

## KOHTAAVATKO NUORTEN TYÖELÄMÄTAIDOT JA ESIHENKILÖIDEN ODOTUKSET?

Esihenkilöiden kokemukset, odotukset ja johtamistaidot  
nuorten työelämätaidoista

Hyvä työpaikka Lapissa -hanke, Lapin ELY-keskus

Aro Minja  
Kannisto Petra

Opinnäytetyö

Digiajan palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen  
Tradenomi (ylempi AMK)

2023

Digiajan palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen  
Tradenomi (ylempi AMK)

---

<b>Tekijät</b>	Minja Aro & Petra Kannisto	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja</b>	Kaisa Lammi		
<b>Toimeksiantaja</b>	Hyvä työpaikka Lapissa -hanke, Lapin ELY-keskus		
<b>Työn nimi</b>	Kohtaavatko nuorten työelämätaidot ja esihenkilöiden odotukset? Esihenkilöiden kokemukset, odotukset ja johtamistaidot nuorten työelämätaidoista		
<b>Sivumäärä</b>	44 + 2		

---

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia palvelualan esihenkilöiden kokemuksia ja odotuksia nuorten työntekijöiden työelämätaidoista työurien alkutaipaleella. Tavoitteena oli selvittää myös esihenkilöiden omia valmiuksia kohdata ja johtaa nuoria. Tutkimuksessa nuoriksi henkilöiksi on määritelty noin 18–25-vuotiaat työntekijät, joilla on vielä vähän työkokemusta ja pääasiassa korkeintaan toisen asteen tutkinto suoritettuna. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Lapin ELY-keskuksen Hyvä työpaikka Lapissa -hanke.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus tehtiin teemahaastatteluina kuudelle palvelualan esihenkilölle. Tutkimuksen tietoperusta koostui palvelualan työpaikkojen kuvauksesta ja teemahaastattelun keskeisistä tutkimuskohteista. Tutkimuksen taustatiedoksi haastateltiin kahden eri henkilöstövuokrausyrityksen asiantuntijoita, jotka rekrytoivat ja palkkaavat nuoria työntekijöitä lappilaisiin yrityksiin.

Tutkimustulosten perusteella Lapin palvelualan esihenkilöiden odotukset ja nuorten työelämätaidot kohtaavat melko hyvin. Esihenkilöt kokivat, että vaikka työ olisi nuorille mielekästä ja he viihtyisivät työpaikoilla, niin silti nuoret eivät sitoudu useiksi vuosiksi, sillä heitä houkuttavat enemmän uudet kokemukset niin työssä kuin vapaa-ajalla. Lappilaisiin palvelualan yrityksiin sitouttaminen on haasteellista, sillä työntekijöitä tarvitaan ulkopaikkakunnilta ja ulkomailta saakka, mutta paikkakunnalle tulevat työntekijät jäävät kaipaamaan usein perhettä ja ystäviä kotipaikkakunniltaan.

Tuloksista voitiin havaita, että työpaikkojen nuoret työntekijät arvostavat työantajissa joustavuutta. Erityisesti Lapin kausiluontoisissa työpaikoissa korostui nuorten toive työajan ulkopuolelle jäävästä vapaa-ajasta. Kaikissa tutkimushaastatteluissa nostettiin esille tulevaisuuden tarpeena työntekijöiden sosiaaliset taidot, kuten taito kohdata toisia ihmisiä sekä ryhmätyöskentelytaidot.

**Avainsanat** työelämätaidot, palveluala, veto- ja pitovoima, sesonki-työ, sosiaaliset taidot, esihenkilötyö

Management and Development of  
the Digital Age Service Business  
Master of Business Administration

---

<b>Authors</b>	Minja Aro & Petra Kannisto	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor</b>	Kaisa Lammi		
<b>Commissioned by</b>	Hyvä työpaikka Lapissa project, Lapland ELY centre		
<b>Title</b>	Do young people's working life skills and the expectations of supervisors meet? Supervisors' experiences, expectations and leadership skills of young people's working life skills		
<b>Number of pages</b>	44 + 2		

---

The purpose of this thesis was to study the experiences and expectations of service sector supervisors regarding the working life skills of young employees in the early stages of their working careers. The aim of this study was also to find out the supervisors' own capabilities to face and lead young people. In the study, young people are defined as employees between the ages of 18 and 25 who still have little work experience and mainly have completed a secondary degree at the most. The thesis was commissioned by Hyvä työpaikka Lapissa project of the Centre for Economic Development, Transport and the Environment of Lapland.

