoini 2010, 33)

Uusi tapa tuottaa innovaatioita kehittyä	Innovaatioista tulee tärkeämpi kilpailuedun lähde yrityksille. Innovaatioiden tuotannossa tärkeään asemaan nousevat asiakkaat ja käyttäjät, tavalliset työntyöntekijät ja erilaiset digitaalisesti verkostoituneet yhteisöt.
Tarvitaan uudenlaista osaamista	Uudenlaisina osaamisvaatimuksina korostuu hybridiosaamisen, metakognitiivisten taitojen, digitaalisen lukutaidon ja työyhteisötaitojen merkitys.
Innovaatioautokratiasta innovaatiodemokratiaan	Y-sukupolven tulo työelämään luo edellytykset laajaan osallistumiseen perustuvalla innovaatiodemokratialle.
Työstä hyvinvointia osallisuuden kautta	Osallisuuden kokeminen muutoksissa on keskeinen keino kokea oma työ ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Tähän perustuva uudenlainen näkökulma työhyvinvointiin edistää työssä jatkamista ja siitä tulee suomalainen vientituote.
Dialoginen vuoropuhelu jaetun johtajuuden perustana	Arvojen, visioiden ja strategisten päämäärien mukaan aidosti ohjautuvissa merkitysyhteisöissä käydään dialogista vuoropuhelua esimiesten sekä tiimien ja niiden jäsenten kesken.
Yksilölliset diilit valtaavat alaa	Yritykset solmivat työntekijöiden kanssa yksilöllisiä diilejä, joilla edistetään työntekijä- ja työnantajalähtöisiä joustoja sekä tuetaan työntekijöiden työllistyvyyttä ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Suurin osa 2010-luvun innovaatioista on aineettomia, palveluihin liittyviä innovaatioita. Tärkeimpään asemaan nousevat hyvinvointipalvelut, jotka kattavat suuren osan kasvavasta elämystaloudesta. Strategian keskittäminen asiakaskeskeiseen ajatteluun lisää asiakkaan omaa kykyä luoda arvoa, mikä on tärkeää menestymisen kannalta. Nykyisen liiketoiminnan ja palvelutuotannon yhdistäminen on tulevaisuudessa kilpailuetu. Sen saavuttaminen innovaatioiden avulla onnistuu, kun organisaatiot uskaltavat antaa nuorille vastuuta ja vapaammat kädet itsensä toteuttamiseen. Tiukka johtamiskulttuuri vähentää konkreettisten ideoiden syntymistä, jolloin työyhteisö ja toimintatavat eivät kehity. Nuorilla on uudenlainen, rajoja rikkova lähestymistapa ja into kehittää asioita, jolloin saattaa syntyä hyvinkin innovatiivisia toimintoja.

tatapoja ja liiketoimintamalleja. Myös asiakkaiden ja sosiaalisen median hyödyntäminen kehittämistyössä on olematonta suurimmassa osassa yrityksiä. Niiden hyödyntäminen avaa uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi asiakaslähtöisesti ja mahdollistaa edelläkävijän aseman markkinoilla. Asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita joudataan ottamaan tulevaisuudessa huomioon entistä tarkemmin, jolloin asiakaspalvelutehtävissä olevien työntekijöiden toimenkuva ja vastuu korostuvat. (Alasoini 2010, 37–39.)

Tulevaisuudessa uudenlaisen osaamisen tarve kasvaa ja työntekijöiltä vaaditaan kykyä hallita ja hyödyntää useaa erilaista osaamista ja tietoa. Tämä hybridiosaaminen edistää uusien innovaatioiden syntymistä, koska tuoreimmat ja kehittyneimmät ideat syntyvät yhdistelemällä ennen erillään olleita asioita. Kyky siirtää omaksumaan tietoa toiseen yhteyteen, yhdistää niitä toimiviksi ratkaisuksi ja havainnoida asioita on tulevaisuuden työntekijän menestystekijöitä. Tärkeitä ovat myös metakognitiiviset taidot kuten luovuus, ongelmanratkaisutaidot ja kyky oppia. Digitaalisen lukutaidon merkitys kasvaa ja myös vanhempien työntekijöiden tulee oppia hallitsemaan erilaisia ICT-sovelluksia. Työyhteisötaitojen hallinnassa korostuu luottamuksen merkitys. Sen edellytyksenä ovat kyky yhteistyöhön, oman panoksen antaminen, toisten tukeminen ja vastuullinen resurssien käyttäminen. (Alasoini 2010, 40.)

Uudessa tavassa tuottaa innovaatioita ei ole nuorten mielestä mitään uutta, sillä he ovat tottuneet ideoimaan ja toimimaan yhteisöllisissä verkoissa. Innovaatiodemokratialla tarkoitetaan osallistumiseen perustuvaa innovointia, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää ja ideoida. Parhaiten onnistutaan, jos uusien ideoiden kehittäminen toteutetaan koko henkilöstöä osallistamalla ja korostetaan yhteisöllisen luovuuden merkitystä. Onnistuneesta kehitystyöstä palkitseminen on hyvin tärkeää, ja siihen tuleekin kehittää uudenlaisia aineettomia ja sosiaaliseen arvontoon perustuvia motivointi- ja palkitsemismuotoja. Innovaatiodemokratian vastakohta on nykyinen innovaatioautokratia, jossa innovaatiotoiminta on muutamien henkilöiden vastuulla, yleensä esimiesten. Innovaatiodemokratia vaatii johtajuutta, sillä huonosti johdettuna se voi aiheuttaa työhyvinvoinnin huononemista ja eriarvoisuutta työyhteisössä. Varsinkin vanhempien työntekijöiden innostaminen uuteen yhteisöllisempään toimintaan on haaste. (Alasoini 2010, 42–43.) Uusi innovaatioajattelu lisää myös uudenlaisen työhyvinvointiajattelun leviämistä. Sen mukaan, keskeiseksi asiaksi muodostuu työntekijöiden mahdollisuus kokea osallisuutta muutostilanteissa ja kehittämistyössä. Halu olla mukana kehittämässä tuotteita ja palveluja, lisää työn mielekkyyttä, hallittavuutta ja motivaatiota. (Alasoini 2010, 43.)

Uudenlainen innovaatioajattelu edellyttää esimiestyön ja työnkuvien muutosta. Työyhteisöt tarvitsevat sisäistä eli dialogista vuoropuhelua yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Yhteisten arvojen, visioiden ja strategisten päämäärien saavuttamiseksi, täytyy luopua perinteisistä hierarkiamalleista, joissa johtotaso päättää ja työntekijätaso toteuttaa. Tämä vaatii esimiehiltä kykyä kuunnella, antaa tilaa näkemyksille ja sitoutumista aitoon vuoropuheluun. Vuoropuhelussa voidaan käyttää apuna sosiaalista mediaa, mutta kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on ainoa vaihtoehto perusluottamuksen syntymiselle. Olennaisinta on, että organisaation sisällä edistetään vuorovaikutusta yhteisten merkitysten aikaansaamiseksi. (Alasoini 2010, 45–46.) Ottamalla oppia Y-sukupolvesta organisaatioilla on mahdollisuus huomata mitä etuja yhteistyötä korostava lähestymistapa johtamisessa tuo liiketoimintaan. Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön perustuva kulttuuri kiihdyttää taloudellista ja sosiaalista kehitystä sekä avaa ovet uudenlaiseen tehokkaampaan työkuulttuuriin. (Tapscott 2010, 20–21.)

Työntekijät ovat valmiita antamaan panoksensa työnantajan käyttöön ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Vastapainoksi he haluavat joustavuutta työajoissa oman elämän toteuttamiselle. Tulevaisuudessa työajat alkavat yksilöllistyä ja ne koskevat sekä päivittäisiä, viikoittaisia ja vuosittaisia työaikoja. Tämä on nuorten lisäksi tärkeää pienten lasten vanhemmille ja iäkkäille työntekijöille. Niillä aloilla, joissa työajan pituus ei lisää tuotettavan työn arvoa, voidaan luopua tarkasta työaikaseurannasta. Tämä kuitenkin vaatii vahvaa luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. Tulevaisuudessa työntekijät myös vaativat heille tärkeiden asioiden huomioimista. Niitä ovat muun muassa oppimista tukevien kehittämis- ja koulutussuunnitelmien laatiminen ja työtehtävien monipuolistaminen. Yksilöllisten diilien rakentaminen onkin tulevaisuudessa yritysten kilpailuetu työmarkkinoilla. (Alasoini 2010, 46–48.)

### 3.1.2 Esimiestyö organisaation johtamiskulttuurin ylläpitäjänä

Y-sukupolvi odottaa esimiehiltään innostusta, vastuullisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Innostava esimies johtaa omalla esimerkillään ja saa työyhteisöön puhallettua innostuneen hengen. Heidän odotetaan kantavan vastuu tekemisistään ja heillä oletetaan olevan selkeä käsitys organisaation tulevaisuudenkuvasta. Myös täydellinen rehellisyys, suoruus ja läpinäkyvyys johtamisessa ovat arvostetun esimiehen tärkeimpiä piirteitä. Esimies lisää yhteenkuuluvuutta luomalla syyn ja tarkoituksen toimia yhdessä. Se rakentuu luomalla merkityksiä ja yhteinen missio, johon jokainen voi samais-

tua. Jokaisen esimiehen rooli koko organisaation johtamiskulttuurin ja arvomaailman esiintuojana on äärimmäisen tärkeä. (Viljakainen 2011, 97–102.)

Esimiehen rooli organisaatiossa on hyvin moniulotteinen. Hän on yhtä aikaa kollega muille esimiehille, alainen omille esimiehilleen ja esimies työntekijöilleen sekä myös kumppani sidosryhmille, joten tasapainoilu ja odotusten täyttäminen voi olla haasteellista. Esimiestyötä täytyy harjoitella, jotta eri roolit täyttyvät menestyksekkäästi. Sen kannalta on tärkeää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja pystyä tulkitsemaan tilanteita ja asioiden merkityksiä. Hyvän ilmapiirin luominen ja kyky ymmärtää ihmisiä vaikuttavat tulosten lisäksi hyvinvointiin ja sitoutumiseen. (Kuusela 2013, 11, 14, 18.) Seuraavaan Kuuselan esimiestyön arkea kuvaavaan tähtimalliin (kuvio 2), on kuvattu esimiehen tärkeimmät ominaisuudet, jotka ovat vuorovaikutustaidot, arvostus, oikeudenmukaisuus, yhteistyö, vaikutusvalta ja onnistuminen.



KUVIO 2. Esimiestyö työyhteisön arjessa (Kuusela 2013, 40)

Esimiestyö ja johtaminen konkretisoituvat esimiehen tapaan kohdella työyhteisön jäseniä ja ylläpitää suhteita. Esimiehen vuorovaikutustaidot saattavat olla ratkaiseva tekijä organisaation tavoitteiden toteutumisessa. Arvostava ja oikeudenmukainen vuorovaikutus motivoi työyhteisöä parempiin suorituksiin ja yhteistyötä korostava työskentelytapa yhteisöllisyyteen. Onnistumisen kokemukset ja palautteen saaminen antavat työlle merkitystä ja motivoivat uusiin haasteisiin. Esimiehen tehtävänä on tukea työyhteisön jäseniä parhaimpiin suorituksiin ja tavoitteiden asettaminen autta-

vat onnistumisessa. Esimies käyttää vaikutusvaltaansa monin eri tavoin, kuten vaikuttaa työntekijöiden tapaan toimia. (Kuusela 2013, 40, 116, 132, 148.)

Konkreettisia neuvoja Y-sukupolven työntekijöiden johtajille tarjoavat muun muassa Don Tapscott (2010, 200–201). Hänen mukaansa johtajan tulee suunnitella työn organisointi luvussa 2.1.1 esitetyn kahdeksan normin pohjalta, jolloin Y-sukupolven kulttuuri ja käyttäytyminen nähdään uutena työkulttuurina. Auktoriteettina oleminen on vuorovaikutteista, jolloin myös opitaan työntekijöiltä ja aidon palautteen antaminen on tärkeää. Uusia työntekijöitä rekrytoidaan sosiaalisten verkostojen avulla ja heille organisaation läpinäkyvyys ja luotettavuus ovat tärkeitä valintakriteerejä. Elinikäiseen oppimiseen ja kehittymiseen täytyy panostaa, ja sallia erilaisten sosiaalisten verkostojen käyttäminen työaikana ja työssä. Luomalla entisten työntekijöiden verkostoja, voidaan heitä tarvittaessa hyödyntää tarjoamalla työnsisällöltään kiinnostavia projekteja. Lisäksi kuuntelemalla nuoria ja ottamalla heidät mukaan suunnittelemaan organisaation toimintamalleja, parannetaan esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutusta.

### 3.2 Työhyvinvointi osaksi organisaation strategiaa

Menestyvän organisaation perusta on hyvinvoiva työyhteisö. Työhyvinvointi syntyy itse työssä työtä tekemällä ja se on yksilön ja yhteisön kokemus, jota luodaan yhdessä. Hyvä työyhteisö ja osallisuus siinä luovat edellytykset työhyvinvointiin, joka liittyy kiinteästi organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeä osa johtamista sen kaikilla tasoilla ja varsinkin Y-sukupolven kohdalla se on vahvaa työn tavoitteisiin mukautettua yksilöllistä henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointi on nykyisin yhä useammassa organisaatiossa kilpailutekijä ja osa strategiaa, jonka toteuttaminen vaatii selkeää strategialähtöistä työhyvinvoinnin johtamista. Sen tavoitteena on luoda merkitys jokaiseen työtehtävään ja työpäivään, jotta työntekijä tietää oman roolinsa yrityksen strategian toteutuksessa. Johtamisen tehtävänä on ylläpitää ja kehittää strategiaa, jotta organisaatiossa keskitytään olennaisiin asioihin ja työntekijä kokee työnsä merkityksellisyyden. Työhyvinvointi ei synny erillisillä oheistoiminnoilla ja yhteistapahtumilla, vaan sitä edistetään, ylläpidetään ja myös vähennetään päivittäisillä päätöksillä, jotka liittyvät jokapäiväiseen työn tekemiseen. Johtajilta vaaditaan rohkeutta ja asiantuntemusta ymmärtää työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja menestyksen välinen yhteys. Vasta silloin työhyvinvoinnista tulee kilpailuetu ja osa strategiaa, jolla sitoutetaan työntekijät organisaatioon. (Pursio 2011, 55, 59–61; Kehusmaa 2011, 224–226.)

Työhyvinvointi vaatii sekä yksilö- että yhteisötason huomioimista. Yksilötasolla huomioidaan yksilölliset ja tilannekohtaiset tarpeet ja yhteisötasolla edistetään yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Molempien tasojen yhtäaikainen huomioiminen vaatii esimiehiltä ja organisaation johdolta työhyvinvoinnin johtamisen tuntemusta ja ammatillista osaamista. (Kehusmaa 2011, 122.) Työyhteisön hyvinvointi on organisaation strategisen työhyvinvoinnin johtamisen keskiössä. Organisaation tuloksellisuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä on selkeä yhteys; Guy Ahosen (2002) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteä yhteys asiakastytytyväisyyteen (+0,46), johtamiseen (+0,70), osaamisen kehittämiseen (+0,81) sekä tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa (+0,88 / korrelaatiokerroin max 1). Johtopäätös on, että johtamisen, osaamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisellä saavutetaan myös taloudellista etua. (Manka 2006, 75.)

*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa työ on hyvin organisoitu ja muutoksia hallitaan tehokkaasti. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi, merkitykselliseksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä tuntee kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä ja hyvää oloa. Työntekijä on aktiivinen, jaksaa työskennellä sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.”* (Pursio 2011, 55–56.)

Työhyvinvointia osuvasti määrittävässä Pursion tekstissä kuvataan hyvinvoivan työyhteisön edellytyksiä. Tässä henkilöstön sosiaaliset suhteet eivät ole keskeisimmässä roolissa, vaan hyvinvointi lähtee hyvin järjestetyistä työoloista ja yksilöstä itseltään. Ammattiosaaminen ja -ylpeys, vapaa-ajan ja työn tasapaino sekä muutosvalmius ovat tärkeitä ja niihin voidaan vaikuttaa onnistuneella työhyvinvoinnin johtamisella. Valitettavan usein ajatellaan, että työhyvinvointi on yhteisten illanistujaisten tai muun ohjelman järjestämistä, ja niiden uskotaan riittävän tyydyttämään henkilöstö epävarmojen työolojen kustannuksella. Niiden sijasta, ensin tulisi keskittyä perusasioiden kuntoon laittamiseen ja luoda sekä henkisesti että fyysisesti turvallinen työympäristö. Työhyvinvoinnin johtaminen konkretisoituu yksilötasolla, koska jokainen suhtautuu työhön ja sen sisältöön eritavoin. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa työntekijöiden heikkoudet ja vahvuudet, sekä tukea ja kannustaa heitä niiden pohjalta. (Pursio 2011, 56.)

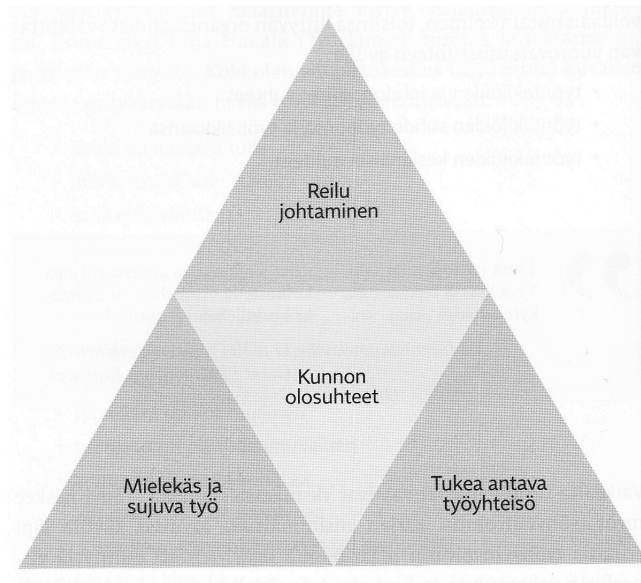
### 3.2.1 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

Työn ja vapaa-ajan välinen suhde on puhuttanut työelämässä jo pitkään. Kolme neljästä suomalaisesta työntekijästä kokee ajan riittämättömyyttä ja tulevaisuudessa työelämä limittyy enenevissä määrin yksilön monimuotoiseen elämään yhtenä roolina, jolloin työn merkitys elämän sisällön tuojana vähenee. Tämä lisää joustavan organisaation arvostamista työntekijöiden elämäntilanteiden muuttuessa. Joustavuus korostuu varsinkin Y-sukupolven työntekijöiden keskuudessa. (Halava & Pantzar 2010, 26.) Yksi tärkeimmistä yksilön työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä on hallinnantunne. Työn hallinnalla tarkoitetaan vaikuttamismahdollisuutta omaan työhön sekä työn itsenäisyyttä. Mitä enemmän ihminen voi vaikuttaa omaan elämäänsä ja työhönsä, sitä paremmin hän jaksaa. Hallinnantunnetta parantavat mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, pelisääntöihin ja tavoitteisiin sekä työn kuormittavuuteen ja haasteellisuuteen. Esimiehen tuki, arvostus ja rakentava palaute sekä avoin viestintä ja päätöksentekoon mukaan ottaminen vähentävät työntekijän epävarmuuden tunnetta. (Manka 2006, 153, 167–168, 188.) Myös työn kannustavuus on yksilön hyvinvoinnissa tärkeää. Kannustavuuteen liittyvät työnsisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys ja itsenäisyys, palautteen saaminen työstä, jatkuvan kehittymisen mahdollisuus sekä osaamiskompetenssien hyödyntäminen. (Manka 2006, 188.)

### 3.2.2 Työhyvinvointi työyhteisön näkökulmasta

Kirsti Kehusmaan kehittämä hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineksia kuvaava kolmiomalli (kuvio 3), koostuu kunnon olosuhteista, mielekkästä ja sujuvasta työstä, tukea antavasta työyhteisöstä ja reilusta johtamisesta. (Kehusmaa 2011, 112.)





KUVIO 3. Hyvinvoivan työyhteisön perusaineokset (Kehusmaa 2011, 112.)

Kunnon olosuhteet syntyvät perusasioista ja luovat pohjan muille perusaineoksille. Siihen liittyvät työn sopiva henkinen ja fyysinen kuormittavuus, työympäristön turvallisuus, hyvät työolosuhteet ja toimivat työvälineet. Kun olosuhteet ovat kunnossa, työn mielekkyys ja oman työn arvostus lisääntyvät. (Kehusmaa 2011, 113.) Jokainen työntekijä kokee työn mielekkyyden yksilöllisesti ja motivaation lähteenä ovat erilaiset tarpeet kuten oma rooli työyhteisössä ja oman työpanoksen vaikutukset kokonaisuuteen. Työn sisällön pitää tyydyttää yksilölliset tarpeet ja toimintaan pystyä vaikuttamaan. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät tiedostavat oman työn merkityksen arkipäivässä elävän, konkreettisen ja yhdessä luodun strategian kautta. (Kehusmaa 2011, 114–116.) Tukea antava työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen ja työntekijät luottavat toisiinsa. Yhteisöllisyys ja me-henki kasvavat yhteisten onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Avoin ilmapiiri avaa mahdollisuuden keskustelemaan ja ongelmia yhdessä ratkaisevaan yhteisöön, jossa jokaisen työpanos on yhtä tärkeä. (Kehusmaa 2011, 116–117.) Neljäs osa-alue on reilu johtaminen, joka ilmenee osallistavana ja yhteisöllisenä johtamisena. Se perustuu ajatukseen, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen ja kokea oma työpanoksensa arvokkaaksi. Johtajalta vaaditaan itsetuntemusta, kokonaisuuden hallintaa ja hyvän organisaationkulttuurin rakennustaitoa. Luottamus syntyy arvostuksesta ja muita arvostava johtaja antaa vastuuta ja valtaa oikeissa mittasuhteissa ja on valmis hyväksymään myös epäonnistumisia. (Kehusmaa 2011, 118–120.)

### 3.3 Sitoutuminen

Työsuhteen kestoon suhtautumisen muutos alkoi vuosituhanen vaihteessa. Työsuhteen ei enää haluttu olevan koko elämän pituinen vaan selvästi lyhyempi ja vähemmän sitova. Tilapäis- ja pätkätyö ovat monelle toimiva vaihtoehto ja työsuhteiden toivotaan olevan projektinomaisia ja linkittyvän toisiinsa. Tämä on tuonut tullessaan myös ongelmia, sillä työntekijät ja yritykset sitoutuvat toisiinsa heikommin. Sitoutumattomuus lisää vaihtuvuutta, jolloin perehdytys- ja aloittamiskustannusten hinta nousee verrattuna työntekijästä saatuun hyötyyn. Työntekijä vastaavasti kokee jatkuvasta muutoksesta aiheutuvaa stressiä. (Halava & Pantzar 2010, 30–31.)

On ymmärrettävää, että organisaation avainhenkilöt halutaan sitouttaa, sillä heidän korvaamisensa on kallista ja heidän avullaan organisaatio varmentaa vakauden ja tuloksenteon, mutta mikä on suorittavaa työtä tekevän vuokratyöntekijän sitouttamisen tarve? Vaikkakin useilla vuokratyöntekijöillä on tärkeä rooli organisaation työyhteisössä, miksi heitä ei vakinaisteta? Vai haluavatko nuoret itse pitää ovet auki ja vaihtaa työpaikkaa tarvittaessa? Sitoutumista on totuttu kuvaamaan kolmen lähtökohdan avulla; (1) organisaation tavoitteisiin ja arvoihin luottaminen sekä niiden hyväksyminen, (2) organisaation hyväksi ponnistelu sekä (3) työyhteisöön kuulumisen tarpeella. (Lampikoski 2005, 9, 46.) Vuokrahenkilöstön sitoutumisen avainkysymykset ovat: Miten nuoret saadaan sitoutumaan asiakasyrityksen työyhteisöön tunnetasolla, jotta he hyväksyvät organisaation arvot ja asetetut tavoitteet sekä ponnistelevat niiden saavuttamiseksi ja antavat (erityis-)osaamisensa organisaation käyttöön? Miten nuoret saadaan sitoutumaan ajallisesti, jotta vaihtuvuus pienenee? Vai riittääkö työnantajalle, että sitoutumisen taso on matalampi, mutta ei ymmärretä sen vaikuttavan palvelun ja tuotteiden laatuun, työntehokkuuteen ja työyhteisön ilmapiiriin?

#### 3.3.1 Sitoutumisen tasot

Sitoutumista on monenlaista, eikä puhuta vain organisaatiositoutumisesta vaan yhtä tärkeää on huomioida sitoutuminen työyhteisöön tai henkilökohtaisiin tavoitteisiin:

- *tunnepohjainen sitoutuminen*; kiinnytään organisaatioon ja henkilöstöön, samaistutaan arvoihin, toimintatapoihin ja osallistutaan monipuolisesti toimintaan. Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä.
- *arvositoutuminen*; sisäistetään organisaation arvot ja strategia, halu pysyä palveluksessa. Tunne elämäntehtävästä ja kutsumuksesta.

- *normisitoutuminen*; koetaan velvollisuutta jatkaa organisaation palveluksessa. Yleistä vanhemmilla työntekijöillä.
- *etuihin perustuva sitoutuminen*; koetaan organisaation tarjoavan haluttuja etuja ja alttius siirtyä parempien etujen perässä uuteen paikkaan on suuri. Sitoutumisen motiiveja ovat työn tarjoamat roolit ja asema sekä yhteisön jäsenyys.
- *omistautuva sitoutuminen*; sitoudutaan työhön ja sen sisältöön eikä organisaatioon. Sitoutumisen perustana on työn ilo, työtehtävien mielenkiintoisuus ja työrooliin paneutuminen.
- *karrieeri- eli urasitoutuminen*; sitoutuminen painottuu henkilökohtaisten- ja uratavoitteiden saavuttamiseen. Työpaikan vaihtaminen nopealla syklillä on yleistä, jos organisaatiot eivät vastaa tavoitteita.
- *ympäristöön sitoutuminen*; sitoudutaan työympäristöön, -miljööseen, paikkakuntaan tai johonkin tiettyyn projektiin.
- *muodollinen sitoutuminen*; pääpaino on omien tavoitteiden saavuttaminen, mutta mukaudutaan organisaatioon etujen vuoksi.
- *pakollinen sitoutuminen*; pysytään organisaation palveluksessa, koska on pakko eikä ole vaihtoehtoja. Noudattaa normeja, täyttää minimituosvaatimuksen, mutta ei sisäistä organisaation arvoja ja tavoitteita. On tyypillisesti lomautus- tai irtisanomisuhan alainen.
- *sitoutumattomuus*; ei sisäistetä organisaation arvoja ja tavoitteita, luistetaan normeista ja työsuorituksista sekä ollaan valmiita riskeeraamaan työura. On tyypillisesti lomautus- ja irtisanomisuhan alainen. (Lampikoski 2005, 48–50)

Sitoutumisen tasoista arvostetuimpia ovat tunne- ja arvopohjainen sitoutuminen, jotka yleensä sitouttavat henkilön pitkäaikaiseen ja hedelmälliseen työsuhteeseen. Työntekijä on motivoitunut ja lisää omalla esimerkillään työhyvinvointia ja organisaation menestystä. Haasteellisimmat sitoutumisen tasot ovat pakollinen sitoutuminen tai sitoutumattomuus, jotka kielivät yleensä organisaation työhyvinvointi- tai johtamisongelmista, mutta myös työntekijän sopimattomuudesta tehtävään. Näiden väliin jäävät sitoutumisen tasot voidaan luokitella joko positiivisiksi tai negatiivisiksi riippuen katsotakannasta, henkilön asemasta tai työsuhteen merkityksestä organisaation ydinliiketoiminnassa. Esimerkiksi yrityksen johtajan sitoutumisen tason ollessa muodollista sitoutumista niin harvoin työntekijät kokevat silloin sitoutumisensa olevan tunne- tai arvopohjaista.

### 3.3.2 Y-sukupolven sitoutuminen

Nuorten sitoutumista vähentävät organisaation joustamattomuus ja hierarkkinen johtamiskulttuuri. Nuoret saattavat tulla innoissaan uuteen työpaikkaan, kunnes pettyvät organisaatioon, huomaavat laitteiden ja ohjelmien olevan vanhanaikaisia tai heiltä kielletään sosiaalisten verkostojen käyttö työaikana. Heille ei myöskään anneta mahdollisuutta innovatiiviseen ja luovaan itsensä kehittämiseen, vaan heidän oletetaan sulautuvan osaksi organisaation rakenteita. (Tapscott 2010, 169–171.) Sitoutuakseen organisaatioon, Y-sukupolvi haluaa työn olevan merkityksellistä, haastavaa ja kehittäväää. He ovat syntyneet muutoksen keskelle ja kasvaneet kiinni tietotekniikan saavutuksiin. Uudenlaisen johtamisen ja työkulttuurin muutoksen haasteena on ylläpitää työn mielenkiintoisuus, innovatiivisuus, yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja osallisuus. Y-sukupolvi haastaa vanhat toimintatavat ja johtamisen, jotta työ kehittyy mielekkääksi, ja henkilökohtaiset odotukset täyttyvät. Työn merkityksellisyys vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin. (Pursio 2011, 53–54.) Don Tapscott (2010, 167) puolustaa Y-sukupolven merkitystä tulevaisuuden organisaatioiden suunnannäyttäjänä. Hänen mukaansa Y-sukupolven kulttuuri ja normit kuvastavat tulevaisuuden työelämän kulttuuria. Organisaatioiden tulisi perinteisen henkilöstöhallinnon mallien sijasta kehittää uutta mallia, jossa työntekijä perehdytetään ja sitoutetaan, hänen kanssaan tehdään yhteistyötä sekä hänelle annetaan mahdollisuus kehittyä ja kehittää organisaatiota.

Vastaavasti Kivirannan (2010, 42) mukaan nuori sitoutuu todennäköisemmin uraansa ja kehittymiseensä, kuin organisaatioon. Sen vuoksi nuori vaihtaa usein työpaikkaa ja arvioi sen vaikutukset urakehitykseen. Sen lisäksi työhön sitoudutaan toimeentulon ja turvallisuuden tunteen takaamiseksi. Vasta ikääntyneenä sitoutumiseen tulevat mukaan työnsisällön, työyhteisön ja haasteiden merkitykset. Tämä on hyvin vastakkainen näkökulma useiden Y-sukupolven tutkijoiden näkökulmiin, joissa sitoutumisen painopiste on nimenomaisesti työn merkityksessä ja haastavuudessa, työyhteisön samanhenkisyydessä ja vuorovaikutukseen pyrkimisessä. Kuinka nuoret sitten saadaan sitoutumaan organisaatioon? Nuorten sitoutumisen tasolla ei ole niin suurta merkitystä, kunhan ne tunnistetaan ja tiedostetaan organisaatiossa. Kun organisaation johto ja esimiehet alkavat ymmärtää nuorten ajatus- ja arvomaailmaa ja kehittämään toimintatapoja niiden suuntaan, on mahdollista voittaa nuorten luottamus. Parhaimmillaan se tarkoittaa työnantajaimagon, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nousua sekä toimintatapojen uudistumista.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusstrategia, perusjoukko ja otanta

Tämä opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, jonka tutkimusstrategiana on survey-tutkimus. Se toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka tavoitteena on selittää tutkimuskohdetta. Strategiana survey-tutkimus mahdollistaa erilaisia ongelmanasetteluja, ja se voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla. Tutkimus toteutetaan verkkokyselynä, joka lähetetään yhteistyöorganisaation henkilöstörekisteristä saatuihin Y-sukupolven edustajien sähköpostiosoitteisiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 134, 138, 193–196; Survey – Jyväskylän yliopiston Koppa.) Menetelmävalintojen perusteluina ovat yleistettävyyteen pyrkiminen sekä tutkimuskohteena olevan perusjoukon suuri koko.

Perusjoukko tarkoittaa tutkimuksessa määritettyä joukkoa, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt eli tutkittavat kohteet, joista halutaan tietoa. Tämän tutkimuksen perusjoukko on yhteistyöorganisaation kaikki Y-sukupolven työntekijät, joiden syntymävuosi on 1980–1999 välillä. Näillä tiedoilla perusjoukon koko on 2020 henkilöä. Perusjoukosta voidaan valita joko kaikki havaintoyksiköt tai perusjoukkoa edustava otos tutkimuksen otantaan. Jos valitaan kaikki havaintoyksiköt, niin kyseessä on kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos otoskooksi tulisi yli puolet tai kolmasosa perusjoukon koosta. Edustava otos, joka tarkoittaa tarkasti perusjoukon ominaisuuksia kuvastavaa otosta, voidaan ottaa usealla eri tavalla riippuen tutkimusongelmasta, -tavoitteista ja käytössä olevista resursseista. Otantamenetelmiä ovat muun muassa yksinkertainen tai systemaattinen satunnaisotanta, ositettu otanta ja ryväotanta. (Hirsjärvi ym. 2013, 134, 180; Mikkola 2003; Kananen 2008, 75–76.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin kokonaistutkimukseen, jolloin kysely lähetetään koko perusjoukolle. Vastausprosenttitarvoitteeksi on asetettu 30 prosenttia, jolloin vastauksien lukumäärätavoite on noin 600.

### 4.2 Tutkimusongelma ja lähestymistapa

Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohta ja ensimmäinen vaihe on tutkimusongelman laatiminen, johon tutkimuksella on tarkoitus hakea ratkaisua tai vastausta. Tutkimusongelma ohjaa tutkimusprosessin kulkua, joten se kannattaa määritellä huolellisesti. Tutkimusongelma voi olla esimerkiksi ”työntekijät eivät ole tyytyväisiä työpaikalla”,

jolloin tyytymättömyys on ongelma, johon etsitään ratkaisua esimerkiksi ”Mitkä tekijät aiheuttavat työtytymättömyyttä?” tutkimuskysymyksen avulla. Kun tutkimusongelma on saatu määriteltyä, niin sen jälkeen ratkaistaan mistä ja miten tietoa kerätään, jotta ongelma saadaan ratkaistua. (Kananen 2011, 20–24.)

Opinnäytteen tutkimusongelma on Y-sukupolven vuokratyöntekijöiden sitoutumattomuus asiakasyrityksiin. Sitoutumisella tässä yhteydessä tarkoitetaan sekä ajallista että henkistä sitoutumista organisaation arvoihin, toimintatapoihin ja työyhteisöön. Ongelmaan etsitään vastausta selvittämällä Y-sukupolven suhtautumista asiakasyritysten esimiestyöhön ja johtamiskulttuuriin sekä työhyvinvointiin yksilö- ja työyhteisötasoilla. Lisäksi selvitetään sitoutumisen tasoja ja muita sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Tulosten pohjalta suunnitellaan yleisiä toimenpide-ehdotuksia Enjoyn asiakasyrityksille, jotta he tulevaisuudessa pystyisivät paremmin huomioimaan nuoret vuokratyöntekijät työyhteisön osana. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä yleistettävyyteen eikä yksittäisiä vastauksia tai asiakasyrityksiä voi erottaa kokonaisuudesta. Näin varmistetaan vastaajien ja asiakasyritysten anonymisyys.

#### 4.3 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake, joka on tavallisin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruutapa. Kyselystä käytetään myös nimitystä survey-tutkimus, joka on standardoitu eli kaikilta kyselyn vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. (Vilkkä 2005, 73.) Kyselyn onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida jokaisen kysymyksen kohdalla, että vastaaja ymmärtää kysymyksen oikein, hänellä on kysymyksen edellyttämä tieto ja halu antaa tietoa sekä kysymysten tulee olla yksiselitteisiä. Kysymystyypit ovat joko avoimia tai strukturoituja kysymyksiä, jotka jakautuvat vielä eri kysymystyyppeihin. Avoimissa kysymyksissä kysymysasettelu on joko avoin tai rajattu ja vastaajan odotetaan vastaavan monisanaisesti. Avointen kysymysten käsittely on työlästä, mutta ne voivat tuottaa tietoa, jota valmiiksi valituilla vastausvaihtoehdoilla ei saavuteta. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi valittuja. Kysymykset voivat olla joko vaihtoehtokysymyksiä tai erilaisia asteikkokysymyksiä. (Kananen 2011, 30–31.) Tutkimuksen kyselylomakkeen runkona on opinnäytetyön viitekehys; esimiestyö ja johtamiskulttuuri, työhyvinvointi yksilön ja yhteisön kannalta sekä sitoutuminen. Kyselylomakkeen kysymykset perustuvat lähdekirjallisuudesta esille nousseisiin asioihin. Jokaisesta viitekehysten osa-alueesta on rakennettu oma selkeä kysymysosio, jonka vuoksi kyselylomakkeesta muodostui hyvin laaja. Vastausten monipuolisuuden var-

mistamiseksi kyselylomakkeeseen on valittu useita eri kysymystyyppejä. Suurin osa kysymyksistä on 5-portaiseen asteikkoon pohjautuvia väitteitä (yhteensä 60 väitettä), joissa jokaisessa on kaksi eri vastausmatriisia. Ensimmäisessä matriisissa selvitetään vastaajan henkilökohtainen mielipide väitteen tärkeydestä (ei lainkaan tärkeä – erittäin tärkeä) ja toisessa matriisissa selvitetään saman väitteen toteutumista asiakasyrityksen toiminnassa (ei toteudu koskaan – toteutuu aina). Näin saadaan esille mahdollisia ristiriitoja vastaajan arvomaailman ja asiakasyrityksen toiminnan välillä. Väitteiden lisäksi kyselyssä on vaihtoehto- eli valintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä yksi laajempi monivalintakysymys. Valinta- ja monivalintakysymyksiä täydennetään avoimilla kysymyksillä, jolloin saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa vastaajien mielipiteistä. Kyselyn ulkonäkö ja kysymysasettelut on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina kyselyn laajuuden vuoksi. Myös väitteiden kaksiosaisuus on haasteellinen vastaajille, mutta vastakkainasettelu ristiriitojen esiinnousemiseksi on lopputuloksen kannalta tärkeää. Kyselylomake toteutettiin Webropol 2.0 ohjelmalla, joka on luotettava ja helppokäyttöinen internetpohjainen sovellus.

Viitekehyksen osa-alueet; johtaminen, työhyvinvointi ja sitoutuminen; ovat tutkimuksen kyselylomakkeen rungon lisäksi analysoinnin lähtökohta. Opinnäyte on kuvaileva tutkimus, jonka tavoitteena on kuvailla ilmiötä (Kananen 2011, 85). Kysymykset on rakennettu viitekehyksen ympärille siten, että analysointityössä vastauksia voidaan ryhmitellä eri näkökulmista, kuten laajemmassa mittakaavassa johtamisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen viitekehykseen tai pienempiin osatekijöihin kuten esimiestyö ja johtamiskulttuuri, yksilön ja työyhteisön hyvinvointi sekä sitoutumisen tasot. Väitematriisien kaksiosaisuus eli väitteen tärkeys vastaajalle ja väitteen toteutuminen asiakasyrityksessä, perustuu ajatukseen, jossa tärkeyttä ja toteutumista vertaillaan keskenään keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Niiden eroja tulkitsemalla on mahdollista löytää eroavaisuuksia työntekijöiden toiveiden ja asiakasyrityksen työskentelyolosuhteiden välillä. Näitä eroja käytetään toimenpide-ehdotuksien laatimisessa.

#### 4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetillä (reliability) arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta eli tulosten pysyvyyttä. Mittari on reliaabeli, kun vastaukset ovat samanlaisia eri mittauskerroilla, eivätkä tulokset johdu sattumasta. Tämä tarkoittaa, että toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla, saadaan sama tulos tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen on oltava luotettava ajassa ja paikassa, ja tutkimustuloksia ei pidä yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten toiseen aikaan tai toiseen yhteiskuntaan. Reliabiliteetillä ei pystytä todenta-

maan tutkimuksen validiteettia (validity) eli kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli että tutkittava ymmärtää mittarin kysymykset samalla tavalla kuin tutkija on ne asettanut. Validiutta tulee siksi tarkastella jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja määritellä tarkasti käsitteet ja perusjoukko sekä suunnitella huolellisesti mittarit ja aineiston kerääminen. Validiteetin arviointi on reliabiliteettia vaikeampaa, mutta molemmat luotettavuustarkastelut ovat oleellinen osa tutkimusta. Yhdessä reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, jos otos edustaa kattavasti perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta. (Kananen 2008, 79–81; Vilka 2005, 161–162.) Validiteetin alalajeista ulkoisen validiteetin eli yleistettävyyden arviointi on tärkeää, koska se on yksi tämän tutkimuksen tärkeimmistä tavoitteista. Parhaiten sen voi saavuttaa, kun otoksen rakenne vastaa perusjoukon rakennetta. (Kananen 2008, 86.)

TAULUKKO 2. Vastaajien ja perusjoukon rakenteen vertailu (%)

		Vastaajat (n=207)	Perusjoukko (n=1989)
sukupuoli	mies	35	38
	nainen	65	62
työnkuva	tarjoilija	41	36
	ravintolakokki	17	20
	baaritarjoilija/baarimestari	18,5	36
	järjestyksenvalvoja	14,5	4
	avustava työ	9	4

Taulukko 2 kuvastaa vastaajien ja otoksen perusjoukon rakennetta. Taulukon pohjalta voidaan todeta, että naiset ovat vastanneet kyselyyn hieman aktiivisemmin kuin miehet. Työnkuvien vertailussa tarjoilijat, järjestyksenvalvojat ja avustavaa työtä tekevät ovat vastanneet aktiivisemmin, kun vastaavasti kokkien ja baaritarjoilijoiden/ -mestareiden aktiivisuus on ollut alhaisempaa. Tämä ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen validiteettiin, koska kaikki vastaajat ovat Y-sukupolven edustajia eikä sukupuolella tai työnkuvalla ole tutkimuksen kannalta merkitystä.



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET: TAUSTATIEDOT

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn lähettämisen ja vastausajan aikataulu, vastausprosentti sekä kyselyn tuloksista vastaajien taustatiedot. Luvussa 6 esitetään esimiestyö- ja johtamiskulttuurin tulokset, luvussa 7 yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin tulokset ja luvussa 8 sitoutumisen tulokset. Vastaukset esitetään ja analysoidaan kyselylomakkeen (liite 2) järjestyksessä.

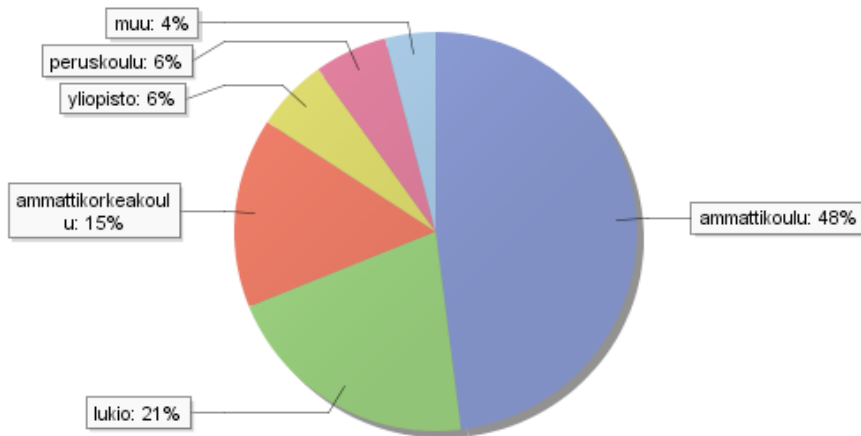
### 5.1 Kyselyn lähettäminen ja vastausprosentti

Verkkokysely lähetettiin 28.10.2013 kaikille 2020 havaintoyksikölle. Vastausaikaa oli aluksi neljä päivää, jota pidennettiin muistutusviestillä ensin kolme päivää ja sitten yhdellä viikolla. Kokonaisvastausaika oli siis kaksi viikkoa. Havaintoyksiköistä 20 vastaajaa ei tavoitettu ollenkaan, todennäköisesti vaihtuneen sähköpostiosoitteen vuoksi ja 11 henkilöä ilmoitti, ettei ole enää Enjoyn palveluksessa. Kun nämä vähennetään perusjoukosta, jäljelle jää 1989 havaintoyksikköä. Kyselyyn tuli 273 vastausta eli vastausprosentti on 13,7 %. Verkkokyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, mutta vastaajien profiili noudattaa suhteellisen hyvin perusjoukon profiilia (taulukko 2).

### 5.2 Taustatiedot: vastaajien sukupuoli, ikä ja työkokemus

Vastaajista naisia on 65 % ja miehiä 35 %. Naiset vastasivat kyselyyn keskimäärin aktiivisemmin kuin miehet. Tämä ilmenee taulukosta 2, jossa verrataan vastaajien rakennetta perusjoukon rakenteeseen. Kaikki vastaajat kuuluvat tutkimuksen kohteena olevaan Y-sukupolveen. Vastaajat ovat 18–33 -vuotiaita ja vastaajien iän keskiarvo 25 vuotta ja mediaani 24 vuotta. Vastaajista lähes puolet (42 %) ovat 20–24 -vuotiaita, kolmannes (33 %) 25–29 -vuotiaita, 16 % 30–33 -vuotiaita ja joka kymmenes (9 %) alle 20-vuotiaita. Työkokemusvuosia vastaajilla on ravintola-alalta keskimäärin 4,5 vuotta ja Enjoyn palveluksessa 1,6 vuotta.

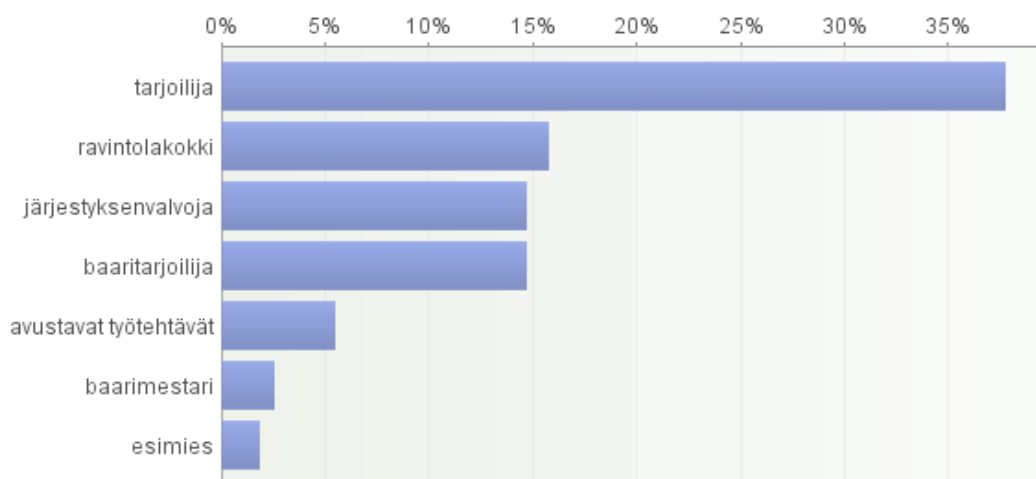
### 5.3 Taustatiedot: vastaajien koulutustaso ja tämän hetkinen opiskelu



KUVIO 4. Vastaajien koulutustaso (n=273)

Vastaajista puolella (48 %) on ammattikoulutausta, viidenneksellä (21 %) lukiotausta ja viidenneksellä (21 %) korkeakoulutausta eli joko ammattikorkeakoulu tai yliopisto. Muista koulutustaustoista kymmenellä on ammattikoulu- tai opistotasoinen tutkinto ja yhdellä maisterin tutkinto. Vastaajista 56 % ei opiskele tällä hetkellä laisinkaan, 32 % opiskelee päätoimisesti ja 12 % sivutoimisesti työn ohessa.