The research was conducted as theme interviews for six supervisors in service industry. The knowledge base of the study consisted of a description of jobs in the service sector and the key research topics. For the background of the research, experts from two different staff leasing companies, which recruit and hire young employees for companies in Lapland, were interviewed.

Based on the research results, the expectations of supervisors in Lapland's service industry and the working life skills of young people meet quite well. The supervisors felt that even if the work was meaningful for the young people and they enjoyed working in the workplace, young people still do not commit for many years, because they are more attracted to new experiences both at work and in their free time. Committing to Lapland service companies is challenging, because employees are needed even from abroad, but the employees who come to the area often miss their family and friends from their hometown.

The results showed that young employees value flexibility of the employers. Especially in seasonal jobs in Lapland, young people's desire for free time outside of working hours was emphasized. In all the interviews, social skills, such as the ability to meet other people and teamwork skills, were brought up as a need in the future.

**Keywords** Working life skills, service sector, attraction and holding power, seasonal work, social skills, leadership skills

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TOIMEKSIANTAJANA HYVÄ TYÖPAIKKA LAPISSA -HANKE.....	6
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	7
3.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	7
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	7
3.3 Aineistonkeruumenetelmä .....	8
3.4 Aineiston analysointi .....	10
4 PALVELUALAN TYÖLLISYYS- JA KOULUTUSTILANNE LAPISSA.....	13
4.1 Palvelualan haasteita Lapissa .....	13
4.2 Nuorten työllisyystilanne ja koulutustaso .....	14
4.3 Palvelualan työpaikkojen muutos ja murros.....	16
5 KESKEISET TUTKIMUSKOhteet.....	19
5.1 Työntekijän monipuoliset työelämätaidot .....	19
5.2 Työntekijäkokemus ja työn merkityksellisyys .....	21
5.3 Nuoren sitouttaminen työhön .....	22
5.4 Vuorovaikutusjohtaminen ja tunnetaidot esihenkilötyössä .....	24
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
6.1 Nuoren työntekijän työelämätaidot.....	27
6.2 Työhön sitouttaminen.....	28
6.3 Esihenkilötaidot.....	32
6.4 Tulevaisuus ja kansainväliset työntekijät .....	34
7 POHDINTA .....	37
LÄHTEET.....	40
LIITTEET .....	45

## 1 JOHDANTO

Valtakunnallinen työntekijäpula on ollut pitkään arkea Lapissa. Koronapandemian myötä Lapin palvelualan työtehtävistä lähti runsaasti pois osaavaa työvoimaa. Heidän tilalleen tarvitaan uusia, pitkäaikaisia ja motivoituneita työntekijöitä, ja heitä toivotaan löytyvän nuorista aikuisista. Lapin palvelualojen työpaikkoja on jo vuosia varjostanut työntekijöiden vaihtuvuus sesonkiluonteisuuden, matalan palkkauksen, matkailukeskusten asuntopulan sekä kohtaanto-ongelmien vuoksi.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ELY-keskuksen Hyvä työpaikka Lapissa -hanke. Yksi keskeisin tutkimuskysymyksistä oli, kohtaako lappilaisten yritysten esihenkilöiden johtamisosaaminen ja vaatimukset nuorten työelämätaitojen ja työelämäodotusten kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa lähiesihenkilöiden kokemuksista ja odotuksista nuorten työntekijöiden työelämätaidoista. Tavoitteena on myös selvittää lähiesihenkilöiden omia valmiuksia kohdata ja johtaa nuoria. Tarkoituksena on teoriaan sekä omaan osaamiseen tukeutuen löytää ehdotuksia palvelualan esihenkilöille kohtaamaan nuoret sekä vahvistamaan nuorten sitoutumista työelämään, ja siten luomaan lappilaisille yrityksille pito- ja vetovoimaa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin lappilaisten yritysten esihenkilöille.