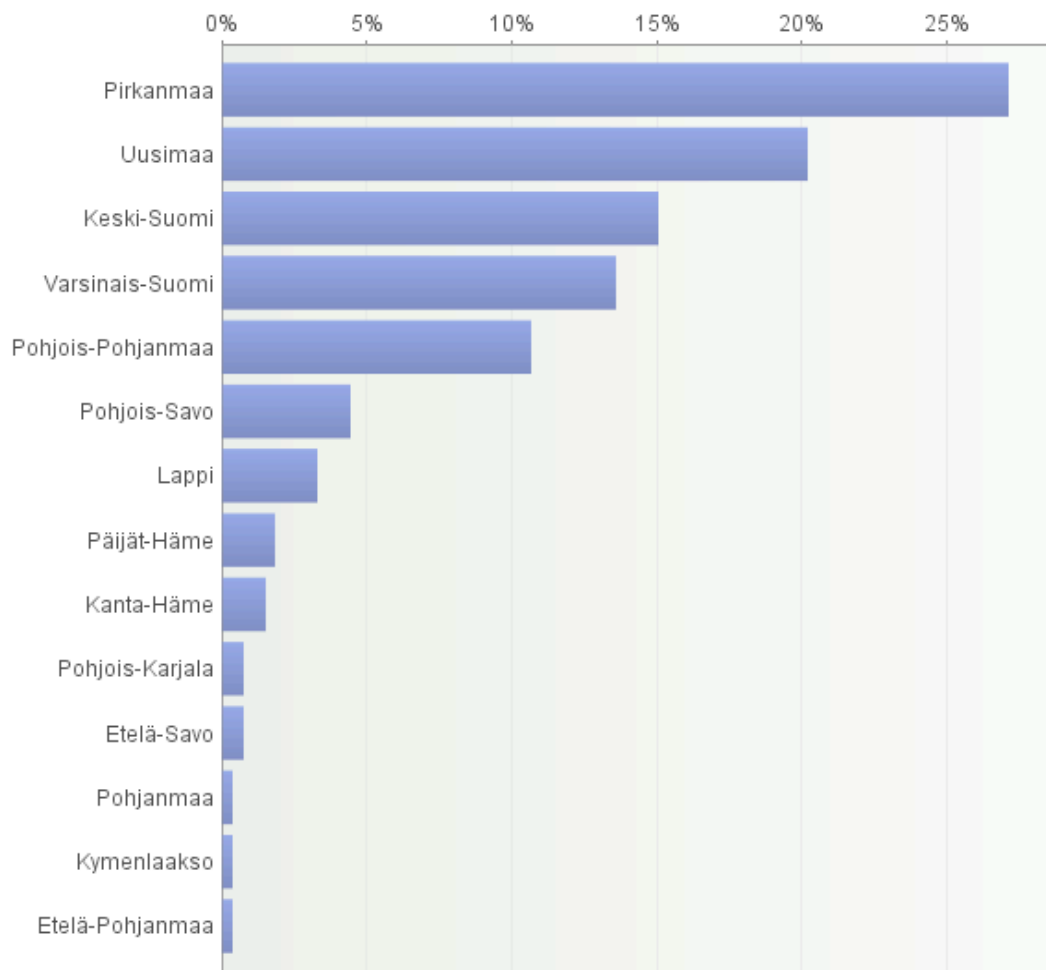
### 5.4 Taustatiedot: vastaajien pääsääntöinen työnkuva



KUVIO 5. Vastaajien työnkuva Enjoylla (n=273)

Vastaajista suurin osa eli 40 % työskentelee tarjoilijana, 15 % keittiössä, 15 % baaritarjoilijana ja 15 % järjestyksenvalvojana. Lisäksi vastaajia työskentelee baarimestarin ja esimiehen tehtävissä sekä avustavissa työtehtävissä, joita ovat muun muassa tiskaaja ja blokkaja.

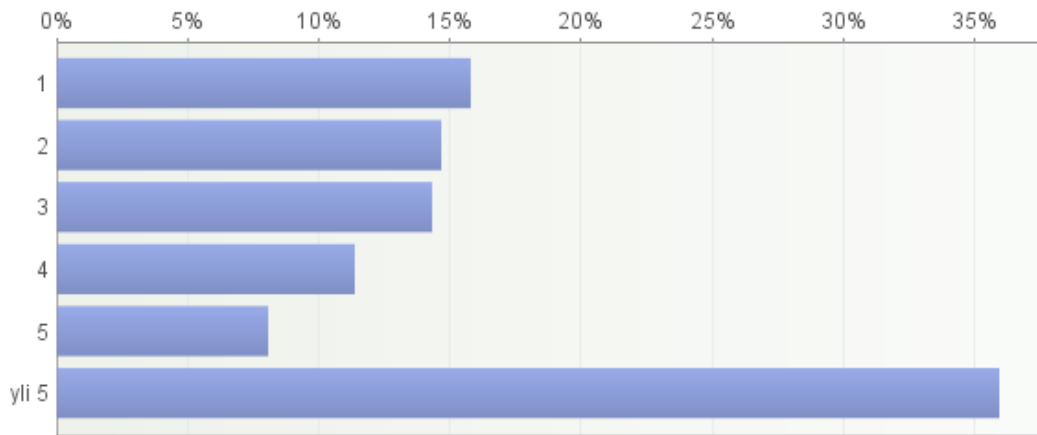
### 5.5 Taustatiedot: vastaajien työskentelyalue



KUVIO 6. Vastaajien työskentelymaakunnat (n=273)

Enjoylla on kuusi toimistoa, jotka sijaitsevat Helsingissä, Jyväskylässä, Kittilässä, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Näiden kaupunkien maakunnissa myös suurin osa vastaajista työskentelee. Vastaajista neljäsosa (27 %) työskentelee Pirkanmaalla (Tampere), viidesosa (20 %) Uudellamaalla (Helsinki), 15 % Keski-Suomessa (Jyväskylä), 14 % Varsinais-Suomessa (Turku) ja 11 % Pohjois-Pohjanmaalla (Oulu). Lapissa vastaajista työskentelee vain vähän yli 3 %, mutta Kittilän toimisto palvelee koko Lapin hiihtokeskusten kausityöntekijöitä. Muissa maakunnissa vastaajista työskentelee ainoastaan 10 % vastaajista.

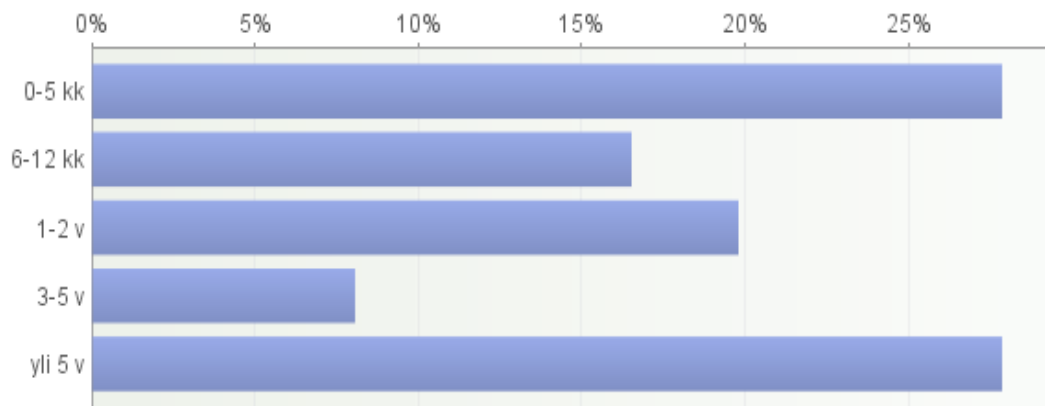
## 5.6 Taustatiedot: asiakasyritysten määrä viimeisen kahden vuoden aikana



KUVIO 7. Vastaajan asiakasyritysten määrä viimeisen 2 vuoden aikana (n=273)

Vastaajista yli kolmannes (36 %) on työskennellyt yli viidessä asiakasyrityksessä ja kolmannes (34 %) 3-5 asiakasyrityksessä viimeisen kahden vuoden aikana. Useat työskentelypisteet ovat hyvin tyypillisiä henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskenteleville vuokratyöntekijöille, sillä asiakasyritykset vuokraavat henkilöstöä usein lyhyihin työsuhteisiin. Kuitenkin asiakasyritysten näin suuri määrä kahden vuoden aikana on yllättävää. Vuokratyöntekijän täytyy olla hyvin sopeutuvainen ja joustava, sillä hänen pitää nopeasti tottua uusiin työympäristöihin ja omaksua erilaisia toimintatapoja. Vastaajista vain 16 %:lla on ollut yksi vakituinen asiakasyritys viimeisen kahden vuoden aikana.

### 5.7 Taustatiedot: Miten pitkään työsuhteeseen olisit tällä hetkellä valmis sitoutumaan?



KUVIO 8. Vastaajien halu sitoutua yhteen asiakasyritykseen (n=273)

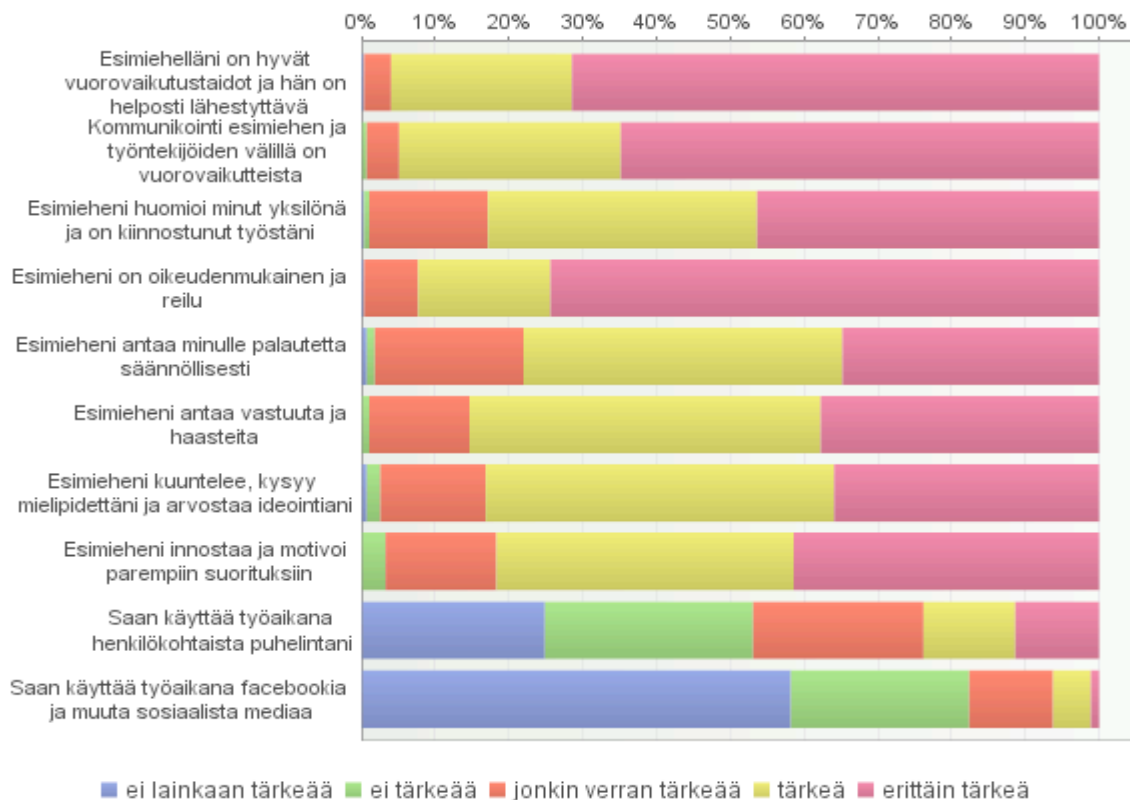
Vastaajista lähes puolet (45 %) ovat valmiita sitoutumaan asiakasyritykseen vain alle vuodeksi. Lyhyt sitoutuminen on verrannollinen kuviossa 7 ilmenneeseen asiakasyritysten määrään ja siitä voidaan päätellä, että suurin osa vuokratyöntekijöistä on tyytyväisiä henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamaan tilanteeseen, jolloin työpaikka vaihtuu useasti eikä heillä ole tarvetta sitoutua pitempiaikaiseen työsuhteeseen. Vastaavasti hieman yli neljännes (28 %) olisi valmis sitoutumaan yli viideksi vuodeksi, mikä kertoo halusta saada vakinainen työsuhde. Hyvin usean vastaajan sitoutumista lyhentää opiskelutilanne, halu lähteä ulkomaille tai he muuten haluavat olla joustavassa työsuhteessa. Myös halu kehittyä ja kokea erilaisia työympäristöjä sekä paremmat mahdollisuudet vakinaistua saavuttamalla erilaista työkokemusta, vaikuttavat sitoutumisen pituuteen. Monen mieltä kuitenkin askarruttaa työn pysyvyys ja toimeentulon vaihtelevuus, mitkä aiheuttavat epävarmuutta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET: ESIMIESTYÖ JA JOHTAMISKULTTUURI

Kyselyn toisessa osiossa selvitettiin asiakasyrityksen esimiestyön ja johtamiskulttuurin tasoa väitematriiseilla sekä valinta- ja avoimilla kysymyksillä. Väitematriisit ovat kaksiosaisia, joissa ensin selvitetään väitteen tärkeyttä vastaajalle ja sen jälkeen pyydetään arviomaan väitteen toteutumista asiakasyrityksessä.

### 6.1 Asiakasyrityksen esimiestyö

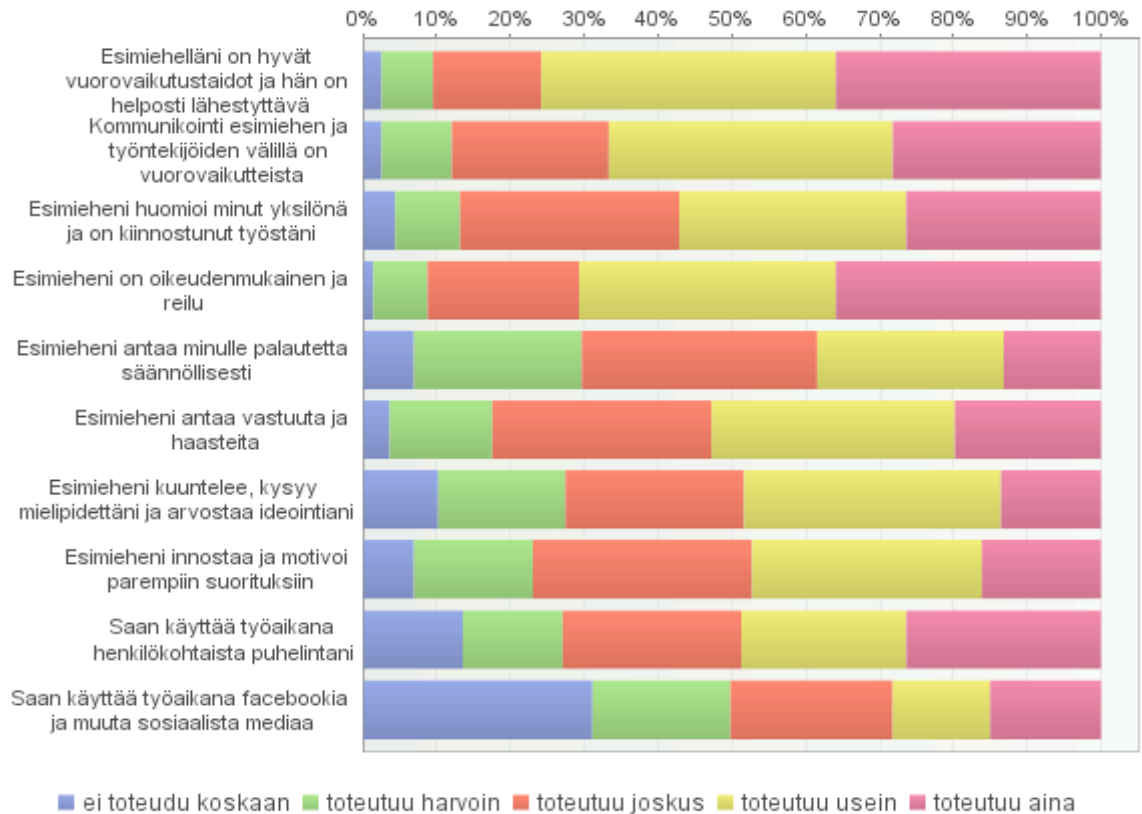
Ensimmäinen väitematriisi käsittelee asiakasyrityksen esimiestyötä. Väitteet liittyvät esimiesten ominaisuuksiin ja johtamistaitoihin.



KUVIO 9. Asiakasyrityksen esimiestyö: tärkeys vastaajalle (n=273)

Väitteistä tärkeimmäksi nousee esimiesten vuorovaikutustaidot ja helppo lähestyttävyyys, joita jopa 95 % vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Seuraavaksi tärkeimmiksi nousevat esimiehen oikeudenmukaisuus ja reiluus sekä vuorovaikutteinen kommunikointi esimiehen ja työntekijän välillä. Niitäkin piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä yli 90 % vastaajista. Henkilökohtaisen puhelimen, facebookin ja muun sosiaa-

lisen median käyttöä työaikana ei koeta tärkeäksi, sillä puolet (53 %) vastaajista oli sitä mieltä, että puhelimen käyttö työaikana ei ole tärkeää tai ei lainkaan tärkeää ja yli neljä viidestä (83 %) sitä mieltä, että facebookin ja muun sosiaalisen median käyttö ei ole tärkeää tai ei lainkaan tärkeää.



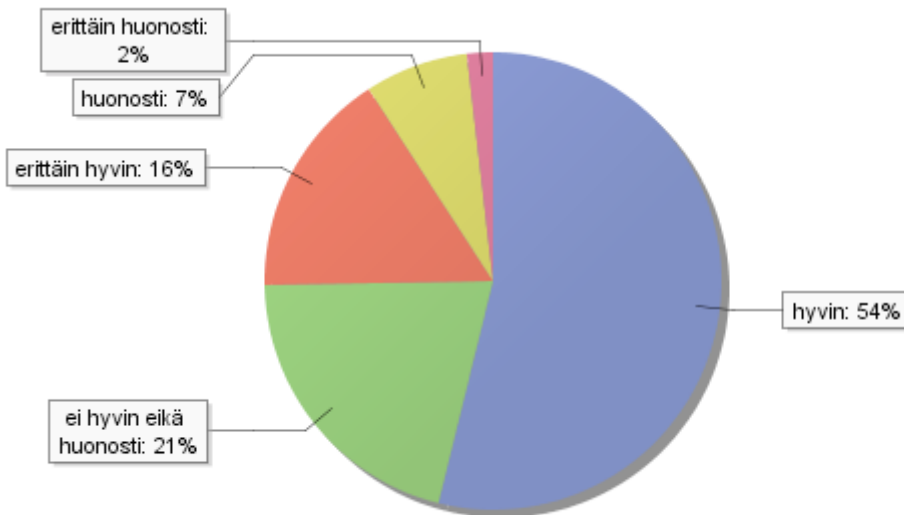
KUVIO 10. Asiakasyrityksen esimiestyö: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Parhaiten asiakasyrityksissä toteutuvat samat väitteet, jotka vastaajat arvioivat tärkeimmiksi (esimiesten vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuus ja reiluus sekä kommunikointi). Verratessa henkilökohtaisen puhelimen sekä facebookin ja muun sosiaalisen median käyttöä työaikana, vastaajat jopa käyttävät niitä enemmän kuin kokevat tarvitsevänsä.

Yli 70 %:n mielestä on erittäin tärkeää, että esimies on oikeudenmukainen ja reilu, mutta vain kolmannes (36 %) on sitä mieltä, että se toteutuu aina työyhteisössä. Yhtä suuri tärkeyden ja toteutumisen ero on myös esimiesten vuorovaikutustaidoissa. Näin ollen vastaajat pitävät esimiesten ominaisuuksia ja johtamistaitoja erittäin tärkeinä tai vähintään tärkeinä, mutta niiden toteutuminen ei ole samalla tasolla vaan pääsääntöisesti arvioidaan niiden toteutuvan usein tai joskus. Väitteen tärkeyden ja toteutumi-

sen keskiarvojen välillä suurimmat erot ovat säännöllisen palautteen antamisessa, esimiehen kuuntelutaidoissa sekä innostamisessa ja motivoimisessa parempiin suoriin. Vastaajat ovat yksimielisempiä väitteiden tärkeydestä kuin toteutumisesta. Keskihajontaa on vähiten tärkeimmissä ja parhaiten toteutuviissa asioissa.

## 6.2 Esimiestyön onnistuminen asiakasyrityksessä



KUVIO 11. Esimiestyön onnistuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Vastaajista 70 % arvioi asiakasyrityksen onnistuvan hyvin tai erittäin hyvin esimiestyössään ja vain 9 % oli sitä mieltä, että esimiestyö on huonoa tai erittäin huonoa. Viidennes (21 %) koki, että esimiestyö ei ole hyvää eikä huonoa eli he suhtautuvat siihen neutraalisti.

Vastaajien mielestä esimiestyön onnistumiseen vaikuttavat esimiehen vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot ja asenne. Esimiestyön onnistumisen kannalta tärkeää on myös esimiehen ammattitaito, kuten työn sisällön ja haasteiden tunteminen ja toimintaympäristön hallinta. Nämä välittyvät työntekijöille selkeinä ohjeistuksina, perehdytyksenä ja johdonmukaisuutena niin toiminnassa kuin päätöksenteossakin. Erilaiset taidot kuten ongelmanratkaisu-, tiimityöskentely- ja organisointitaidot koettiin merkittäviksi, kuten myös hyvät yhteistyötaidot. Osa piti keskeisenä, että esimiehellä on selkeä esimiesrooli ja -asema, kun taas osa arvostaa esimiestä, joka ei korosta esimies-alainen suhdetta vaan kaikki ovat samalla tasolla. Esimiehen ominaisuuksista tärkeimpinä pidettiin sosiaalisuutta, avoimuutta ja rentoutta. Esimiehen suhtautuminen työhön ja työntekijöihin vaikuttavat myös työntekijöiden kokemaan arvontuntee-



seen ja sitoutumiseen työyhteisöön. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistään yksilöinä ja arvostaa heidän työpanostaan sekä mielipiteitään.

Esimiestyön epäonnistumiseen vaikuttavat vastaajien mielestä eniten esimiehen ammattitaidon puutteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä huonot kommunikointitaidot, vastuunpakoilu, työntekijöiden arvostamisen vähyys ja etääntyminen työyhteisöstä. Esimiehen ammattitaidon puutteesta oli useita mainintoja; koettiin, että esimies on epäpätevä ja kokematon tai käyttää esimiesasemaansa väärin. Tilanteet eivät pysy hallinnassa ja ennakointi puuttuu, jolloin syntyy kiiretilanteita ja paniikkia. Joissakin paikoissa ei noudateta työehtosopimusta (tauot, työajan pituus, lepoaika, työ-sopimus) ja koettiin jopa painostusta työvuorojen vastaanottamiseksi. Esimiesten henkilökohtaisista ominaisuuksista kritiikkiä tuli kiukuttelusta, ylimielisyydestä, kritiikinsiedosta ja puutteellisista sosiaalisista taidoista. Osa koki, että esimies ei pysty vastaanottamaan palautetta ja kuuntelemaan muiden mielipiteitä hermostumatta. Asenne työntekijöitä kohtaan on joissakin paikoissa huono: *”työntekijät ovat tyhmiä kuin saappaat”* -kommentti jäi erään vastaajan mieleen ja toinen kertoi, että työntekijöitä pompotellaan, käsketään sulkea suu ja suorastaan haukutaan. Myös puutteellisten kommunikointitaitojen koettiin huonontavan esimiestyötä, sillä joissakin paikoissa mainitaan vain negatiivisista asioista ja suora face-to-face kommunikointi puuttui kokonaan. Jotkut kokivat esimiesten pakoilevan vastuutaan ja olevan välinpitämättömiä työntekijöitä, työtä ja lakeja kohtaan. Etääntyminen työyhteisön arjesta ilmenee esimiehen suorittavan työn vähentymisellä ja toimistotyön lisääntymisellä.

Vastaajien kommentteja esimiestyön onnistumisen ja epäonnistumisen tekijöistä:

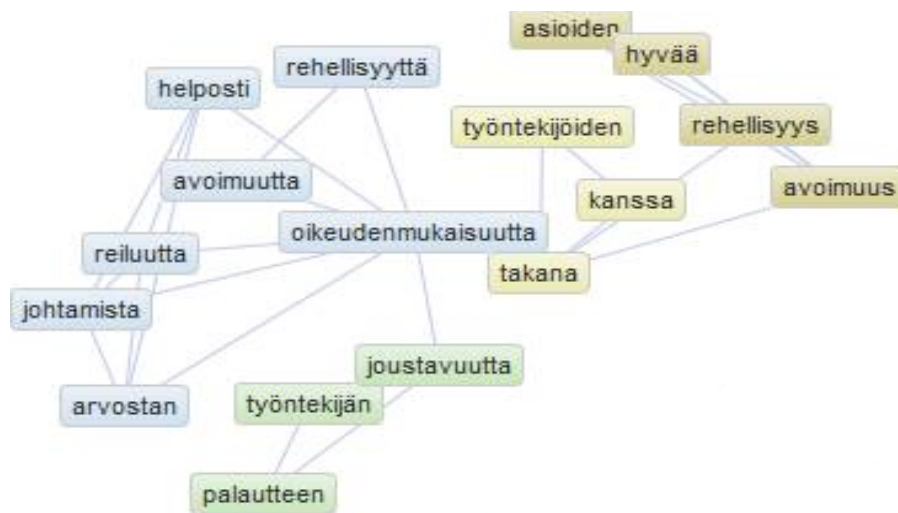
*”Esimiesten persoona ja ammattitaito - heitä on helppo arvostaa ja noudattaa annettuja ohjeita. Kommunikoivat asiallisesti ja jämäkästi, mutta huumoriakin löytyy. Työtehtävät ja vastuualueet on jaettu järkevästi heidän toimestaan ja pitävät aina briiffin. Osaavat toimia tapauskohtaisesti ja keksiä ratkaisuja poikkeaviin tilanteisiin.”*

*”Onnistumiseen vaikuttaa koko saman katon alla työskentelevän yhteisön yleinen ilmapiiri - esimiestaso luo tai jättää tämän luomatta, käytännöt, ”kuri” ja motivaatio lähtee mielestäni ylhäältä päin ja heijastuu ilmapiirinä uusille tulijoille. Paikasta riippuen positiivisesti voi vaikuttaa erityisesti se että työtä ohjaava esimies tietää antamiensa tehtävien sisällön ja haasteet omakohtaisesti / on joku käsitys kaikista talon tehtävistä vaikka ei niihin itse päivittäin osallistuisi.”*

*"Vaadin tasavertaista kohtelua talon ja vuokratyöntekijöiden kanssa...että kaikki työntekijät pystyisivät toimimaan samojen sääntöjen ja puitteiden mukaisesti. Liian löysä johtaminen luo moniin työntekijöihin "hällä väliä" asenteen, jolloin työt jää usein puolitiehen ja muut joutuvat paikkailemaan asenneongelmaisen töitä."*

*"Kaavoihin kangistunut esimies ja arka henkilökunta samassa ajautuu hyvin usein ristiriitaan uudistuksissa."*

### 6.3 Esimiesten johtamisominaisuuksien arvostaminen



KUVIO 12. Sanakartta esimiesten johtamisominaisuuksista

Kuviossa 12 on sanakartta, joka esittää johtamisominaisuuksien arvostamiseen liittyvien vastausten välisiä sanayhteyksiä. Sanojen välissä olevat viivat kertovat, mitkä sanat esiintyvät useimmiten yhdessä. Vasemmalla olevasta kartasta ilmenee, että vastaajat arvostavat eniten johtamista, joka on reilua, avointa, oikeudenmukaista ja rehellistä. Esimieheltä toivotaan joustavuutta ja palautetta. Oikealla ylhäällä mainitaan rehellisyys ja avoimuus uudestaan, joten ne nousevat hyvin tärkeiksi johtamisominaisuuksiksi.

TAULUKKO 3. 20 arvostetuinta ja vähiten arvostetuinta johtamisominaisuutta

Arvostetuimmat ominaisuudet:	Vähiten arvostetuimmat ominaisuudet:
1. avoimuus	1. epäasiallinen käytös
2. palautteen antaminen	2. suosiminen
3. rehellisyys	3. selän takana puhuminen
4. reiluus	4. ei anna palautetta
5. huomioiminen	5. ei arvosteta työntekijöitä
6. joustavuus	6. ylimielisyys
7. oikeudenmukaisuus	7. välinpitämättömyys
8. kuunteleminen	8. toimistossa istuminen
9. luottamus	9. epäoikeudenmukaisuus
10. ammattitaito	10. huono kohtelu
11. rentous	11. huutaminen
12. johdonmukaisuus	12. laiskuus
13. tasapuolisuus	13. huonot vuorovaikutustaidot
14. esimerkkinä oleminen	14. itsestäänselvyytenä pitäminen
15. asenne	15. joustamattomuus
16. vuorovaikutus	16. valehtelu
17. kannustaminen	17. liiallinen kaverillisuus
18. positiivisuus	18. kontrolloiva
19. organisointitaidot	19. luottamuksen puute
20. motivointi	20. syyllistäminen

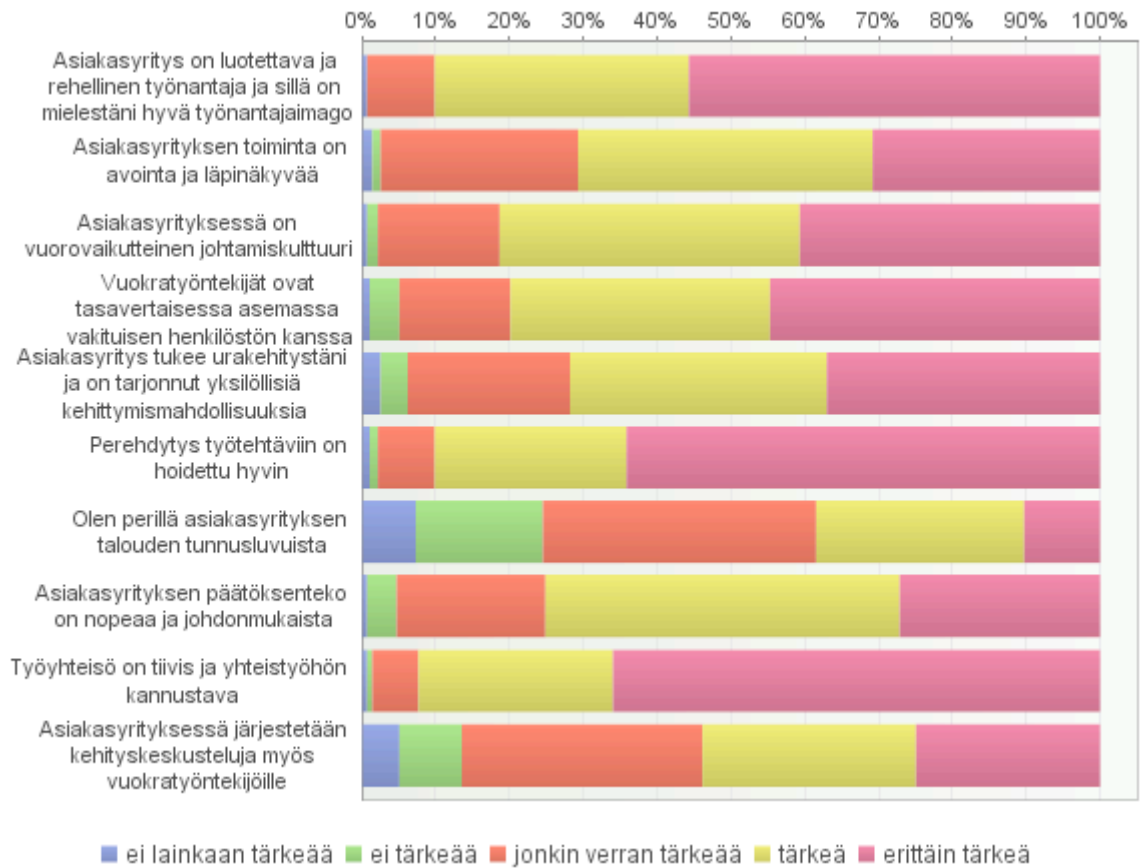
Taulukosta 3 ilmenee avoimen kysymyksen ”Mitä ominaisuuksia arvostat ja et arvosta esimiesten johtamistavoissa?” tuloksia. Taulukko on koottu sen pohjalta, miten usein ominaisuus on vastauksissa mainittu. Arvostetuimmiksi ominaisuuksiksi nousevat esimiehen avoimuus ja palautteen antaminen, jotka molemmat mainitaan yli 15 % vastauksia. Palautteen toivotaan olevan asiallista, rakentavaa ja rehellistä, ja vastaajat toivovat, että myös esimiehet pystyisivät paremmin vastaanottamaan palautetta työntekijöiltään. Näiden jälkeen arvostetuimpia ovat esimiehen ominaisuuksiin liittyvät piirteet kuten rehellisyys, reiluus ja joustavuus. Tärkeää on myös työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, johon myös huomioiminen ja kuunteleminen liittyvät. Vähiten arvostetuimmista ominaisuuksista eniten mainintoja on epäasiallisesta käytöksestä, johon on yhteen koottu syrjinnän, uhkailun, pätemisen ja nolaa-

misen maininnat. Seuraavaksi eniten mainintoja on toisten työntekijöiden suosimisesta ja selän takana puhumisesta, jotka aiheuttavat työntekijöiden eriarvoisuutta ja etääntymistä työyhteisöstä. Palautteen antamattomuus nousee tällä listalla korkealle, joten sen antamisen ja vastaanottamisen tärkeys hyvässä johtamisessa on kiistatonta. Toimistossa istumisella vastaajat tarkoittavat esimiestä, joka on etääntynyt suoritavasta työstä ja työyhteisöstä, ja käyttää työaikansa ainoastaan hallinnollisiin tehtäviin.

Useimmat johtamisominaisuudet liittyvät esimiehen vuorovaikutustaitoihin ja vain muutama varsinaiseen ammatilliseen osaamiseen. Nuoren työntekijöiden näkökulmasta katsottuna, esimiehen tärkein tehtävä on työyhteisön positiivisen ja yhteisöllisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen, johon hän vaikuttaa omalla esimerkillään ja päätöksillään. Henkilökemiat yhteisön jäsenten välillä ovat hyvin tärkeitä ja esimieheltä tulee olla pelisilmää tunnistaa erilaisten työntekijöiden tarpeet. Se vaatii esimieheltä motivoitunutta ja innostunutta otetta työhön sekä kiinnostusta työntekijöiden arkea kohtaa työyhteisössä. Esimies on usein johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden erilaisen vaatimusten ristiaallokossa, jossa vaatimuksiin on vastattava parhaan kyvyn mukaan. Näissä tilanteissa punnitaan onnistunut ja epäonnistunut esimiestyö.

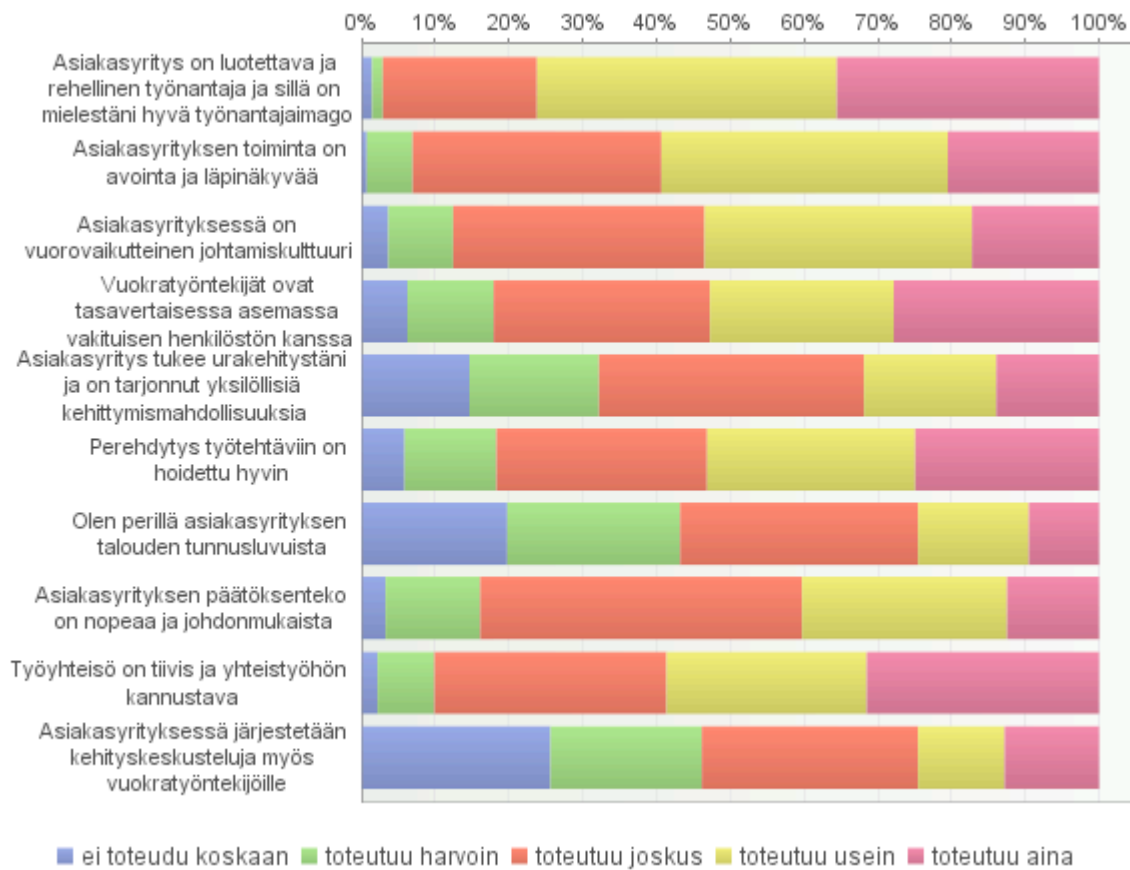
#### 6.4 Asiakasyrityksen johtamiskulttuuri

Toisessa kysymysmatriisissa selvitetään asiakasyrityksen johtamiskulttuuria. Siinä erityistä huomioita kiinnitetään asiakasyrityksen toimintaan laajemmassa mittakavassa kuten työnantajaimagoon, vuokratyöntekijöiden asemaan ja päätöksentekoon.



KUVIO 13. Asiakasyrityksen johtamiskulttuuri: tärkeys vastaajalle (n=273)

Tärkeimpinä väitteinä vastaajat pitivät tiivistä ja yhteistyöhön kannustavaa työyhteisöä, joka on 92 % mielestä tärkeää tai erittäin tärkeää. Seuraavaksi tärkeimpinä asioina vastaajat pitivät hyvin hoidettua perehdytystä sekä hyvää työnantajaimagoa ja luotettavuutta työnantajana. Vähiten tärkeimpiä ovat asiakasyrityksen tunnuslukujen tunteminen sekä kehityskeskustelujen järjestäminen vuokratyöntekijöille. Varsinkin talouden tunnuslukujen tuntemista piti erittäin tärkeänä vain 10 % vastaajista.



KUVIO 14. Asiakasyrityksen johtamiskulttuuri: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Parhaiten asiakasyrityksen johtamiskulttuuriin liittyvistä väitteistä toteutuu asiakasyrityksen luotettavuus ja rehellisyys työnantajana. Siinä lähes 80 % vastaajista arvioi hyvän työnantajaimagon toteutuvan joko aina tai usein. Seuraavaksi parhaiten toteutuvat tiivis ja yhteistyöhön kannustava työyhteisö sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Niissä 60 % vastaajista arvioi väitteiden toteutuvan aina tai usein. Väitteistä huonoiten toteutuvat tunnuslukuihin perehtyminen, kehityskeskustelujen järjestäminen vuokratyöntekijöille sekä urakehityksen tukeminen. Kahdessa viimeisessä ovat myös suurimmat erot verrattaessa kuvioiden 13 ja 14 tuloksia toisiinsa. Lisäksi perehdytyksen tärkeydessä ja toteutumisessa on suuria eroja, sillä yli 60 % arvioi perehdytyksen merkityksen erittäin tärkeäksi, mutta vain neljännes (24 %) on sitä mieltä, että se toteutuu aina. Parhaiten väitteiden tärkeys ja toteutuminen kohtaavat toiminnan avoimuudessa ja läpinäkyvyydessä, yrityksen luotettavuudessa sekä tunnuslukuihin perehtymisessä.

Vastaajista 45 %:n mielestä vuokratyöntekijöiden aseman tasavertaisuus vakituiseen henkilöstöön on erittäin tärkeää, mutta se toteutuu aina vain 28 %:n mielestä. Myös päätöksenteon nopeudessa ja johdonmukaisuudessa on suuri ero; 75 % pitää sitä tärkeänä tai erittäin tärkeänä, mutta vain 32 %:n mielestä se toteutuu aina tai usein.

Myös johtamiskulttuuriväitteissä kuten esimiestyössäkin, vastaajat ovat enemmän samaa mieltä väitteiden tärkeydestä kuin niiden toteutumisesta asiakasyrityksessä. Eniten hajontaa on niissä väitteissä, jotka vastaajat arvioivat vähiten tärkeäksi ja toteutuvaksi. Näiden lisäksi hajontaa on paljon perehdytyksen sekä vuokratyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstön tasavertaisen aseman toteutumisessa. Muutoinkin keskihajonta vastauksissa oli korkeampaa kuin esimiestyön arvioinnissa.

## 6.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajat pitävät asiakasyrityksiä luotettavina ja rehellisinä työnantajina sekä asiakasyritysten esimiestyötä pääsääntöisesti hyvänä. Esimiestyössä tärkeintä ovat esimiehen sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot, joista tärkeimmiksi nousivat avoimuus, oikeudenmukaisuus ja reiluus. Esimiehen ammatillinen osaaminen ei vastaavasti ole työntekijöiden näkökulmasta niin tärkeää, mutta korostuu varsinkin huonosti johdetussa organisaatiossa. Vastaajien mielestä tärkeää on myös tiivis ja yhteistyöhön kannustava työyhteisö ja hyvin hoidettu perehdytys. Esimiehillä on kuitenkin petrattavaa esimiestaidoissaan, sillä yli 70 %:n mielestä on erittäin tärkeää, että esimies on oikeudenmukainen ja reilu sekä hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot, mutta vain kolmannes (36 %) on sitä mieltä, että se toteutuu aina työyhteisössä. Eniten huomiota tulee kuitenkin kiinnittää palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, työntekijöiden kuuntelemiseen sekä innostamiseen ja motivointiin. Asiat on mainittu sekä taulukossa 3 että niiden tärkeyden ja toteutumisen väliset erot ovat suurimmat kuvioissa 9 ja 10. Myös perehdyttämiseen sekä urakehityksen ja yksilöllisten kehittymismahdollisuuksien tukemiseen täytyy panostaa, sillä niissä on suurimmat erot verratessa kuvioita 13 ja 14. Lisäksi työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta tulee huolehtia, sillä taulukosta 3 ilmenee, että vastaajat pitävät huomioimista, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta arvostettuina esimiehen ominaisuuksina, kun taas vastaavasti vähiten arvostettujen ominaisuuksien listan kärkipäästä löytyvät suosiminen, työntekijöiden aliarvioiminen ja epäoikeudenmukaisuus. Lisäksi kuvioiden 13 ja 14 pohjalta voidaan arvioida, etteivät vuokratyöntekijät koe olevansa tasavertaisessa asemassa vakituisen henkilöstön kanssa.

Huomion arvoista tuloksissa on, että verratessa henkilökohtaisen puhelimen sekä facebookin ja muun sosiaalisen median käyttöä työaikana, vastaajat jopa käyttävät niitä enemmän kuin kokevat tarvitsevansa. Useassa lähdekirjallisuudessa viitattiin internetin ja sosiaalisen median käytön olevan erittäin tärkeitä seikkoja Y-sukupolven työntekijöille, mutta se ei päde ainakaan ravintola-alan vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Kuvioiden 13 ja 14 väitteistä vähiten tärkeitä ja huonoiten toteutuvia ovat kehityskeskustelujen järjestäminen ja tunnuslukuihin perehtyminen. Vuokratyöntekijän näkökulmasta ajateltuna ne eivät varmastikaan ole kovin tärkeitä tekijöitä, mutta organisaation näkökulmasta voisi olla toiminnan kehittymisen, työn merkityksen lisäämisen ja sitouttamisen kannalta mielekästä antaa työntekijöille enemmän informaatiota yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta ja tavoitteista sekä järjestää esimerkiksi ryhmäkehityskeskusteluja uusien ideoiden syntymiseksi.

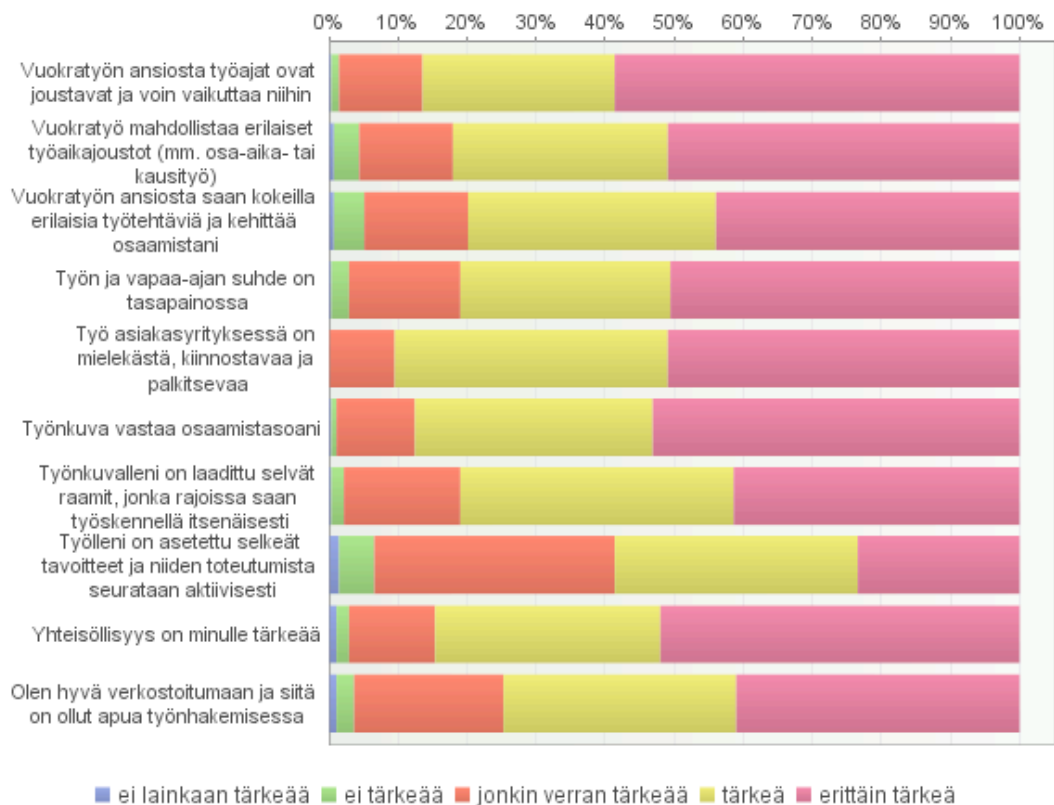
Esimiehen toimistotyö herättää jonkin verran närää vastaajien keskuudessa. Puhuttaessa ”toimistossa istumisesta” tai ”norsunluutornista” vastaajat kokevat että esimies ei osallistu tarpeeksi suorittavaan työhön ja pitävät toimistotyötä negatiivisena asiana, joka toimii työn ja työntekijöiden välttelynä. Työntekijät eivät välttämättä tiedä, mitä esimiehen työ pitää sisällään, joten suositeltavaa on olla avoin omaan työnkuvaan liittyvistä tehtävistä ja organisoida työ siten, että pystyy enemmän osallistumaan suorittavaan työhön. Näin myös oma ammattitaito, työnsisällön kehittäminen sekä työyhteisön yhteenkuuluvuus lisääntyvät. Pieniä tehtäviä voi delegoida työntekijöille ja jakaa vastuuta enemmän. Osallistumalla työyhteisön yhteisiin asioihin ja olemalla kiinnostunut työntekijöistä, parannetaan vuorovaikutusta työyhteisössä.