Nuorten työelämätaidoista puhutaan paljon niin mediassa kuin politiikassa ja aiheetta on käsitelty niin podcasteissa, kirjoissa kuin työpaikkojen kahvipöytäkeskusteluissa. Asetelmana on usein, että nuorten työelämätaidot ovat vähäiset ja heidän odotuksensa työelämästä ovat liian ruusuisia. Tässä opinnäytetyössä selvitämme, mikä tilanne palvelualan työpaikoilla on.

## 2 TOIMEKSIANTAJANA HYVÄ TYÖPAIKKA LAPISSA -HANKE

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ELY-keskuksen hanke Hyvä työpaikka Lapissa. Hanke on alkanut tammikuussa 2022 ja kestää vuoden 2023 lokakuuhun saakka. Hankkeen tavoitteena on löytää ratkaisuja Lapin palvelualojen mikro- ja pk-yritysten työnantajakuvaan parantamiseen, työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä parantaa yritysten johtamis- ja henkilöstöosaamista. Näiden keinojen avulla on tavoitteena parantaa lappilaisten yritysten veto- ja pitovoimaa. (ELY-keskus 2022a.) House of Laplandin (2021) teettämän Lapin muuttajapotentialitutkimuksen mukaan noin puoli miljoonaa henkilöä eli 18 prosenttia vastanneista 15–59-vuotiaista olisivat kiinnostuneita Lapista asunpaikkana, mutta haasteeksi muutolle koetaan työntekoon, opiskeluun ja palveluihin liittyviä asioita. Lapissa työntekoon liitetään hyvin usein määräaikaista työsuhdetta sekä sesonkiluontoisuutta, jotka voidaan kokea lisäävän taloudellista epävarmuutta sekä palveluiden heikkoa saatavuutta ympäri vuoden ja siten hidastavan muuttopäätöstä.

Alkuperäisenä ajatuksena opinnäytetyömme tutkimuksessa meillä oli haastatella palveluyritysten esihenkilöitä ja tarkastella heidän johtamisosaamistaan suhteessa työvoiman veto- ja pitovoimaan. Suunnittelun edetessä saimme ehdotuksen hankkeen työntekijöiltä, että kohdistaisimme katseemme myös nuorten työelämätaitoihin. Hankkeen aikaisemmissa yrityskontakteissa oli tullut esiin nuorten työelämätaidot ja niiden kehittäminen, ja sitä kautta saimme idean opinnäytetyömme.