## 7 TUTKIMUSTULOKSET: TYÖHYVINVOINTI YKSILÖN JA YHTEISÖN KANNALTA

Kyselyn kolmannessa osiossa kysyttiin vastaajien mielipiteitä yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnista. Lisäksi haluttiin tietoa työilmapiirin laadusta sekä mistä tekijöistä työhyvinvointi vastaajien mielestä koostuu. Yksilön ja yhteisön työhyvinvointia selvitetään väitematriiseilla, joissa arvioidaan väitteen tärkeyttä vastaajille sekä väitteen toteutumista asiakasyrityksessä. Ilmapiiriä selvitetään valintakysymyksellä ja täydennetään avoimella kysymyksellä ja työhyvinvoinnin tekijöitä avoimella kysymyksellä.

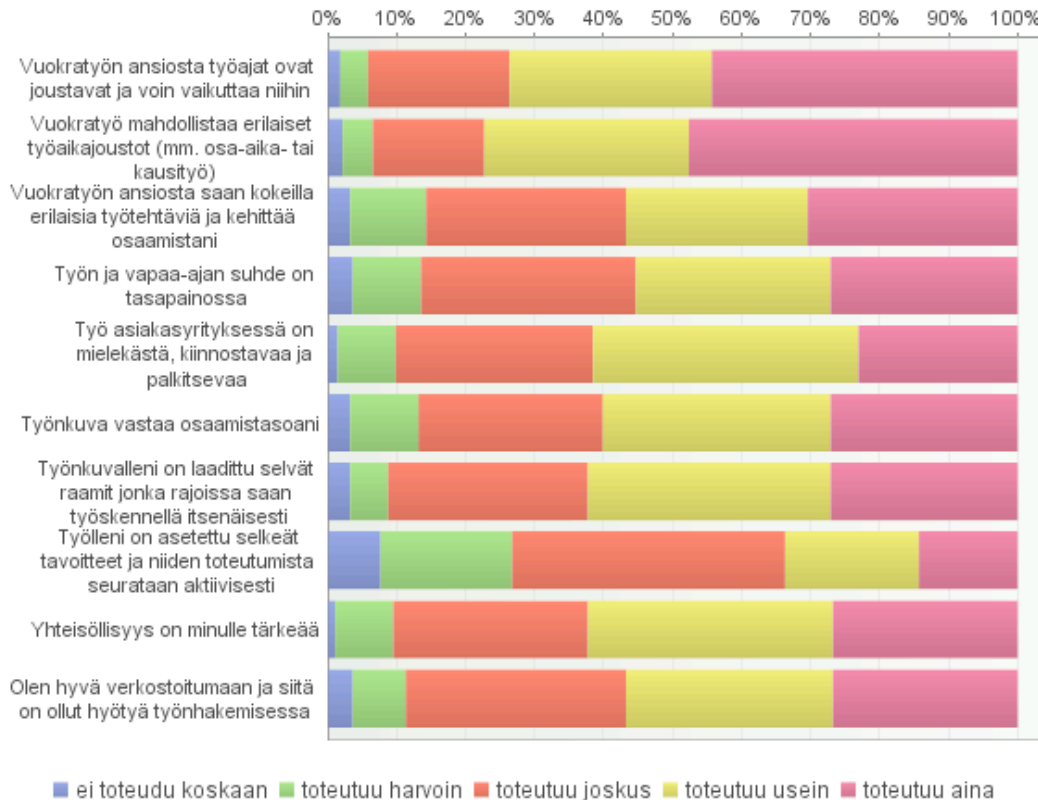
### 7.1 Yksilön työhyvinvointi



KUVIO 15. Yksilön työhyvinvointi: tärkeys vastaajalle (n=273)

Yksilön työhyvinvoinnin väitteistä tärkeimmät ovat joustava työaika (86 %), mielekäs työ (91 %) ja työnkuvan vastaaminen osaamistasoa (88 %), jotka ovat lähes kaikkien mielestä tärkeitä tai erittäin tärkeitä. Erittäin tärkeänä yli puolet vastaajista pitävät myös erilaisia työaikajoustoja kuten osa-aika- tai kausityötä, tasapainoista työn ja vapaa-ajan suhdetta sekä yhteisöllisyyttä. Vähiten tärkeää on työlle asetetut tavoitteet ja niiden aktiivinen seuranta, jota kuitenkin yli puolet vastaajista (58 %) pitää tär-

keänä tai erittäin tärkeänä. Kaiken kaikkiaan, vastaajat pitivät tämän väitematriisin yksilön työhyvinvoinnin väitteitä pääsääntöisesti tärkeinä tai erittäin tärkeinä.



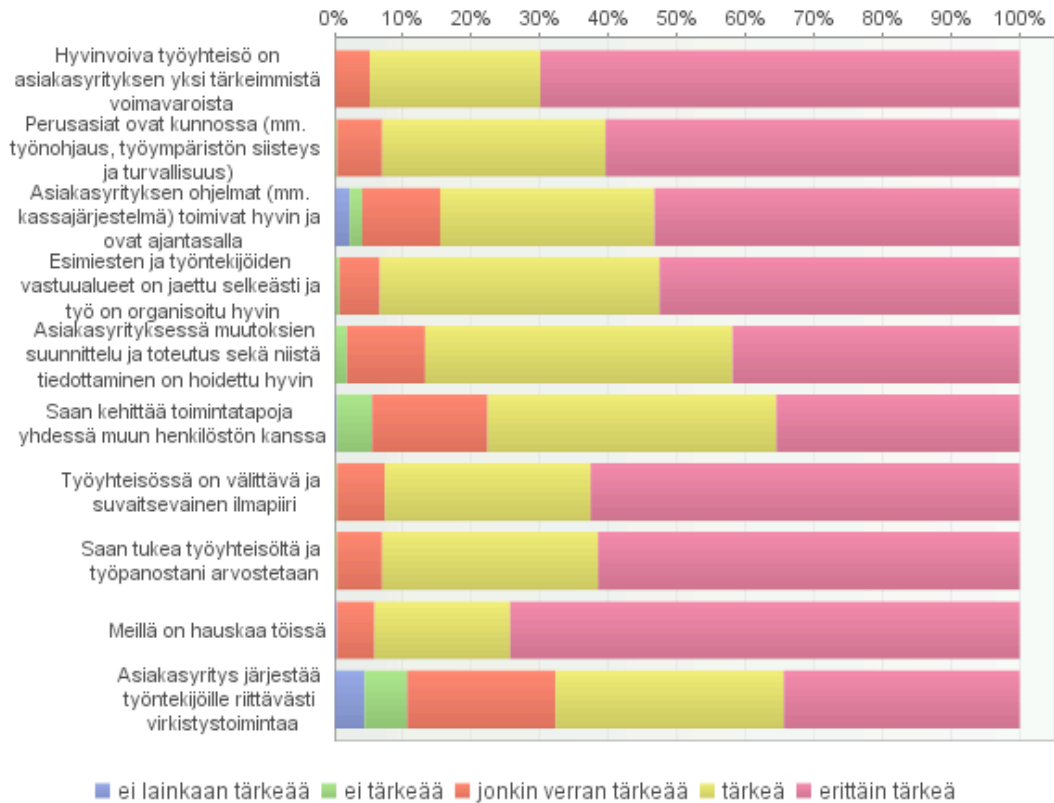
KUVIO 16. Yksilön työhyvinvointi: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Hyvinvoinnin toteutumisessa vuokratyön mahdollistamat työaikajoustot kuten osa-aika- ja kausityö (77 %) ja joustavat työajat (74 %) nousevat selvästi parhaiten toteutuviksi väitteiksi, jotka toteutuvat usein tai aina kolmen neljäsosan mielestä. Niiden jälkeen parhaiten toteutuvat yhteisöllisyys (62 %) ja työlle laaditut raamit ja itsenäinen työskentely (62 %). Huonoiten väitteistä toteutuvat työlle asetetut tavoitteet ja niiden seuranta, työn ja vapaa-ajan suhde sekä verkostoituminen.

Vastaajat ovat enemmän samaa mieltä väitteiden tärkeydestä kuin niiden toteutumisesta asiakasyrityksessä. Väitteiden keskihajonnat ovat kuitenkin suhteellisen yhteneväisiä, eikä suuria eroja ole syntynyt. Väitteiden tärkeyden ja toteutumisen keskiarvoja verratessa, eniten eroa on työn mielekkyyden kokemisessa, työnkuvan vastaamisesta osaamistasoa sekä selkeiden tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa. Lähes sama keskiarvo väitteen tärkeyden ja toteutumisen välillä toteutuu erilaisis-

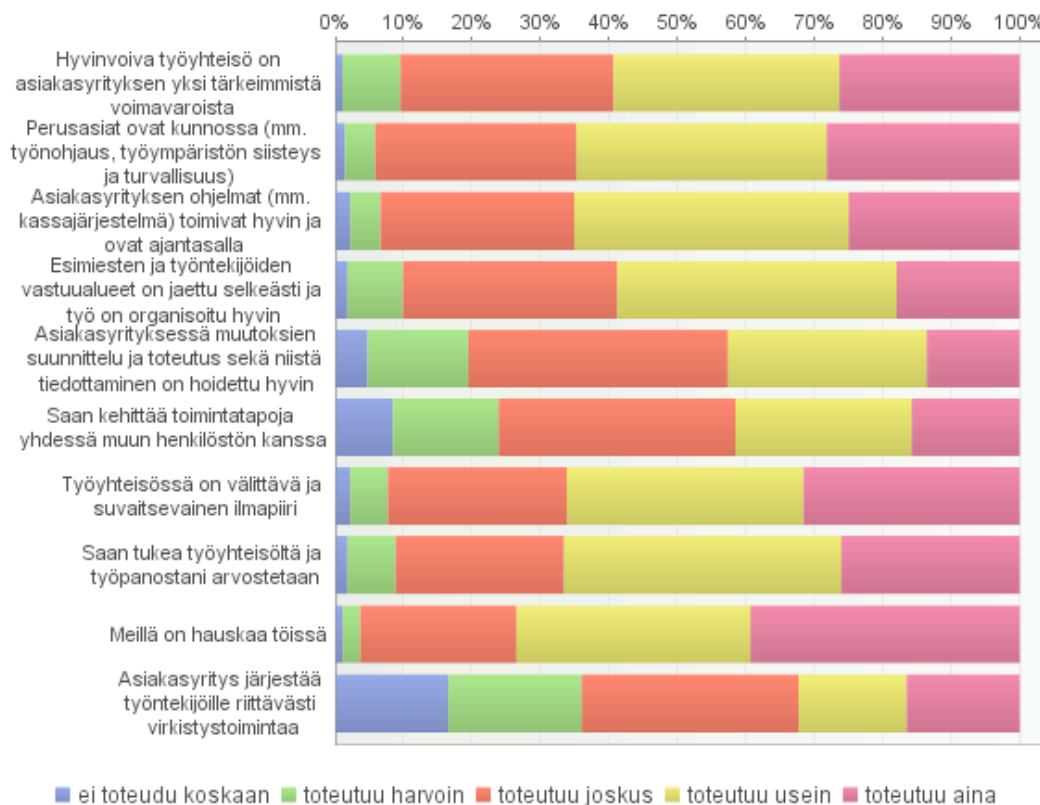
sa työaikajoustoissa sekä selvien raamien ja itsenäisen työskentelyn sekä verkostoitumisen kohdalla.

## 7.2 Asiakasyrityksen työyhteisön työhyvinvointi



KUVIO 17. Asiakasyrityksen työyhteisön työhyvinvointi: tärkeys vastaajalle (n=273)

Työyhteisön työhyvinvointiin liittyvät väitteet ovat vastaajille hyvin tärkeitä. Kymmenestä väitteestä jopa kuusi on vastaajista 90 %:n mielestä tärkeä tai erittäin tärkeä. Tärkeimmäksi väitteeksi nousee ”meillä on hauskaa töissä”, jossa jopa 74 % vastaajista pitää sitä erittäin tärkeänä ja 20 % tärkeänä. Seuraavaksi tärkeimmät väitteet ovat hyvinvoivan työyhteisön merkitys asiakasyritykselle yhtenä tärkeimpänä voimavarana (95 %), työyhteisön välittävä ja suvaitsevainen ilmapiiri (93 %), tuen ja arvostuksen saaminen (93 %), vastuualueiden selkeä jako ja työn hyvä organisointi (93 %) ja perusasioiden hyvä kunto (93 %). Vähiten tärkeimmäksi väitteeksi jää riittävän virkistystoiminnan järjestäminen, joka sekin on tärkeää tai erittäin tärkeää kahden kolmasosan mielestä (68 %).



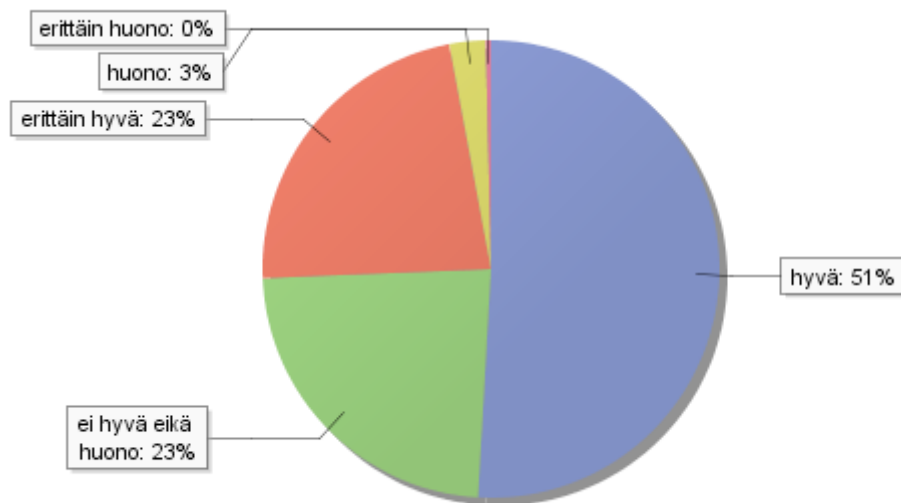
KUVIO 18. Asiakasyrityksen työyhteisön työhyvinvointi: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Työyhteisön työhyvinvoinnin väitteiden ero tärkeyden ja toteutumisen välillä on tutkimuksen väitematriisien suurin. Parhaiten toteutuu sama ”meillä on hauskaa töissä” väite, jossa vastaajista kolme neljästä (74 %) on sitä mieltä, että se toteutuu usein tai aina. Myös välittävä ja suvaitsevainen ilmapiiri (66 %) sekä tuen ja arvostuksen saaminen (66 %) toteutuvat asiakasyrityksissä suhteellisen hyvin. Huonoiten toteutuvat virkistystoiminnan riittävyys, jossa hieman yli kolmannes (36 %) on sitä mieltä, että se ei toteudu koskaan tai toteutuu harvoin. Toimintatapojen kehittäminenkin ei toteudu koskaan tai toteutuu harvoin neljäsosan (24 %) mielestä ja muutoksiin valmistautuminen viidesosan (21 %) mielestä.

Väitteet ovat vastaajien mielestä huomattavasti tärkeämpiä kuin miten ne toteutuvat asiakasyrityksissä. Pääsääntöisesti kuitenkin väitteet, jotka ovat tärkeimpiä, toteutuvat parhaiten. Poikkeuksena on väite hyvinvoivan työyhteisön merkityksestä asiakasyrityksen voimavarana, joka on lähes kaikkien vastaajien mielestä tärkeä tai erittäin tärkeä, mutta sen toteutuminen jää väitematriisin neljänneksi huonoimmaksi. Väite toteutuu aina vain 26 % mielestä. Tutkittaessa väitteiden tärkeyden ja toteutu-

misen keskiarvoja, erot ovat lähellä yhtä perusyksikköä. Tämä tarkoittaa, että väitteen tärkeys on ”tärkeän” ja ”erittäin tärkeän” välillä, kun taas väitteen toteutuminen ”toteutuu joskus” ja ”toteutuu usein” välillä. Keskihajonta on suurempaa väitteiden toteutumisessa kuin tärkeydessä. Hajontaa on eniten virkistystoiminnan toteutumisessa, siinä yhtä suuri joukko vastaajia (17 %) on sitä mieltä, että se ei toteudu koskaan tai toteutuu aina.

### 7.3 Työyhteisön ilmapiiri



KUVIO 19. Työyhteisön ilmapiiri (n=273)

Vastaajista puolet (51 %) pitää asiakasyrityksen työilmapiiriä hyvänä, neljäsosa (23 %) erittäin hyvänä, neljäsosa (23 %) ei hyvänä eikä huonona ja 3 % huonona. Vastaajat arvioivat työyhteisöjen ilmapiirin suhteellisen hyväksi ja avoimissa vastauksissa korostuu työkavereiden ja henkilökemioiden merkitys. Lähes kaikki vastaukset liittyvät työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin joko työpaikalla tai vapaa-ajalla. Eniten mainintoja on yhteisestä vapaa-ajan vietosta, hyvästä yhteishengestä ja huumorin merkityksestä. Niiden lisäksi tärkeää on samanhenkisyys, yhteistyö ja toisen auttaminen. Hyvän ilmapiirin luojana on myös toimiva työympäristö, jossa perusasiat ovat kunnossa ja ammattimaisesti hoidettu. Selkeät toimintatavat, yhteiset pelisäännöt sekä asioista puhuminen avoimesti ja hyvässä hengessä parantavat niin ikään ilmapiiriä. Esimiehet mainitaan vain muutamassa vastauksessa hyvän ilmapiirin luojana, jolloin tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat palautteen ja kiitoksen saaminen sekä esimerkin näyttäminen.

Ilmapiirin huonoksi arvioijat ovat sitä mieltä, että ilmapiiriä eniten huonontaa esimiehen käytös ja huonot vuorovaikutustaidot, jotka ilmenevät syrjimisellä, kireällä ilmapiirillä, epätasa-arvoisena kohteluna ja yleisenä negatiivisuutena. Myös työyhteisön toimintatavoissa on parannettavaa kuten toimenkuvien selkeyttämisessä ja asioiden loppuun käsittelyssä. Lisäksi osa vakituisista työntekijöistä suhtautuu vuokratyöntekijöihin huonosti ja osa kokee työpaikkakiusaamista. Vuokratyöntekijöiden heikompi asema vakituisiin työntekijöihin verrattuna heikentää työyhteisöjen ilmapiiriä.

#### 7.4 Työhyvinvoinnin tekijöitä

avoin **esimies** hyvinvoinnista **hyvästä** ilman  
**ilmapiiri** ilmapiiristä jaksaa **kaikki** kannustavasta **kanssa** liian  
 mielekäs mukavat mutta palautetta palkka selkeät  
 tarpeeksi tauot toimeen turvallinen työhyvinvointi **työilmapiiri**  
**työilmapiiristä** **työkavereista** työkaverit työnantajan  
 työnkuva **työntekijät** työstä työtehtävät työyhteisö työympäristö  
 tärkeää **töissä** vaikuttaa vapaa-aika

KUVIO 20. Sanapilvi työhyvinvoinnin tekijöistä

Vastaajat kuvaavat työhyvinvoinnin tekijöitä erittäin laajasti ja pitävät sitä selvästi tärkeänä asiana. Keskeisimmiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi nousevat esimiestyö, työkaverit ja -yhteisö, ilmapiiri ja työn mielekkyys. Yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä on asiakasyrityksen esimiestyö, jossa esille nousevat esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, johtamistaidot ja suhtautuminen työntekijöihin. Heidän ammattitaidon, käytöksen ja esimerkkinä olemisen arvioidaan vaikuttavan suuresti koko työyhteisön hyvinvointiin ja myös tuen antaminen, kuunteleminen ja arvostaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia. Esimiesten tulee olla oikeudenmukaisia, tasavertaisia, empaattisia, kiinnostuneita työntekijöistä ja ongelmanratkaisutaitoisia, jotka antavat rakentavaa palautetta, jakavat vastuuta ja palkkaavat riittävästi ammattitaitoisia henkilökuntaa. Esimiestyön lisäksi työyhteisön perusasiat tulee olla kunnossa, kuten taukojen riittävyys ja toimiva työvuorosunnittelu, turvallinen ja viihtyisä työympäristö, selkeät toimintatavat ja pelisäännöt sekä viestinnän avoimuus.

Työkaverit mainitaan tärkeimpänä yksittäisenä työhyvinvoinnin tekijänä. Työkavereilta saatu tuki, hyväksyntä ja henkilökemiat koetaan keskeiseksi tiiviissä työyhteisössä ja

vastaajien kommentit yhteen hiileen puhaltamisesta kuvastavat työyhteisöjen onnistunutta yhteistyötä. Myös hyväntahtoinen huumori ja *"kiva meininki, tosissaan muttei vakavissaan"* -asenne ruokkivat työssä viihtymistä. Moni peräänkuuluttaa yhteisöllisyyttä. Työilmapiirin toivotaan olevan avointa, välittävää ja kannustavaa, jotta hyvä ryhmähenki syntyisi ja työ olisi hauskaa ja nautittavaa. Työnsisällön halutaan olevan mielekästä, tarpeeksi haastavaa, tarkoituksenmukaista ja vaihtelevaa. Lisäksi halutaan kokea onnistumisen tunteita ja työniloa, jotta motivaatio ja kiinnostus pysyvät yllä. *"Kiitos piristäisi kovasti"* oli erään vastaajan toiveena. Alituinen kiire, kyräily ja painostus heikentävät työhyvinvointia ja erään vastaajan osuva kommentti *"pienää joustoa tehoissa – hyvä asiakaspalvelu parantaa myyntiä enemmän kuin henkilöstön vähentäminen"* vaikuttaa myös työssä jaksamiseen. Ammattitaitoinen henkilökunta viihtyy työssään, kun mahdollisuudet mielekkääseen työhön ovat olemassa. Liian tiukalle vedetty henkilöstö ja jatkuvassa kiireessä työskentely heikentää palvelua ja työssä jaksamista.

Vastaajien kommentteja kysymykseen "Kerro avoimesti ja omin sanoin, mistä tekijöistä työhyvinvointi mielestäsi koostuu?"

*"...turvallinen työpaikka, selkeät työtehtävät, saavutettavissa olevat mutta kannustavat tavoitteet, positiivinen työilmapiiri, hyvä esimies. ...työpaikalle on erittäin mukava mennä...työaikana on kivaa sekä mielenkiintoista...työajan ulkopuolella työasiat eivät ihmistä stressaa ja tarvittaessa työntekijällä on tunne, että hän voi mieltä painavista asioista keskustella esimerkiksi esimiehen kanssa."*

*"Pätevästä, riittävän tiukasta mutta myös joustavasta ja helposti lähestyttävästä esimiehestä. Ammattitaitoisista, yhteistyöhön kykenevistä ja osaavista duunareista, jotka ovat työn pääasioista edes about samoilla aallonpituuksilla. Siististä ja fiksusti organisoitua työympäristöstä."*

*"Jokaisen työntekijän osaaminen, elämäntilanne ja yms henkilökohtaiset ominaisuudet huomioidaan esimiestasolla, jolloin työajat ja -tehtävät kohtaavat ihmisen tarpeiden kanssa. Mielekäs työympäristö, jossa ei kyräillä ja on hyvä yhteishenki. Omat vaikutusmahdollisuudet, työtä tehdään vain sen mukaan mikä itselle sopii. Töissä voi olla todella rankkaakin, mutta se ei saa olla henkilökohtaisella tasolla kuluttavaa."*

*"Työkaverit on tärkein tekijä. hyvällä porukalla työskenteleminen on minulle jopa vapaa-aikaan verrattavissa oleva asia. siinä hengaat hyvien kavereittesi kanssa ja myyt kaljaa. ihan huippua. toki myös esimiesten kannustus tai paheksunta vaikuttaa,*

*palaute.. näitä hommia tehdään ns. rakkaudesta lajiin, leipiintyneet tyytit voivat vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin.”*

*”Siitä, että minua kohdellaan yksilönä, eikä vaan extrana. Silloin myös minä haluan työskennellä juuri tämän asiakasyrityksen palveluksessa, enkä välttämättä juosta asiakasyrityksestä toiseen.”*

## 7.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vastausten pohjalta voidaan arvioida, että yksilön työhyvinvointi on vastaajille hyvin tärkeää, mutta väitteet eivät toteudu aivan yhtä hyvin. Parhaiten asiakasyrityksissä toteutuvat erilaiset työaikajoustot. Vuokratyövoiman käyttö perustuu tarvelähtökohtaan ja molemminpuoliseen joustavuuteen, joten on hyvä asia, että vastaajat kokevat asiakasyritysten olevan joustavia työvuorosunnittelussaan ja pystyvän tarjoamaan vuokratyöntekijöiden tarpeisiin sopivia työjaksoja. Joustojen lisäksi hyvin toteutuvia väitteitä ovat työnkuvan raamit, jonka rajoissa saa työskennellä itsenäisesti sekä yhteisöllisyys. Vastauksissa korostuikin henkilökemioiden, ilmapiirin ja hyvän yhteishengen merkitys. Vaikka asiakasyritykset ovat saaneet luotua hyvät raamit työlle ja vastaajat kokevat työn olevan itsenäistä, niin siihen läheisesti liittyvä ”työlle asetetut selkeät tavoitteet ja niiden aktiivinen seuraaminen” toteutuu väitematriisin heikoiden. Vastaajat kokevat tarvitsevansa konkreettisempia tavoitteita, jotta työ olisi merkityksellisempää ja tavoitteellisempaa. Tavoiteasetannan lisäksi asiakasyrityksissä on eniten tehtävää työn mielekkyyden parantamisessa sekä työnkuvan ja osaamistason vastaamisessa paremmin toisiaan. Asiat liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä osaamista vastaava työnkuva ja selkeä tavoiteasetanta lisäävät hallinnantunnetta ja mielekkyyttä.

Työyhteisön työhyvinvointiin liittyvät väitteet ovat lähes kaikkien vastaajien mielestä tärkeitä tai erittäin tärkeitä. Koko tutkimuksen suurimmat erot väitteiden tärkeyden ja toteutumisen välillä ovat tässä osiossa, joten asiakasyrityksillä on niissä eniten parannettavaa. Eniten kehitettävää on muutoksien suunnittelussa, toteutuksessa ja tiedottamisessa, johon panostamalla muutoksiin suhtauduttaisiin positiivisesti uudistavana ja kehittävänä toimenpiteenä eikä muutosvastarinta olisi niin voimakasta. Muita parannettavia asioita ovat hyvinvoivan työyhteisön merkityksen korostaminen asiakasyrityksen tärkeimpänä voimavarana ja riittävän virkistystoiminnan järjestäminen. Vastaajat ovat sitä mieltä, että asiakasyritykset eivät panosta riittävästi vuokratyöntekijöiden hyvinvointiin ja arvosta riittävästi hyvinvoivan työyhteisön merkitystä menes-



tyksen takaajana. Asiakaspalvelutyössä yrityksen ”henki” ja arvot välittyvät asiakkaalle työntekijöiden kautta, jolloin henkilöstön hyvinvoinnin tulisi olla tärkeä osa yrityskulttuuria. Neljäntenä kehityskohteena on työntekijöiden aktivoiminen toiminnan kehittämiseen, jolla edistetään työnsisällön monipuolistumista ja sitoutumista.

Työyhteisön ilmapiiri on kolmen neljäsosan mielestä hyvä tai erittäin hyvä. Ilmapiiriin vaikuttaa positiivisesti mukavat ja samanhenkiset työkaverit ja negatiivisesti epäonnistunut esimiestyö ja epämieluisat työkaverit. Esimiehen rooli on työyhteisön ilmapiirin luoja äärimmäisen tärkeä, johon vaikuttavat esimiehen sosiaaliset taidot ja arjen päätökset. Työhyvinvoinnin tekijöistä ehkä yllättävin seikka on, että oma asenne, motivaatio tai vaikuttaminen työhyvinvointiin mainitaan vain muutamassa vastauksessa ja työhyvinvoinnin koetaankin muodostuvan ulkoisista tekijöistä kuten työkavereista, esimiehestä, työympäristöstä tai työnsisällöstä. Myöskään asiakkaita ei mainita kuin muutamassa vastauksessa; ravintolatyö on asiakaspalvelutyötä, mutta työntekijät eivät koe asiakkaiden vaikuttavan työhyvinvointiinsa.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET: SITOUTUMINEN

Kyselyn viimeisessä osiossa selvitetään vielä tarkemmin vastaajien sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Ensimmäinen kysymys käsittelee vastaajan sitoutumisen tasoa monivalintakysymyksellä, jossa vastaajalla oli mahdollisuus valita enintään kolme omaa sitoutumistaan kuvaavaa vaihtoehtoa ja pohtia avoimessa jatkokysymyksessä, miten asiakasyritys voisi sitä parantaa. Sen jälkeen on sitoutumiseen liittyvä 20 väitteen väitematriisi, jossa selvitetään väitteiden tärkeyttä vastaajalle ja sen toteutumista asiakasyrityksessä. Lopuksi vastaajia pyydettiin kertomaan, kokevatko he ravintola-alan myös tulevaisuuden ammatikseen.

### 8.1 Sitoutumisen tasot

Sitoutumisen tasoa selvitettiin luvussa 3.3.1 esitetyn Lampikosken sitoutumisen tason pohjalta. Koska sen mukaan työntekijä voi sitoutua usealla eri tasolla, kysymyksessä vastaajat pystyivät valitsemaan enintään kolme vaihtoehtoa. Eniten valintoja sai ”omistautuva sitoutuminen”, jossa työntekijät sitoutuvat työhön ja sen sisältöön eivätkä organisaatioon, ja sitoutumisen perustana ovat työnilo, mielenkiintoisuus ja työrooliin paneutuminen. Yllättäen toiseksi ja kolmanneksi eniten mainintoja saivat ”tunnepohjainen sitoutuminen” ja ”arvopohjainen sitoutuminen”. Ne ovat sitoutumisen tasoista sitouttavimmat ja tutkimuksen lähtöoletuksena oli, etteivät vuokratyöntekijät koe olevansa kovin sitoutuneita asiakasyrityksiin. Niiden jälkeen neljäntenä oli ”sitoutumattomuus”, jonka väitteenä oli ”en ole sitoutunut asiakasyritykseen millään tasolla”. Vähiten mainintoja saivat ”pakollinen sitoutuminen” ja ”ympäristöön sitoutuminen”.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, miten asiakasyritys pystyisi parantamaan vastaajan sitoutumista. Asiakasyritys voi parhaiten vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen esimiestyöhön ja johtamiskäytäntöihin panostamalla. Esille nousivat esimiesten vuorovaikutustaidot, vuokratyöntekijöiden huomioiminen, arvostuksen lisääminen ja yksinkertaisesti kiittäminen työpanoksesta. Näiden lisäksi myös parempi palkkaus ja muut edut kuten kehittymismahdollisuuksien lisääminen tai samojen etujen antamien vuokratyöntekijöille kuin vakituksillekin lisäisivät sitoutumista. Myös kutsuminen vapaa-ajan toimintaan on usean mielestä tärkeää. Vakinaistaminen, säännöllisten työvuorojen tarjoaminen tai ympärivuotisuus sitouttaisi vastaajia suhteellisen hyvin. Muita sitouttamista parantavia tekijöitä ovat halu kuulua yhteisöön, yksilöllisyyden huomioiminen, työn mielekkyyden lisääminen, tulevaisuudesta puhuminen, yhteishengen parantami-

nen ja työntekijöistä välittäminen. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, ettei asiakasyritys voi parantaa sitoutumisen tasoa vaan siihen vaikuttaa työntekijän omat motiivit ja tarpeet. Näitä olivat muun muassa opiskelu, toinen työ, paikkakunnalta muuttaminen, alan vaihto ja elämäntilanne sekä töiden satunnaisuus. Osa oli myös erittäin tyytyväisiä tämän hetkiseen tilanteeseen, eivätkä sen vuoksi kokeneet, että sitoutumista pitäisi parantaa millään tavalla.

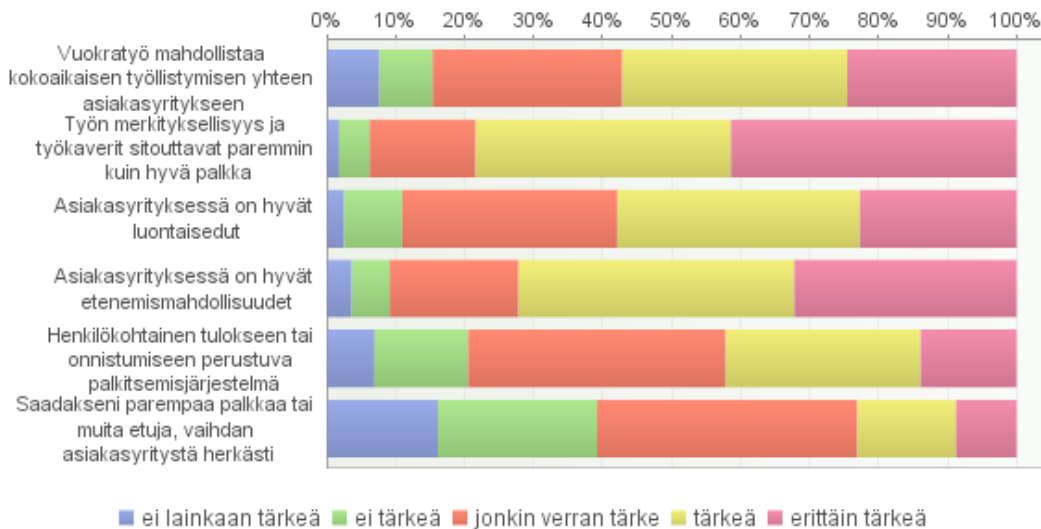
Miten sitoutuisin paremmin? Vastaajien kommentteja:

*"Firma joka pitää huolen työntekijöistään, niin että he voivat keskittyä elämisestä nauttimiseen työn ulkopuolella, takaa sen että samainen henkilö myös jaksaa ja haluaa tehdä työnsä."*

*"Pitää yllä yhtä hyvää vuorovaikutusta, palkitseminen silloin tällöin on tärkeää ja myös palautteen anto (!). Jokainen haluaa kuulla joskus hyvää omasta työstään ja myös rakentavaa palautetta ei pidä unohtaa. Yhteishenki työpaikalla on erittäin tärkeää. Toimivalle tiimille/työyhteisölle on tärkeää, että töihin on mukava tulla ahdistuksen sijaan, henkilölle annetaan titteliä kuvaavia työtehtäviä ja haasteita työssä. Rohkeasti muutoksia työpaikalla ja vaihtelevuutta!"*

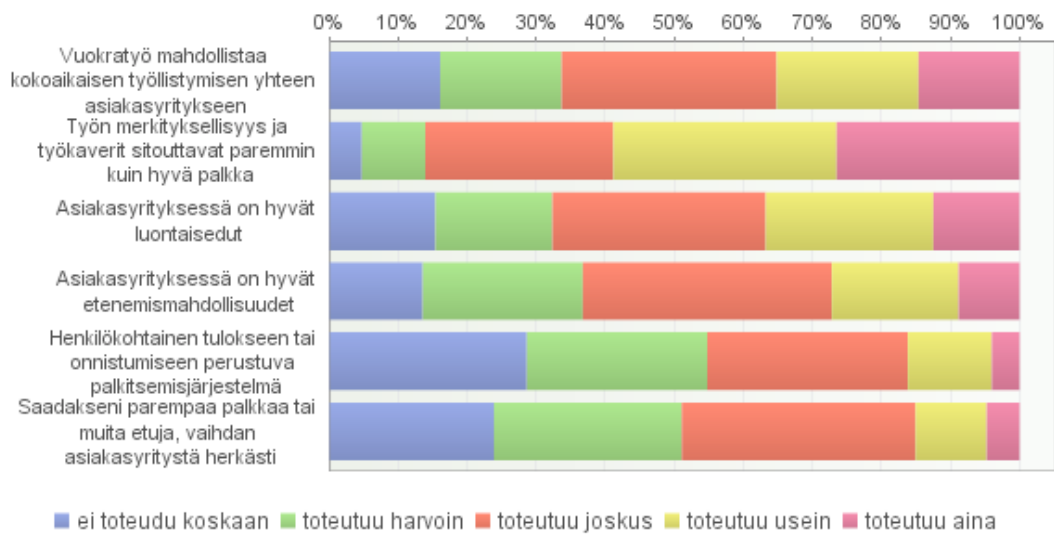
*"Sitoutuminen riippuisi mm. työpaikan sijainnista, ilmapiiristä ja etenemismahdollisuuksista ja palkkauksesta (lyhyt jakso/isompi tilipussi vs. pitempi jakso/pienempi tilipussi mutta sopivasti mielenkiintoisia haasteita)...Omaan sitoutumiseeni ei sinänsä liity se kuinka pitkä jakso on luvassa sillä uskon että oikealla asenteella työskentelevälle löytyy aina työtä ja itsensä kehittämisen kannalta voi olla mielekkäämpää tarttua useampaan napakkaan työjaksoon kuin yhteen pitkään jaksoon.."*

## 8.2 Työn merkitys ja edut



KUVIO 21. Työn merkitys ja edut: tärkeys vastaajalle (n=273)

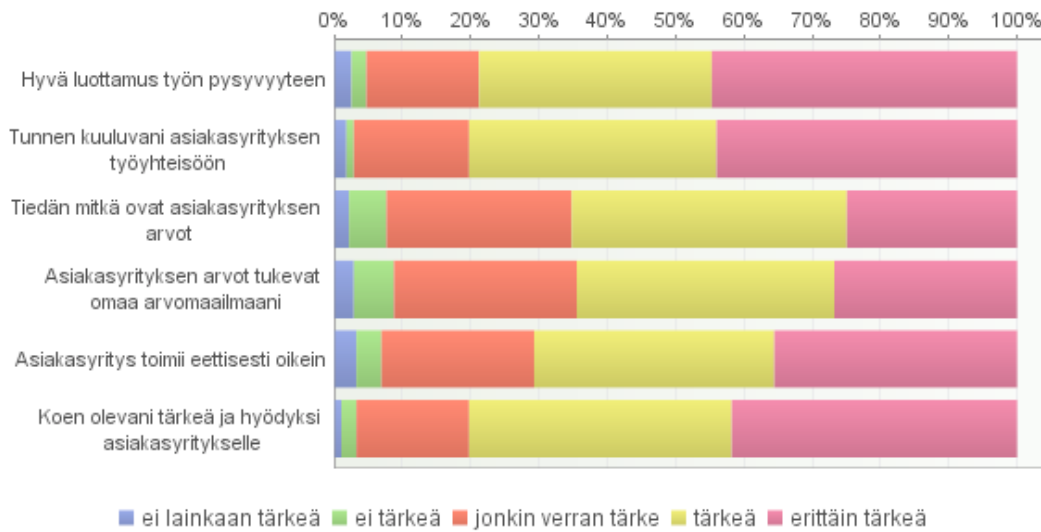
Näissä väitteissä keskitytään asiakasyrityksen tarjoamiin etuihin ja työn merkitykseen. Vastaajat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että työn merkityksellisyys ja samanhenkiset työkaverit sitouttavat paremmin kuin hyvä palkka. Sitä pitää 41 % vastaajista erittäin tärkeänä ja 37 % tärkeänä. Asiakasyrityksen tarjoamia etuja vastaajat pitävät suhteellisen tärkeinä, mutta kuitenkin etenemismahdollisuudet koetaan tärkeämmäksi kuin luontaisedut tai yksilöllinen palkitsemisjärjestelmä. Kovin herkästi vastaajat eivät ole vaihtamassa työpaikkaa paremman palkan tai etujen vuoksi, sillä vain neljännes (23 %) pitää sitä tärkeänä tai erittäin tärkeänä vaihtoehtona ja 39 % ei tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä. Yli puolet (57 %) pitää tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että vuokratyön avulla on mahdollista työllistyä yhteen asiakasyritykseen useamman sijasta.



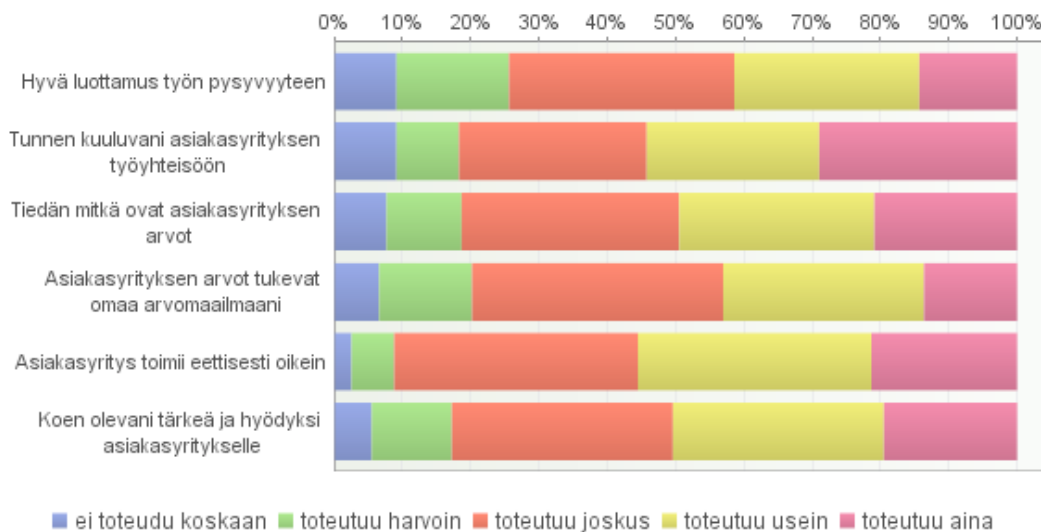
KUVIO 22. Työn merkitys ja edut: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Väitteistä huonoiten toteutuu henkilökohtainen palkitseminen, jonka yli puolet (55 %) kokee toteutuvan vain harvoin tai ei koskaan. Yhteen asiakasyritykseen työllistymisen toteutuminen jakaa vastaajien mielipiteet hyvin tasaisesti: kolmannes (35 %) vastaa jista kokee, että se toteutuu aina tai usein, kolmannes (31 %) joskus ja kolmannes (34 %) harvoin tai ei koskaan. Työn merkityksellisyyden ja samanhenkisten työkavereiden vaikutukset vastaajan sitoutumiseen toteutuu väitteistä parhaiten. Kaikista tutkimuksen väitteistä suurin tärkeyden ja toteutumisen keskiarvon ero on asiakasyrityksen etenemismahdollisuuksissa (keskiarvon ero 1,06). Vastaajat kokevat etenemismahdollisuudet tärkeäksi, mutta se toteutuu asiakasyrityksissä vain joskus.

### 8.3 Arvot ja tunnesitoutuminen



KUVIO 23. Arvot ja tunnesitoutuminen: tärkeys vastaajalle (n=273)



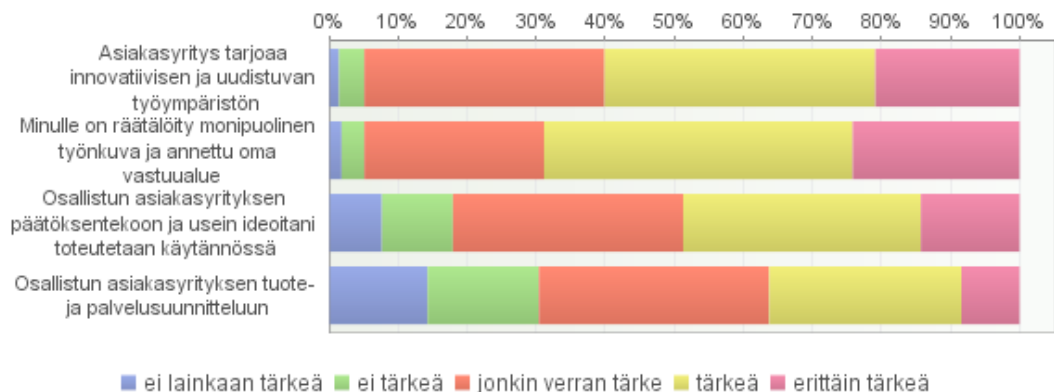
KUVIO 24. Arvot ja tunnesitoutuminen: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Kuvioista 23 ja 24 ilmenee, että suurin osa (79 %) vastaajista pitää työn pysyvyyttä tärkeänä tai erittäin tärkeänä, mutta se toteutuu usein vain neljäsosan (27 %) ja aina vain 14 % mielestä. Neljäsosa (26 %) on myös sitä mieltä, että työn pysyvyys ei toteudu koskaan tai toteutuu harvoin. Neljä viidestä (80 %) vastaajasta kokee tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi kuulua työyhteisöön sekä kokea itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi asiakasyrityksessä. Väitteiden toteutuminen ei kuitenkaan ole samaa luokkaa; vain

reilut puolet (54 %) kokevat kuuluvansa työyhteisöön usein tai aina ja puolet (50 %) olevansa hyödyksi asiakasyritykselle usein tai aina. Lisäksi viidesosa (18 %) kokee, ettei tunne kuuluvansa työyhteisöön koskaan tai harvoin.

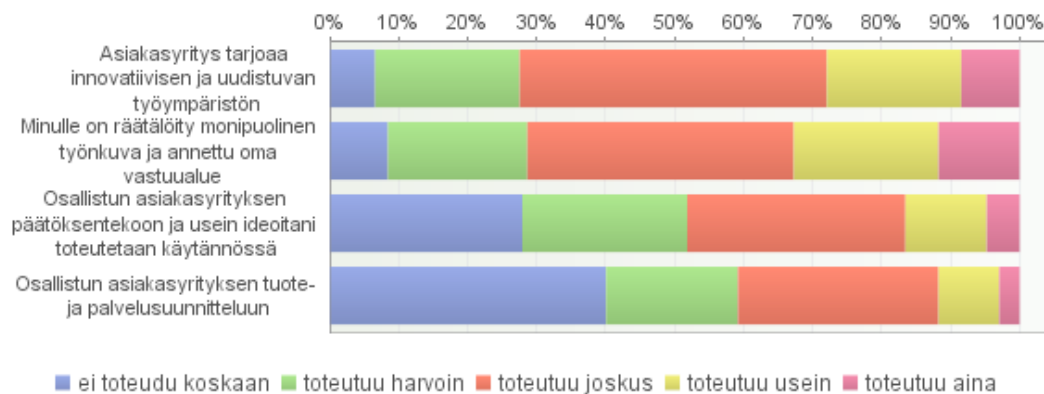
Väitematriiseissa on kaksi toisiinsa liittyvää arvoväitettä. Ensimmäisessä on ”Tiedän mitkä ovat asiakasyrityksen arvot” ja toisessa ”Asiakasyrityksen arvot tukevat omaa arvomaailmaani”. Kuviossa 23 ilmenee, että vastaajat pitävät molempia väitteitä lähes yhtä tärkeinä: neljäsosa (25 %) ja 27 %) pitää erittäin tärkeänä tuntea asiakasyrityksen arvot ja että ne tukevat omaa arvomaailmaa. Kuviosta 24 ilmenee, että väitteiden toteutuminen on alhaisempaa kuin niiden tärkeys. Jopa viidesosa (19 % ja 20 %) on sitä mieltä, että he eivät tiedä mitkä asiakasyrityksen arvot ovat (ei toteudu koskaan tai toteutuu harvoin) ja etteivät ne tue omaa arvomaailmaa. Yrityksen arvomaailman jakaminen on väitematriisin toiseksi huonoin heti työn pysyvyyden jälkeen.