Hyvä työpaikka Lapissa -hanke koostuu neljästä erilaisesta työpaketista, joista työnohjaus toteutettiin talvella 2022–2023. Työnohjauksia järjestettiin hankkeen kilpailuttaman palveluntarjoajan kautta ja kohderyhmänä oli yritysten johto sekä esihenkilöt. (ELY-keskus 2022a.) Palveluun etsittiin kahtakymmentä yritystä. Tarkoituksena oli tarjota heille mahdollisuutta osallistua myös opinnäytetyön tutkimukseen teemahaastattelun avulla. Yrityksiä työpakettiin löytyi kuitenkin alle kymmenen, ja yhteydenotoista huolimatta emme tavoittaneet hankkeen kautta ketään opinnäytetyömme tutkimukseen. Opinnäytetyömme aihe on siis suoraan työelämälähtöinen ja saanut ideansa toimeksiantajalta, mutta muuten emme tule käsittelemään hankkeen etenemistä tai tuloksia opinnäytetyössämme.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esihenkilöiden kokemuksia ja odotuksia nuorten työntekijöiden työelämätaidoista ja työuran aloittamisesta. Tavoitteena on myös selvittää esihenkilöiden omia valmiuksia kohdata ja johtaa nuoria. Nuoriksi henkilöiksi on määritelty noin 18–25-vuotiaat työntekijät, joilla on vielä vähän työkokemusta ja pääasiassa korkeintaan toisen asteen tutkinto suoritettuna. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat lappilaisten palvelualan yritysten esihenkilöt. Aihetta rajatessa päätimme, että emme haastattele tutkimuksessa lainkaan nuoria, sillä tarkoituksemme oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä aiheesta. Ennen tutkimuksen teemahaastatteluita haastatelimme kahden eri henkilöstövuokrausyrityksen asiantuntijoita, jotka tekevät rekrytointia ja palkkaavat nuoria työntekijöitä lappilaisiin yrityksiin. Henkilöstövuokrausyritysten asiantuntijahaastatteluita käytämme opinnäytetyömme tutkimuksen taustatietona.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisia nuorten työelämätaidot nykyisin ovat esihenkilön näkökulmasta ja ovatko ne muuttuneet viime vuosina?
- Kohtaavatko Lapin pienten ja keskisuurten yritysten esihenkilöiden johtamisosaaminen ja vaatimukset nuorten työelämätaitojen ja työelämäodotusten kanssa?
- Onko esihenkilöillä osaamista kannustaa ja johtaa nuoria työelämään niin, että heistä saadaan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä?

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksemme on tapaustutkimus, jotta pääsimme haastattelemaan tutkimusjoukkoa suoraan teemahaastattelun keinoin. Tapaustutkimuksessa kohdetta ei määritellä tarkoin ennalta, vaan kohteen rajaaminen on osa tutkimusprosessia.

Tapaus vaikuttaa käsitteiden valintaan ja käsitteet vaikuttavat tapaukseen. Tapaustutkimuksessa ei pyritä laajoihin yleistyksiin, vaan luotetaan siihen, että tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkimuskohteesta tarjoaa mahdollisuuden oppia ilmiöstä uutta ja soveltaa tietoa myös muissa yhteyksissä. (Kallinen & Kinnunen, 2023.) Tapaustutkimuksen kohteena on yksi tapaus tai pieni joukko tapauksia. Tilastollisessa tutkimuksessa taas on isompi joukko yksiköitä, joita verrataan toisiinsa ja tausta-aineistoon. Nämä tutkimustyyppit eivät sulje toisiaan kokonaan pois, mutta tässä opinnäytetyössä olemme valinneet lähestymistavaksi laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteen ominaisuuksien vuoksi. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 11.)

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolle tyypillistä on, että ihmiset ovat tiedon hankinnan lähteenä, jolloin yritämme ymmärtää ihmisten avulla asioita ja ilmiöitä ja tutkimukseen osallistuvien joukko on valikoitunut tarkkaan (Yin 2016, 9; Vilka 2015, 118–120). Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on konstruktiiivinen ajattelutapa eli todellisuus ei näyttäydy kaikille samanlaisena, vaan jokainen tarkastelee sitä omien kokemustensa kautta. Myös tästä syystä opinnäytetyömme tutkimusmenetelmäksi sopii paremmin laadullinen kuin määrällinen menetelmä, sillä tarkoituksemme on tutkia esihenkilöiden omia kokemuksia ja odotuksia, jotka ovat henkilökohtainen näkemys tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Eriksson & Koininen 2014, 46–48.) Oleellista laadullisessa tutkimuksessa on myös se, että tutkimusaineiston otoksen ei tarvitse olla suuri vaan oikein valitulla pienelläkin otannalla voidaan saada kattava kuvaus tutkimusongelmasta (Vilka 2021, 121). Pieni otanta oli merkittävä tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttava tekijä, sillä ymmärsimme jo alusta saakka, että vaikka aihe on kiinnostava ja monilla esihenkilöillä on omakohtaisia kokemuksia, on silti harva todennäköisesti valmis kertomaan kokemuksistaan avoimesti tutkimukseen.