#### 8.4 Työympäristö ja osallistuminen



KUVIO 25. Työympäristö ja osallistuminen: tärkeys vastaajalle (n=273)

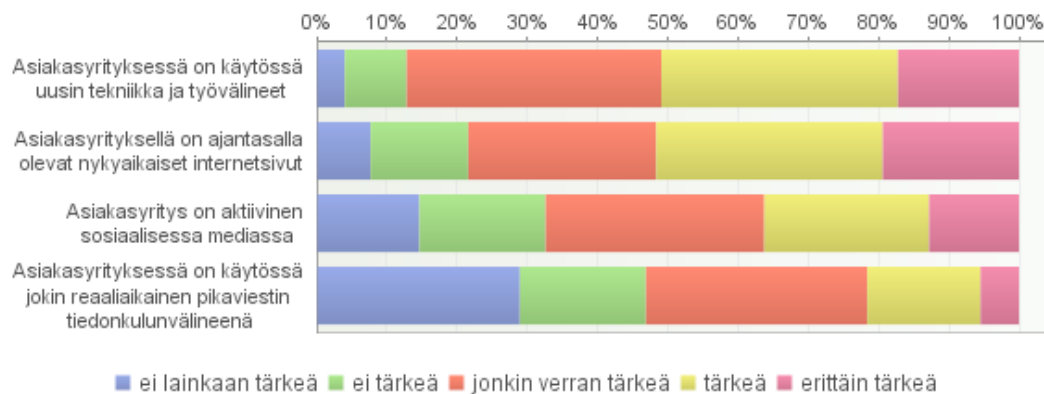
Vastaajista kaksi kolmasosaa (69 %) pitää tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että hänelle on räätälöity oma työnkuva ja vastuualue sekä 60 % pitää tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että työympäristö on innovatiivinen ja uudistuva. Puolet (49 %) vastaajista haluaa osallistua päätöksentekoon ja ideointiin, mutta vain kolmannes (36 %) haluaa osallistua tuote- tai palvelusuunnitteluun ja kolmannes (30 %) ei ollenkaan. Nämä ovat hieman ristiriidassa keskenään, koska ideointi liittyy usein nimenomaan toiminnan kehittämiseen.



KUVIO 26. Työympäristö ja osallistuminen: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Jos vastaajat eivät pitäneet näitä väitteitä kovinkaan tärkeinä, niin niiden toteutumien asiakasyrityksissä on vieläkin vähäisempää. Vastaajista 72 % on sitä mieltä, että työympäristö on korkeintaan vain joskus innovatiivinen ja uudistuva sekä työnkuva monipuolinen ja vastuullinen. Vastaajista yli 80 % osallistuu korkeintaan vain joskus päätöksentekoon ja ideointiin tai on mukana tuote- ja palvelusuunnittelussa.

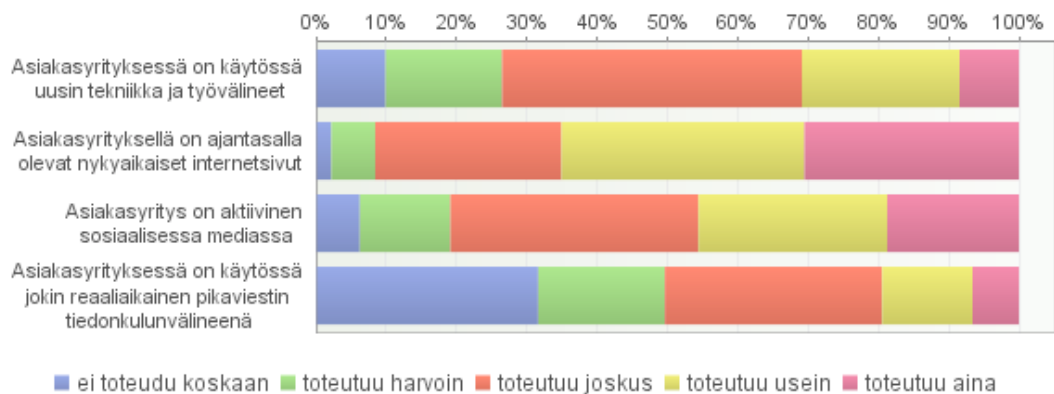
## 8.5 Asiakasyrityksen tekniikka



KUVIO 27. Asiakasyrityksen tekniikka: tärkeys vastaajalle (n=273)

Vastaajat eivät pidä kovinkaan tärkeänä asiakasyritysten aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa tai reaaliaikaisten tiedonkulunvälineiden käyttöä, jota jopa puolet vastaajista (47 %) pitää ei lainkaan tärkeänä tai ei tärkeänä. Puolet vastaajista (51 %) pitää työympäristön tekniikan ja työvälineiden nykyaikaisuutta tärkeänä tai erittäin tärkeänä ja puolet (52 %) internetsivujen ajantasaisuutta.

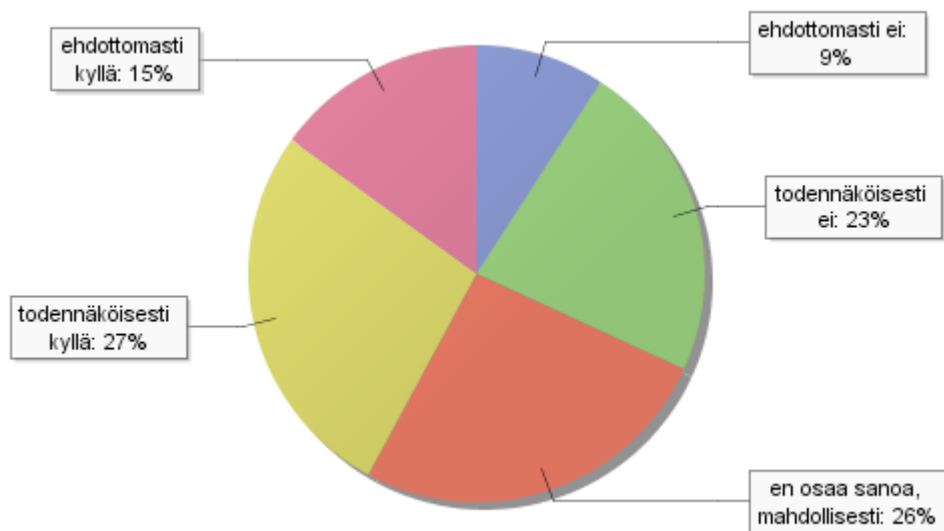




KUVIO 28. Asiakasyrityksen tekniikka: toteutuminen asiakasyrityksessä (n=273)

Asiakasyritysten tekniikka ei ole yhtä hyvällä tasolla kuin työntekijät toivoisivat sen olevan. Internetsivujen nykyaikaisuus ja asiakasyrityksen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa toteutuvat jopa paremmin kuin työntekijät kokevat tärkeäksi.

#### 8.6 Ravintola-ala tulevaisuuden ammattina



KUVIO 29. Ravintola-ala tulevaisuuden ammattina (n=273)

Vastaukset jakaantuvat tasaisesti kysymyksessä "Onko ravintola-ala myös tulevaisuudessa ammattisi?". Henkilöstöpalveluyrityksen palveluksessa on paljon opiskelijoita ja nuoria, jotka vielä miettivät tulevaisuuden suuntiaan tai opiskelevat toista alaa ja tekevät ravintolatyötä rahoittaakseen opintojaan. Osa vastaajista on huolissaan ravintola-alan tulevaisuuden näkymistä, työllistymisestä ja omasta toimeentulostaan,

joten se aiheuttaa epävarmuutta vastaajien keskuudessa. Osa vastasi olevansa nyt tyytyväinen valintaansa, mutta ei uskonut jaksavansa eläkeikään saakka tai uskoivat vuorotyön hankaloittavan perhe-elämää. Osa haluaa merkityksellisemmän työn, jolloin ravintola-ala toimii väliaikaisena ratkaisuna.

## 8.7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Koko tutkimuksen suurin ero tärkeyden ja toteutumisen välillä on asiakasyritysten tarjoamissa etenemismahdollisuuksissa vuokratyöntekijöille. Panostamalla urasuunnitteluun ja selvittämällä vuokratyöntekijöiden henkilökohtaisia mielenkiinnonkohteita voidaan vuokratyöntekijöillekin tarjota yrityksen sisäisiä etenemismahdollisuuksia, jolloin sitoutumista organisaatioon saadaan parannettua huomattavasti. Myös luontaisetuja lisäämällä ja palkitsemisjärjestelmää parantamalla lisätään sitoutumista jonkin verran. Parhaiten kuitenkin vuokratyöntekijöitä sitoutetaan hyvällä yhteishengellä ja kehittämällä työnsisältöä. Vuokratyöntekijät tuntevat itsensä usein ulkopuolisiksi eivätkä koe kuuluvansa työyhteisöön kokovaltaisena jäsenenä. Tämä liittyy läheisesti muissa väitematriiseissa ilmenneisiin kehittämiskohteisiin, kuten vähäiseen perehdyttämiseen ja virkistystoimintaan. Hyväksymällä uudet vuokratyöntekijät nopeammin osaksi työyhteisöä, parannetaan työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Positiivisen signaalin organisaatioon sitoutumisesta antavat tulokset, joissa oli arvioitavana väitteet: ”työn merkityksellisyys ja samanhenkiset työkaverit sitouttavat paremmin kuin hyvä palkka” sekä ”saadakseni parempaa palkkaa tai muita etuja, vaihdan asiakasyritystä helposti”. Tulosten perusteella vastaajat pitävät työkavereita ja työnsisältöä tärkeämpänä sitouttamistekijänä kuin palkkaa ja eivät vaihda asiakasyritystä paremman palkan tai etujen vuoksi. Nämä varmastikin toteutuvat parhaiten yrityksissä, joissa esimiestyö hoidetaan hyvin ja vuokratyöntekijät kokevat voivansa hyvin.

Työn pysyvyys on vastaajille tärkeää, mutta sen ei koeta toteutuvan kovinkaan hyvin. Haasteita työn pysyvyyden parantamisessa on paljon, koska lähtökohtaisesti vuokratyöntekijöitä käytetään tarvittaessa lisätyövoimana. Sen vuoksi asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän tarpeet voivat poiketa paljonkin toisistaan. Arvoväitteitä vastaajat eivät pitäneet kovinkaan tärkeinä, mutta asiakasyrityksen näkökulmasta, ne pitäisi olla tärkeämmässä roolissa. Yrityksen arvomaailma heijastuu työntekijöiden kautta asiakaspalveluun ja koko yrityskulttuuriin, joten jos työntekijät eivät pidä asiaa tärkeänä, niin todennäköisesti he eivät tunne yrityksen arvoja riittävän hyvin.

Osallistamalla vuokratyöntekijöitä päätöksentekoon tai tuote- ja palvelusuunnitteluun voidaan lisätä sitoutumista jonkin verran, mutta kuvioiden 25 ja 26 perusteella ne eivät ole kovinkaan tärkeitä asioita vastaajien mielestä. Räättälöity ja osaamista tukeva työnkuva sitouttaa kuitenkin paremmin kuin päätöksentekoon tai suunnitteluun osallistuminen. Vuokratyöntekijöillä saattaa olla perustyön lisäksi omia mielenkiinnon kohteita tai osaamisalueita, joita asiakasyritys voi hyödyntää. Tällaisia voi olla esimerkiksi kielelliset tai matemaattiset taidot, kiinnostus tekniikkaa tai vaikkapa kalan käsittelyä kohtaan.

## 9 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Väitematriisien tulokset ovat kaikilta osin hyvin samankaltaisia: vastaajat kokevat väitteet huomattavasti tärkeämmiksi kuin miten ne toteutuvat asiakasyrityksessä. Poikkeuksena on vain muutama väite, jotka joko toteutuvat paremmin kuin mikä on tärkeysaste tai ne ovat hyvin lähellä toisiaan. Pääsääntöisesti kuitenkin erot ovat suhteellisen suuria. Väitematriisien osa-alueista tärkeimmäksi nousi työyhteisön työhyvinvoinnin väitteet, jossa jopa kuusi väitettä kymmenestä sai 90 % vastaajista arvioimaan tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Siinä myös väitteiden ero toteutumiseen asiakasyrityksessä on suurin. Pienimmät erot tärkeyden ja toteutumisen välillä ovat yksilön työhyvinvoinnin osa-alueella. Vastaajat siis kokevat oman työhyvinvointinsa hyväksi, mutta koko työyhteisön hyvinvoinnin heikommaksi. Kaiken kaikkiaan heikoimmat arviot tulivat sitoutumisen ”työn merkitys ja edut” osa-alueelta.

### 9.1 Sitoutumista parantavia tekijöitä

Tutkimuksen ensimmäisen osa-alue liittyi asiakasyrityksen esimiestyöhön ja johtamiskulttuuriin. Tulosten perusteella esimiesten tulee ymmärtää paremmin oma roolinsa organisaatiossa ja hallita kokonaisuutta. Esimies on kuin organisaation selkäranka, johon kaikki muut nojautuvat ja luottavat. Esimiehen tehtävä on saavuttaa johdon asettamat tavoitteet ja velvoitteet, vastata työntekijöiden osaamisesta ja hyvinvoinnista sekä lunastaa asiakkaille annetut lupaukset. Yrityksen menestys ja työntekijöiden hyvinvointi peilautuvat esimiehen johtamistaidoista ja esimerkistä. Huonosti johdetun organisaation ongelmat heijastuvat työntekijöiden kautta asiakaspalveluun ja laatuun sekä heikentävät menestysmahdollisuuksia. Roolin sisäistämisen lisäksi esimiesten tulee kehittää vuorovaikutustaitojaan sekä parantaa työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua. Vuokratyöntekijöille on tärkeää tulla hyväksytyksi työyhteisön jäsenenä, joka osaltaan lisää sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vuorovaikutustaitojen parantamisessa, tärkeää on muistaa inhimillinen kontakti ja aito kiinnostus työntekijöistä. Tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi nousee rehellinen ja avoin kaksisuuntainen palaute. Työntekijät toivovat esimiehiltään jatkuvaa palautetta, jonka lisäksi toivotaan, että esimiehetkin vastaanottavat palautetta. Palautteen lisäksi konkreettisia keinoja lisätä työntekijöiden sitoutumista on innostaa ja motivoida heitä parempiin suorituksiin ja itsensä ylittämiseen. Esimieskoulutukseen panostaminen parantaa koko työyhteisön hyvinvointia. Koulutuksessa kannattaa keskittyä käytännön johtamistilanteisiin sekä vahvistaa esimiehen osaamista ja vuorovaikutustaitoja.

Varsinkin organisaatioissa, joissa on paljon nuoria työntekijöitä, uudenlaiseen johtamiskulttuuriin ja Y-sukupolven erityispiirteisiin tutustuminen tulisi olla tärkeää, jotta vanhemmatkin esimiehet ymmärtävät nykyajan haasteet.

Johtamiskulttuurista esiinnousivat perehdyttämisen tärkeys, urakehityksen tukeminen ja työntekijöiden henkilökohtaisiin kehittymismahdollisuuksiin panostaminen sekä päätöksenteon johdonmukaisuus. Vuokratyöntekijän perehdyttäminen on asiakasyrityksen vastuulla ja hyvin hoidettu perehdyttäminen maksaa pian itsensä takaisin. Vuokratyöntekijät saattavat käydä kuukauden aikana useassa eri työpaikassa, joissa kaikissa on omat toimintatapansa. Jos kunnolliseen perehdyttämiseen ei kuitenkaan ole aikaa eikä resursseja, niin kirjallisen, kaikenkattavan ja selkeän perehdyttämisoppaan laatiminen on yksi vaihtoehto. Siitä tulisi ilmetä kaikki tärkeimmät asiakasyritykseen liittyvät toimintaohjeet, kuten työtehtävien sisältö, työvuoroon saapuminen, vaatetus, ruoka- ja juomalistat ja niin edelleen. Perehdyttämisopas kannattaa lähettää vuokratyöntekijälle etukäteen henkilöstöpalveluyrityksen kautta, jotta hänellä on aikaa tutustua siihen. Myös vuokratyöntekijät haluavat kehittää osaamistaan ja uraansa, joten asiakasyritys joka on siihen valmis, saa sitoutuneita ja innostuneita työntekijöitä. Hyvä työntekijä sitoutuu, jos hänelle tarjotaan häntä itseään kiinnostavia kehittymismahdollisuuksia. Päätöksenteon johdonmukaisuus luo turvaa ja ennakoitavuutta työntekijöiden keskuudessa. Tunnusluvut eivät kiinnosta vuokratyöntekijöitä, mutta yrityksen näkökulmasta ajateltuna, tunnuslukujen läpikäyminen lisää työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi työtä tehdään. Sitä kautta työstä tulee tavoitteellista, joka sitouttaa ja motivoi päämäärän ollessa tiedossa ja saavutettavissa.

Tutkimuksen toisessa osa-alueessa keskityttiin yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Yksilön työhyvinvoinnin alueelta ei noussut esille mitään erityisen hälyttävää. Vastajat pitivät ehdottomasti tärkeimpänä asiana työaikajoustoja, jonka avulla he pystyvät suunnittelemaan elämänsä joustavamaksi. Myös yhteisöllisyyden ja itsenäisen työskentelyn vastaajat kokivat olevan hyvin. Eniten parannettavaa on työn mielekkyydessä. Työn mielekkyyteen liittyvät monet tekijät, kuten esimiehen kyky johtaa työntekijöitä ja edistää työhyvinvointia, työnsisällön vaihtelevuus, työn hallinnantunne, työyhteisön tuki sekä oman roolin tunnistaminen osana työyhteisöä. Varsinkin vuokratyöntekijöiden innostaminen ja sitouttaminen yhteisiin päämääriin voi olla haasteellista, koska lähtökohtaisesti työn merkitys on heille erilainen kuin vakinaisille työntekijöille. Vuokratyöntekijä ei tunne samanlaista moraalista velvollisuuden- ja yhteenkuuluvuudentunnetta työnantajaa kohtaan. Työn mielekkyyttä parannetaan antamalla realistisia tavoitteita ja luomalla raamit, joiden sisällä työntekijät voivat itsenäisesti

toimia. Antamalla vapauksia työn itsenäiseen toteuttamiseen, viestitään työntekijälle, että häneen luotetaan. Myös työnkuvan kehittäminen ja räätälöiminen vastaamaan paremmin työntekijän osaamistasoa, korostetaan työntekijän yksilöllisyyttä ja työpanoksen merkitystä työyhteisölle.

Työyhteisön hyvinvoinnissa oli suuria eroja väitteiden tärkeyden ja toteutumisen välillä, joten asiakasyrityksissä on siinä paljon kehitettävää. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousee muutostilanteiden hallinta, jonka vastaajat arvioivat toteutuvan heikosti. Muutoksista kannattaa kertoa avoimesti ja ajoissa, jotta ylimääräiset huhut ja epäselvyydet eivät ehdi valloilleen. Käännä muutostilanteet uusiksi mahdollisuuksiksi ja menestyksen aluksi. Myös viestintään päivittäisissä pienemmän mittakaavan muutoksissa tulee kiinnittää huomiota, jotta kaikki työntekijät pysyvät ajan tasalla. Muutoksen hallinnan jälkeen toisena kehittämiskohteena on työntekijöiden arvostuksen lisääminen, sillä vastaajat arvioivat, etteivät asiakasyritykset pidä hyvinvoivaa työyhteisöä organisaation tärkeimpänä voimavarana. Tämä vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen sekä siihen, miten arvokkaana heidän työpanostaan organisaation menestyksen kannalta pidetään. Ravintolatyö on asiakaspalvelutyötä, jolloin työntekijöiden kokema arvostuksen puute heijastuu hyvin herkästi asiakkaisiin ja heikentää koko yrityksen imagoa. Kolmantena kehittämiskohteena on toimintatapojen kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijöille antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa, se lisää sitoutumista, koska he ovat saaneet mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Konkreettisesti voi järjestää esimerkiksi kerran kuussa suunnittelupalaverin, jossa etsitään yhteistyössä ratkaisuja ongelmiin tai kehittämiskohteisiin. Muista panostaa myös toimeenpanoon etteivät työntekijät koe, että muutoksia ei kuitenkaan tapahdu. Pienikin asia ja yhteinen suunnittelu voi olla työntekijöille todella tärkeä ja motivoiva asia. Myös monipuolisen virkistystoiminnan järjestäminen on tärkeää, sillä se lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ota huomioon eri työntekijäryhmien tarpeet ja järjestä virkistystoimintaa monipuolisesti.

Tutkimuksen lopussa käytiin vielä tarkemmin läpi sitoutumiseen liittyviä asioita ja sieltä nousikin esiin vielä useita kehittämiskohteita. Koko tutkimuksen ristiriitaisin väite oli ”asiakasyrityksessä on hyvät etenemismahdollisuudet”. Sen pohjalta voidaan todeta, että vuokratyöntekijät toivoisivat etenevänsä asiakasyrityksen hierarkiassa ja kehittyvänsä organisaation mukana. Myös henkilökohtaisten palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen kannattaa panostaa, varsinkin tilanteessa, jos aiotaan kehittää työn tavoitteellisuutta. Palkitseminen voi olla monitasoista, kuten julkinen arvostus, taloudellinen huomioiminen tai vastuun lisääminen. Palkitsemisessa on tärkeintä, että siinä otetaan

huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet ja palkitseminen on oikeudenmukaista. Esimerkiksi jollekin julkinen kiitos voi olla palkitsevampaa kuin tarpeeton hyödyke. Työn pysyvyys oli vastaajista tärkeää, mutta useat kokivat sen toteutuvan huonosti. Haasteita työn pysyvyyden parantamisessa on paljon, koska lähtökohtaisesti vuokratyöntekijöitä käytetään lisätyövoimana, eikä tarvetta aina voi ennustaa. Sen vuoksi asiakasyrityksen ja työntekijän tarpeet voivat poiketa paljonkin toisistaan. Tärkeintä pysyvyyden parantamisessa on keskustella avoimesti työntekijän kanssa yrityksen tarpeista, jotta molemmilla osapuolilla on niistä selvä käsitys. Liioitellut lupaukset tulevaisuuden työmäärästä ei ole suotavaa, vaan rehellinen ja avoin lupaus työn määrästä auttaa nuorta etsimään lisätuloja muualta. Tärkeintä pysyvyyden ja vakauden lisäämisessä on taata vuokratyöntekijälle luotettava ja tukea antava työympäristö sillä työmäärällä mikä on realistista. Pysyvyyttä lisätään myös hyväksymällä uudet ja vähemmän töitä tekevät vuokratyöntekijät nopeasti osaksi työyhteisöä ja pyrkimällä käyttämään vakituksia vuokratyöntekijöitä, joka vähentää vaihtuvuutta. Arvoväitteet voisivat olla yrityksen näkökulmasta tärkeämpiäkin, jotta työntekijät sisäistäisivät ja hyväksyisivät yrityksen arvot omikseen. Suositeltavaa on ottaa työntekijät mukaan kehittämään arvoja ja pelisääntöjä. Vaikka vuokratyöntekijät vaihtuvatkin, niin yhdessä työntekijöiden kanssa luodut arvot siirtyvät helpommin uusille työntekijöille, kun pitempiaikaiset työntekijät ovat ne sisäistäneet. Työnsisältöä kehitettäessä huomiota kannattaa kiinnittää räätälöityihin työnkuviin, jolloin esimies voi jakaa vastuuta työntekijöiden vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden perusteella. Tulevaisuudessa räätälöity tehtävänkuvat lisääntyvät ja vahvuuksien ja osaamisalueiden hyödyntäminen kasvaa. Jos työntekijä osoittaa erityistä intoa tai osaamista jotakin tehtävää kohtaan, esimiehen kannattaa hyödyntää sitä, jolloin työntekijä kokee työn merkityksellisemmäksi ja motivoivammaksi. Kannustaminen ja palkitseminen hyvästä suorituksesta nostavat työntekijöiden arvontunnetta, joten ne kuuluvat olennaisena osana räätälöityihin tehtävänkuvuihin. Jo pienellä muistamisella tai julkisella palautteella ja onnistumisen ilmaisemisella on suuret vaikutukset työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen.