### 3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on erilaiset haastattelut. Valitsimme tutkimuksemme aineistonkeruu-



menetelmäksi teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun. Teemahaastattelussa haastattelua ohjaavat ennalta laaditut kysymykset tutkimusongelmasta eri teemoittain, mutta teemahaastattelu jättää tilaa myös vapaalle keskustelulle. Teemahaastattelun voisikin sanoa olevansa luonteeltaan keskustelunomaista juttelua haastateltavan ja haastattelijan välillä, sillä kysymyksillä ei tarvitse olla tarkkaa muotoa ja esitysjärjestystä voi muuttaa haastattelun kulun mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2009, 208; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65–66.) Teemahaastattelu sopi tutkimuksemme menetelmäksi, sillä halusimme, että haastateltavat esihenkilöt voisivat tuoda vapaasti esille omia todellisia näkemyksiä ja kokemuksia nuorten työelämätaidoista myös kysymysten ulkopuolelta.

Haastattelun etuna on, että haastattelun aineistoa voidaan tulkita monipuolisemmin verrattuna esimerkiksi kyselyn 'rasti ruutuun'-menetelmään. Haastattelussa kysymys voidaan esittää tilanteen mukaan eri sanoin tai kysymyksen aiheesta voidaan käydä suunniteltua syvällisempääkin keskustelua, mikäli se herättää haastateltavassa paljon ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63; Gill, Stewart, Treasure & Chadwick 2008, 291–295.) Toisaalta haasteena on, että haastattelun järjestäminen vie aikaa ja haastateltavat eivät välttämättä halua tai uskalla vastata kysymyksiin rehellisesti vaan saattavat niin sanotusti kaunistella asioita. (Hirsjärvi 2009, 204–206.) Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää, millaisia ovat nuorten työelämätaidot ja ovatko ne riittäviä, joten voi olla, että kaikki haastateltavat eivät halua tuoda todellisia kohtaamiaan ongelmia esiin. Haastateltava voi kokea vastaamisen esimerkiksi nuorten arvosteluna, tai toisaalta hän voi liioitella tapahtumia jonkin yksittäistapauksen vuoksi.

Olimme haastateltaviin yhteydessä hankkeen yhteyshenkilön kautta ensin esittelemällä opinnäytetyömme aihetta webinaarissa ja myöhemmin sähköpostitse. Sovimme hankkeen yhteyshenkilön kanssa, että hän on yhteydessä haastateltaviin tietosuojaesitystä ja pyytää heitä olemaan suoraan meihin yhteydessä. Tutkimusprosessin aikana emme saaneet yhdeltäkään hankkeeseen osallistuneelta yritykseltä yhteydenottoa. Tämän vuoksi päätimme hakea haastateltavat itse ja olimme suoraan yhteydessä muutama lappilaiseen palvelualan yritykseen, joiden tiesimme varmasti työllistävän myös nuoria.

Teemahaastattelu sisälsi viisi erilaista teemaa, jotka olivat yrityksen yleiset taustatiedot, nuoren työntekijän palkkaaminen, nuoren työntekijän sitouttaminen, työntekijäpulan ratkaisut ja esihenkilötaidot. Pyrimme esittämään teemat tässä järjestyksessä, sillä silloin teemat vaihtuivat kevyemmistä kysymyksistä syvempiin, jolloin haastateltavan oli helpompi vastata loppupään haastavampiin kysymyksiin alun niin sanottujen lämmittelevien kysymysten jälkeen. Liitteeseen 1 on koottu teemahaastattelussa käytettyjä kysymyksiä. Haastattelut toteutimme yksilöhaastatteluina niin, että toinen opinnäytetyön tekijöistä oli haastattelija ja toinen muistiinpanojen kirjoittaja. Haastattelujen aluksi kerroimme haastateltaville, että käsittelemme tulokset koko tutkimuksen ajan anonymisesti. Teimme haastattelun yhteensä kuudelle esihenkilölle. Haastattelut toteutettiin osalle etänä Teamsin välityksellä ja osalle kasvotusten. Haastattelutilanteet oli järjestetty niin, että keskeytyksiä ei tullut eli esihenkilöt olivat varanneet kalenterista ajan palaverille eikä heidän tarvinnut esimerkiksi samaan aikaan tehdä muita työtehtäviä, jolloin he pystyivät vastaamaan kysymyksiin ajatuksella. Tuttu toimintaympäristö voi auttaa haastateltavaa vastaamaan kysymyksiin avoimemmin ja siten tuottamaan tutkimuksen kannalta parempi vastauksia (Gill ym. 2008, 291–295). Yhteen haastatteluun kului aikaa noin tunnin verran.

### 3.4 Aineiston analysointi

Aineistonhankinnassa luotettavuus varmistettiin käyttämällä useampaa lähdettä samasta aiheesta sekä henkilöstövuokrausyritysten asiantuntijahaastatteluista. Elo ym. (2014) muistuttaa, että tutkimuksen luotettavuutta ja tutkijan omaa roolia tutkimukseen tulisi pohtia jatkuvasti koko tutkimusprosessin aikana eikä esimerkiksi vain tutkimuksen alkaessa tutkimuskysymyksiä määrittäessä. Parityönä tutkimusta tehdessä me tekijät pystyimme keskustelemaan kriittisesti tehdyistä valinnoista. Meidän kuitenkin tuli arvioida tekemiämme valintoja ja ratkaisuja perustellen, jotta tutkimus olisi luotettava ja linjassa myös teorian kanssa (Vilkkä 2015, 155–156). Me tutkimuksen tekijät keskustelimme jokaisen haastattelun jälkeen haastattelun etenemisestä, esiin tulleista asioista ja muista mielestämme tutkimuksen kannalta oleellisista huomioista. Koska tutkimuksen aihe oli mieles-

tämme mielenkiintoinen ja meiltä löytyi omakohtaista kokemusta tutkimusaiheesta, koimme tämän hyväksi tavaksi vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivisuutta. Haastatteluiden jälkeinen keskustelu oli meille hyvä muistutus siitä, että meidän tulee pitää omat mielipiteet haastatteluiden ulkopuolella, jotta emme esimerkiksi johdattelisi haastateltavia heidän vastauksissaan.

Opinnäytetyöprosessia aloittaessamme huomasimme, että myös meillä oli ennakkokäsityksiä haastattelujen tuloksista ja vastauksista. Vaikka pyrimme olemaan neutraaleja haastattelutilanteessa niin koimme, että meidän arvomme tutkijoina vaikuttavat joka tapauksessa jollain tavalla sisältöön. Olemme molemmat restonomitaustaisina työskennelleet Lapin pk-yrityksissä, joten tarkasteltava ilmiö on tuttu ja jo etukäteen pohdimme, että osa haastatteluissa mukana olevista yrityksistä saattavat olla työelämästä meille entuudestaan tuttuja. Olemme molemmat myös asuneet vuosia Ylläksen matkailukeskuksessa, jossa työkuvioiden lisäksi tuttavapiirissä on paljon matkailualan eri tehtävissä työskenteleviä. Tämä toisaalta helpottaa tutkimuksen tekoa ja toisaalta vaikeuttaa neutraalia suhtautumista aiheeseen. Vilkan (2015, 198) mukaan tutkimuksen tekee arvovapaaksi se, että tutkija paljastaa tutkimukseen vaikuttavat arvonsa ja saattaa ne läpinäkyviksi tutkimuksessa. Läpinäkyvyys helpottaa sekä omaa, että opinnäytetyön muiden tarkastelijoiden tutkimuseettistä arviointia.