Tutkimuksen suurimmat erot tärkeyden ja toteutumisen keskiarvojen välillä olivat hyvissä etenemismahdollisuuksissa (1,06) ja urakehityksen ja yksilöllisen kehityksen tukemisessa (1,01). Ne liittyivät toisiinsa, joten parhaiten asiakasyritys voi sitouttaa vuokratyöntekijöitä keskittymällä näihin asioihin. Vaikka työntekijä on henkilöstöpalveluyrityksen kautta, niin työntekijän kehittämiseen ja etenemiseen organisaatiossa kannattaa panostaa. Kolmanneksi eniten eroa oli perehdytyksessä (0,97), joka myös liittyy kehittymisen tukemiseen. Kunnollinen perehdytys maksaa itsensä takaisin tehokkaammassa työajan käytössä sekä paremmassa asiakaspalvelussa ja laadussa.

## 9.2 Toimenpide-ehdotukset asiakasyrityksille

Seuraavaksi esitellään lyhyt yhteenveto tutkimuksessa esiinnousseista tärkeimmistä asioista. Yhteenveto on tarkoituksenmukaisesti lyhyt, ytimekäs ja selkeä, jotta se on mahdollisimman helposti esitettävissä asiakasyrityksille. Siihen on kirjattu neuvoja, joilla asiakasyritys voi kehittää esimiestyötään ja työyhteisönsä hyvinvointia, jotka oleellisesti vaikuttavan vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen.

### 1. KEHITÄ ESIMIESTAITOJASI; vahvista vahvuuksia ja kehitä heikkouksia

- muista, että toimivan työyhteisön perusta on hyvä esimiestyö
- kehitä sosiaalisia taitojasi: ole avoin, reilu ja oikeudenmukainen
- kehitä vuorovaikutustaitojasi: kuuntele ja ole kiinnostunut työntekijöistäsi
- innosta ja motivoi: kannusta kehittymään ja kehittämään
- anna ja vastaanota palautetta rehellisesti
- hyväksy myös vuokratyöntekijät tasa-arvoisina työyhteisön jäseninä

### 2. UUDISTA TYÖNSISÄLTÖÄ; lisää työn mielekkyyttä ja luo merkityksiä

- laadi raamit: anna vastuuta, aseta tavoitteita ja vaadi tuloksia
- lisää joustavuutta sekä työn tekemiseen että työaikoihin
- räätälöi työnkuvat vastaamaan paremmin työntekijän osaamista
- hallitse muutostilanteet; suunnittele ja toteuta ne huolellisesti
- paranna etenemismahdollisuuksia ja yksilöllistä kehittymistä
- luo työyhteisön arvot ja pelisäännöt yhdessä työntekijöiden kanssa

### 3. KESKITY TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN; hyvinvoiva työyhteisö hymyilee

- muista, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara
- huolehdi kaikkien työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista
- arvosta työntekijöitäsi ja kiitä heidän työpanoksestaan
- anna vuokratyöntekijöidenkin kehittää toimintaa ja osallistua ideointiin
- hoida perehdyttäminen hyvin niin edesautat työntekijän hyväksymistä työyhteisön jäseneksi
- palkitse onnistuneesta suorituksesta tai tavoitteen saavuttamisesta



Loppu yhteenvedona voidaan tiivistää:

*Y-sukupolven työntekijän mielestä paras työpaikka  
syntyy samanhenkisistä työkavereista, reilusta  
esimiehestä ja hauskasta työilmapiiristä.  
Työyhteisön ongelmat vastaavasti johtuvat lähes  
poikkeuksetta huonosta esimiestyöstä.*

## LÄHTEET

Alasoini, T. 2010. *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. [sähköinen aineisto]. EVA raportti. [viitattu 3.9.2013]. Saatavilla: [www.eva.fi](http://www.eva.fi)

Downshifting. [wikipedia]. 11.7.2013 [viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: [fi.wikipedia.org](http://fi.wikipedia.org).

FAQ Enjoy 2012. [sähköinen aineisto]. [viitattu 2.9.2013]. Saatavissa: [olli.tuominen@enjoy.fi](mailto:olli.tuominen@enjoy.fi)

Halava, I.; & Pantzar, M. 29.9.2010. *Kuluttajakansalaiset tulevat!* [sähköinen aineisto]. EVA raportti. [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: [www.eva.fi](http://www.eva.fi)

Hamel, G. 2007. *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ilmarinen, J.; Lähteenmäki, S.; & Huuhtanen, P. 2003. *Kyvystä kiinni – Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2008. *Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja 89.

Kananen, J. 2011. *Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja 118.

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Korhonen, R. 2011. *Y-sukupolvi globalisaation kuristuksessa*. Teoksessa Vesterinen, P-L.; & Suutarinen, M. (toim.). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Johtamistaidon Opisto. Hansaprint, 91-103.

Kuusela, S. 2013. *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lampikoski, K. 2005. *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, M. 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Manka, M. 2011. *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Meister, J. 14.8.2012. *Job Hopping Is the 'New Normal' for Millenials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare*. [verkkoartikkeli]. Forbes. [viitattu 14.10.2013]. Saatavissa: [www.forbes.com](http://www.forbes.com).

Mikkola, M. 2003. *KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 13.9.2013]. Saatavissa: [www.fsd.uta.fi](http://www.fsd.uta.fi)

Palvelualojen ammattiliitto. *Vuokratyö*. [viitattu 5.9.2013]. Saatavissa: [www.pam.fi](http://www.pam.fi)

Pursio, H. 2011. *Allegro giocoso, allegro molto e risoluto*. Teoksessa Vesterinen, P.-L.;& Suutarinen, M. (toim.). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Johtamistaidon Opisto. Hansaprint, 53-66.

Silber, K. 7.5.2010. *MIND Reviews: Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. [sähköinen artikkeli]. Scientific American. [viitattu 1.11.2013]. Saatavissa: [www.scientificamerican.com](http://www.scientificamerican.com)

Survey – Jyväskylän yliopiston Koppa. [viitattu 2.9.2013]. Saatavissa: [koppa.jyu.fi](http://koppa.jyu.fi)

Suutarinen, M. 2011. *Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä*. Teoksessa Vesterinen, P.-L.;& Suutarinen, M. (toim.). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Johtamistaidon Opisto. Hansaprint, 17-41.

Taloudellinen Tiedotustoimisto. 18.3.2009. *Nuorten arvot ja elämä -tutkimus*. [sähköinen aineisto]. T-Media. [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa: [www.tat.fi](http://www.tat.fi)

Taloudellinen Tiedotustoimisto. 2011. *Nuoret ja johtaminen 2011 -tutkimus*. [sähköinen aineisto]. T-Media. [viitattu 22.10.2013]. Saatavissa: [www.tat.fi](http://www.tat.fi)

Taloudellinen Tiedotustoimisto. 2012. *Nuoret ja johtaminen 2012 -tutkimus*. [sähköinen aineisto]. T-Media. [viitattu 22.10.2013]. Saatavissa: [www.tat.fi](http://www.tat.fi)

Tapscott, D. 2010. *Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit*. Jyväskylä: WSOYpro Oy.

Tienari, J. 7.5.2010. *Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon*. [verkkoartikkeli]. Talouselämä. [viitattu 3.9.2013]. Saatavissa: [www.talouselämä.fi](http://www.talouselämä.fi)

Tienari, J.;& Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. *Vuokratyöopas 15.5.2012*. [verkkopublication]. [viitattu 5.9.2013]. Saatavissa: [www.tem.fi](http://www.tem.fi)

Vesterinen, P-L. 2008. *Eri sukupolvet työyhteisössä: Y-sukupolvi*. [luentomateriaali]. Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. [viitattu 2.9.2013]. Saatavissa: [www.ksshp.fi](http://www.ksshp.fi)

Vesterinen, P-L. 2011. *Y-sukupolvi johdettavana*. Teoksessa Vesterinen, P-L.;& Suutarinen, M. (toim.). 2011. *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. JTO Johtamistaidon opisto. Hansaprint, 115-128.

Vesterinen, P-L.;& Suutarinen, M. (toim.). 2011. *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. JTO Johtamistaidon Opisto. Hansaprint.

Viljakainen, P. 2011. *No fear - Johtaja kohtaa digicowboyt*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Vilkka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITE 1

KYSELYN SAATE

**Hei Enjoyn työntekijä,**

Olen liiketalouden opiskelija Savonian ylemmästä ammattikorkeakoulusta Kuopiosta. Teen **opinnäytetyötä yhteistyössä Extremely Nice Job Oy:n** (Enjoy) **kanssa** ja yhteyshenkilönä toimii toimitusjohtaja Olli Tuominen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitoutumista parantavia tekijöitä asiakasyritysten esimiestyön ja työhyvinvoinnin pohjalta.

**Toivon sinun osallistuvan laajaan kyselytutkimukseen**, joka vie aikaasi noin **20 minuuttia**. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyyttä tai asiakasyrityksiä pysty selvittämään. Kysely on **internetpohjainen verkkokysely**, **johon pääset alla olevasta linkistä**. Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn xx.xx. 2013 mennessä.

Vastaamalla kyselyyn **annat arvokasta tietoa** Enjoylle, asiakasyrityksille sekä opinnäytetyölleni. Samalla autat eri tahoja kehittämään henkilöstöjohtamistaan sekä vaikutat omaan työhyvinvointiisi. Huomioithan, että **kyselyn näkökulmana on asiakasyrityksen esimiestyö ja työhyvinvointi**, ei Enjoyn. Vastaa kysymyksiin siis kokemuksesi perusteella, mikä sinulla on nykyisestä työyhteisöstäsi.

**Vastaajien kesken arvotaan** 3 lahjakorttia; Scandicin majoituslahjakortti, Tahko Chalet Oy:n majoituslahjakortti Hotelli UKKOon ja Lippupisteen 50 € lahjakortti. Onnea arvontaan!

**Vastaa kyselyyn tämän linkin kautta:**

<http://xxx>

(jos linkki ei aukea, niin kopioi se selaimen osoiteriville.)

Kiitos osallistumisestasi omasta ja Enjoyn puolesta!

terveisin,

Tiina Rautaparta

Jos sinulle heräsi jotakin kysyttävää kyselytutkimuksesta, vastaan mielelläni:

[Tiina.I.Rautaparta@edu.savonia.fi](mailto:Tiina.I.Rautaparta@edu.savonia.fi)

## LIITE 2



Opinnäytetyö Tiina Rautaparta  
KYSELYLOMAKE

**Taustatiedot**

**1. Sukupuoli \***

☐ mies ☐ nainen

**2. Syntymävuosi \***

19

**3. Korkein koulutustaso \***

☐ peruskoulu ☐ lukio ☐ ammattikoulu ☐ ammattikorkeakoulu ☐ yliopisto ☐ muu, mikä

**4. Opiskeletko tällä hetkellä \***

☐ kyllä, päätoimisesti ☐ kyllä, sivutoimisesti ☐ en

**5. Työkokemusvuodet ravintola-alalla \***

työkokemus vuosina

**6. Työkokemusvuodet Enjoyn palveluksessa \***

työkokemus vuosina

**7. Alue, jossa työskentelet tällä hetkellä \***

☐ Ahvenanmaa ☐ Etelä-Karjala ☐ Etelä-Pohjanmaa ☐ Etelä-Savo ☐ Kainuu ☐ Kanta-Häme ☐ Keski-Pohjanmaa ☐ Keski-Suomi ☐ Kymenlaakso ☐ Lappi  
☐ Päijät-Häme ☐ Pirkanmaa ☐ Pohjanmaa ☐ Pohjois-Karjala ☐ Pohjois-Pohjanmaa ☐ Pohjois-Savo ☐ Satakunta ☐ Uusimaa ☐ Varsinais-Suomi

**8. Pääsääntöinen työnkuvasi \***

☐ tarjoilija ☐ ravintolakokki ☐ kylmäkkö ☐ baaritarjoilija ☐ baarimestari ☐ järjestyksenvalvoja ☐ esimies ☐ avustavat työtehtävät ☐ muu, mikä

**9. Kuinka monessa asiakasyrityksessä olet työskennellyt viimeisen 2 vuoden aikana? \***

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ yli 5

**10. Miten pitkään työsuhteeseen olisit tällä hetkellä valmis sitoutumaan? \***

☐ 0-5 kk ☐ 6-12 kk ☐ 1-2 v ☐ 3-5 v ☐ yli 5 v

**11. Miksi? Perustele kysymyksen 10. vastaustasi muutamalla sanalla**



Opinnäytetyö Tiina Rautaparta  
KYSELYLOMAKE

**Asiakasyrityksen esimiestyöhön ja johtamiskulttuuriin liittyviä kysymyksiä**

**12.** Seuraavaksi esitetään väitteitä asiakasyrityksen esimiestyöstä. \*

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä väittämät ovat sinulle:**

1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei tärkeä, 3= jonkin verran tärkeä, 4= tärkeä, 5= erittäin tärkeä

ja **kuinka väittämät toteutuvat tällä hetkellä asiakasyrityksessä:**

1= ei toteudu koskaan, 2= toteutuu harvoin, 3= toteutuu joskus, 4= toteutuu usein, 5= toteutuu aina

Huomio: jos olet töissä useammassa asiakasyrityksessä, valitse se, jossa olet ollut eniten viimeisen vuoden aikana. Vastaa jokaiseen kohtaan.

	Tärkeää minulle					Toteutuu nyt				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esimiehelläni on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi esimiehen ja työntekijöiden välillä on vuorovaikutteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huomioi minut yksilönä ja on kiinnostunut kiinnostunut työnteostani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on oikeudenmukainen ja reilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan jatkuvaa palautetta esimiehelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni antaa vastuuta ja haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kuuntelee, kysyy mielipidettäni ja arvostaa arvostaa ideointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni motivoi ja kannustaa itsensä toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan käyttää työaikana facebookia ja muuta sosiaalista mediaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Saan käyttää työaikana henkilökohtaista puhelintani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

**13.** Miten koet asiakasyrityksen onnistuvan esimiestyössään? \*

- ☐ erittäin huonosti ☐ huonosti ☐ ei hyvin eikä huonosti ☐ hyvin ☐ erittäin hyvin

#### 14. Jos vastasit

erittäin hyvin / hyvin, mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen?


erittäin huonosti / huonosti, mitkä tekijät vaikuttavat epäonnistumiseen?


**15.** Kerro avoimesti ja omin sanoin, mitä ominaisuuksia arvostat ja et arvosta esimiesten johtamistavoissa?

arvostan


en arvosta

**16. Seuraavat väitteet liittyvät asiakasyrityksen johtamiskulttuuriin \***

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeiltä väittämät ovat sinulle:** 1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei tärkeä, 3= jonkin verran tärkeä, 4= tärkeä, 5= erittäin tärkeä ja **kuinka väittämät toteutuvat nyt asiakasyrityksessä:** 1= ei toteudu koskaan, 2= toteutuu harvoin, 3= toteutuu joskus, 4= toteutuu usein, 5= toteutuu aina

[illegible]



Asiakasyrityksessä järjestetään kehityskeskusteluja  
myös vuokratyöntekijöille



(Sivu 2 / 4)



Opinnäytetyö Tiina Rautaparta  
KYSELYLOMAKE

**Asiakasyrityksen työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä**

**17.** Seuraavat väitteet liittyvät asiakasyrityksen työyhteisön hyvinvointiin \*

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä väittämät ovat sinulle:**

1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei tärkeä, 3= jonkin verran tärkeä, 4= tärkeä, 5= erittäin tärkeä

ja **kuinka väittämät toteutuvat tällä hetkellä asiakasyrityksessä:**

1= ei toteudu koskaan, 2= toteutuu harvoin, 3= toteutuu joskus, 4= toteutuu usein, 5= toteutuu aina

Huomio: jos olet töissä useammassa asiakasyrityksessä, valitse se, jossa olet ollut eniten viimeisen vuoden aikana. Vastaa jokaiseen kohtaan.

	Tärkeää minulle					Toteutuu nyt				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hyvinvoiva työyhteisö on asiakasyrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksen perusasiat ovat kunnossa (mm. työnohjaus, työympäristön siisteys ja turvallisuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksen ohjelmat (mm. kassajärjestelmä) toimivat hyvin ja ovat ajantasalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ yrityksessä on mielekästä, kiinnostavaa ja palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö on innovatiivinen ja tukee osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan kehittää toimintatapoja yhdessä muun henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä on välittävä ja suvaitsevainen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tukea työyhteisöltä ja työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on hauskaa töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyritys järjestää työntekijöille riittävästi virkistystoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18.** Millainen on asiakasyrityksen työyhteisön työilmapiiri? \*

☐ erittäin huono ☐ huono ☐ ei hyvä eikä huono ☐ hyvä ☐ erittäin hyvä

### 19. Jos vastasit

erittäin hyvä/ hyvä niin mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin?

erittäin huono / huono niin mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin?

### 20. Seuraavat väitteet liittyvät henkilökohtaiseen työhyvinvointiisi \*

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä väittämät ovat sinulle:** 1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei tärkeä, 3= jonkin verran tärkeä, 4= tärkeä, 5= erittäin tärkeä  
**ja kuinka väittämät toteutuvat nyt asiakasyrityksessä:** 1= ei toteudu koskaan, 2= toteutuu harvoin, 3= toteutuu joskus, 4= toteutuu usein, 5= toteutuu aina

	Tärkeää minulle					Toteutuu nyt				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vuokratyön ansiosta työajat ovat joustavat ja voin vaikuttaa niihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokratyö mahdollistaa erilaiset työaikajoustot (mm. osa-aika- tai kausityö, liukuva työaika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuokratyön ansiosta saan kokeilla erilaisia työtehtäviä työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään ja kehittämään osaamistani vuokratyön avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ ja vapaa-aika ovat hyvin tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnkuva vastaa osaamistasoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnkuvalleni on laadittu selvät raamit, jonka rajoissa rajoissa saan kehittää työnsisältöä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlleni on asetettu selkeät tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys on minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyvä verkostoitumaan ja siitä on ollut apua työnhakemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 21. Kerro avoimesti ja omin sanoin, mistä tekijöistä työhyvinvointi mielestäsi koostuu?



## Opinnäytetyö Tiina Rautaparta KYSELYLOMAKE

### Sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä

#### 22. Kuinka arvioisit sitoutumistasi asiakasyritykseen? \*

Voit valita enintään kolme vaihtoehtoa.

- ☐ Olen sitoutunut asiakasyritykseen, sen työyhteisöön ja toimintatapoihin. Osallistun myös vapaa-aikana sen toimintaan.
- ☐ Olen sitoutunut asiakasyrityksen arvoihin ja strategiaan. Tämä työ on minulle tällä hetkellä tärkeä.
- ☐ Tunnen velvollisuutta jatkaa asiakasyrityksessä, koska olen saanut sieltä merkittäviä etuja.
- ☐ Olen sitoutunut asiakasyritykseen, koska olen saavuttanut siellä aseman ja etuudet, joista en halua luopua.
- ☐ Olen sitoutunut työn tekemiseen, mutta en asiakasyritykseen. Saan ammatistani mielihyvää asiakasyrityksestä riippumatta.
- ☐ Olen tarkasti suunnitellut urakehitykseni ja etenen sen mukaisesti. Jos asiakasyritys ei enää täytä tavoitteitani niin vaihdan työpaikkaa.
- ☐ Olen sitoutunut asiakasyritykseen, koska se sijaitsee kotipaikkakunnallani, enkä halua muuttaa.
- ☐ Saan asiakasyrityksestä etuja ja mukaudun sen toimintatapoihin, mutta omat tavoitteeni ovat kuitenkin etusijalla.
- ☐ Pysyn työssäni, koska on pakko eikä minulla ole vaihtoehtoja. Asiakasyrityksen arvot ja toimintatavat eivät ole minulle tärkeitä.
- ☐ En ole sitoutunut asiakasyritykseen millään tasolla. Käyn tekemässä työvuoroja vain toimeentulon takaamiseksi.
- ☐ En ole sitoutunut asiakasyritykseen, koska sekään ei ole sitoutunut minuun. En edes tiedä asiakasyrityksen arvoja.

#### 23. Miten asiakasyritys voisi parantaa sitoutumisesi tasoa?

#### 24. Seuraavat väitteet liittyvät sitoutumiseesi asiakasyritykseen \*

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä väittämät ovat sinulle:** 1= ei lainkaan tärkeä, 2= ei tärkeä, 3= jonkin verran tärkeä, 4= tärkeä, 5= erittäin tärkeä  
**ja kuinka väittämät toteutuvat nyt asiakasyrityksessä:** 1= ei toteudu koskaan, 2= toteutuu harvoin, 3= toteutuu joskus, 4= toteutuu usein, 5= toteutuu aina

	Tärkeää minulle					Toteutuu nyt				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vuokratyö mahdollistaa kokoaikaisen työllistymisen yhteen asiakasyritykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä luottamus työn pysyvyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mitkä ovat asiakasyrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksen arvot tukevat omaa maailmankuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyritys toimii eettisesti oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyritys tarjoaa innovatiivisen ja uudistuvan työympäristön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksessä on hyvät etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksen luontaisedut ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys ja samanhenkiset työkaverit sitouttavat paremmin kuin hyvä palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen kuuluvani asiakasyrityksen työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saadakseni parempaa palkkaa tai muita etuja, vaihdan asiakasyritystä herkästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen tulokseen tai onnistumiseen perustuva palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on räätälöity monipuolinen työnkuva ja annettu oma vastuualue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun asiakasyrityksen päätöksentekoon ja usein ideoitani toteutetaan käytännössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistun asiakasyrityksen tuote- ja palvelusuunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksessä on käytössä uusin tekniikka ja työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksellä on ajan tasalla olevat internetsivut ja he ylläpitävät esim. omaa blogia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyritys on aktiivinen sosiaalisessa mediassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasyrityksessä on käytössä jokin reaaliaikainen pikaviestin (esim .NET Messenger Service) tiedonkulunvälineenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani tärkeä ja hyödyksi asiakasyritykselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Onko ravintola-ala myös tulevaisuudessa ammattisi? \*

☐ ehdottomasti ei

☐ todennäköisesti ei

☐ en osaa sanoa, mahdollisesti

☐ todennäköisesti kyllä

☐ ehdottomasti kyllä

**26.** Miksi? Perustele vastaustasi muutamalla sanalla.

ISO KIITOS VASTAUKSISTASI, SINUSTA ON OLLUT SUURI APU! Toivotan vielä onnea arvontaan, voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Hyvää jatkoa ja onnea tulevaan!