Aineiston analyysin lähtökohtana on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tarkoitukseen sekä erottaa aineistosta olennainen tieto. Laadullisen tutkimuksen realististen tulosten esittäminen voi olla haasteellista, sillä jos teemme vääriä valintoja ja tulkintoja haastatteluista, voivat tulokset olla epämääräisiä, valikoituja ja siten puolueellisia (Yin 2016, 249–250). Valitsimme tutkimuksen aineiston analysointimenetelmäksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin, joka on kolmivaiheinen prosessi. Kolme prosessia ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Päädyimme toteuttamaan teemahaastattelut niin, että toinen meistä haastatteli ja toinen kirjoitti muistiinpanoja. Tämän jälkeen eliminoimme aineistosta pois asiaan kuulumattomia osioita kuten toistoja ja ei-olennaisia asioita. Tämän

jälkeen tiivistimme ja luokittelimme aineistoa erilaisiin ryhmiin. Ryhmittelyn jälkeen prosessi siirtyi abstrahointiin eli käsitteellistämisen vaiheeseen, jossa eri luokkiin jaetusta aineistosta pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja sen perusteella muodostamaan tieteellisiä käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91–93.)

Sarajärven & Tuomen (2018, 78) mukaan aineistoa analysoidessa oleellista on, että aineistoa peilataan koko ajan tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin, jotta ne olisivat linjassa toisiinsa nähden. Aineiston analysointi rajauksineen ja tulkintoineen oli mielenkiintoista ja samaan aikaan haastavaa. Tutkimusta analysoidessa huomasimme, että tutkimusaineistosta löytyi useita kiinnostavia asioita ja myös sellaisia mitä emme etukäteen osanneet ajatella.

## 4 PALVELUALAN TYÖLLISYYS- JA KOULUTUSTILANNE LAPISSA

### 4.1 Palvelualan haasteita Lapissa

Lappilaisissa palvelualan työpaikoissa on työvoimapulaa ja erityisesti nuoria pitäisi saada houkuteltua pysyvästi alalle, jotta alalle saataisiin uusia osaajia. Lapin ELY-keskuksen koordinoimana Lapin liitto, Lapin TE-palvelut, elinkeinoelämän edustajat sekä lappilaiset oppilaitokset laativat vuonna 2022 toimenpidesuunnitelman tälle vuosikymmenelle osaavan työvoiman saatavuuden parantamiseksi. Suunnitelmaan nostettiin viisi teemaa, jotka olivat kohtaanto, osaaminen, alueiden veto- ja pitovoima sekä infra. Teemojen laajuudesta voidaan päätellä, että palvelualan työpaikkojen haasteet saada riittävästi osaavaa työvoimaa ovat moninaisia ja ne koskettavat muitakin toimijoita kuin vain työnantajia. Toimenpidesuunnitelmassa nostetaan esiin muun muassa infran osalta riittävä asuntojen saanti työntekijöille ja huonot julkiset liikenneyhteydet, pitovoiman osalta heikot työmahdollisuudet puolisoille ja perheiden tarvitsemille palveluille sekä osaamisen osalta puutteellisia taitoja niin työelämätaidoissa, kielitaidossa kuin jatkuvassa oman osaamisen päivittämisessä. (ELY-keskus 2022c.)

Yleisesti voidaan todeta, että Lapissa palvelualan työtehtävät ovat sesonkiluontoisia, eivätkä työt jakaudu tasaisesti ympäri vuoden. Jos työvoima vaihtuu kokonaan tai osittain joka sesonki, tärkeää aineetonta pääomaa katoaa ihmisten mukana vähintään vuosittain. Tämä vaikuttaa helposti palvelun laatuun ja lisää resurssien tarvetta, joita työnantaja joutuu käyttämään uusien työntekijöiden koulutukseen. (Kinnunen 2017.) Lapin liiton (2022) osaavan työvoiman saatavuuden toimenpidesuunnitelman mukaan työnantajat eivät voi enää kilpailla työntekijöistä pelkällä palkalla, sillä työn mielekkyys ja monipuolisuus, koulutusmahdollisuudet, hyvinvoiva työyhteisö sekä toisinaan pienetkin lisäedut voivat olla tärkeitä houkutellessa ja pidettäessä kiinni hyvistä osaajista. Myös paikkakunnan harrastusmahdollisuuksilla ja lapsiperheille tarjolla olevilla palveluilla sekä vaikkapa työnantajan tarjoamalla liikuntaseteleillä on merkitystä työntekijän sitoutumisessa paikkakunnalle ja yksittäisiin työpaikkoihin.

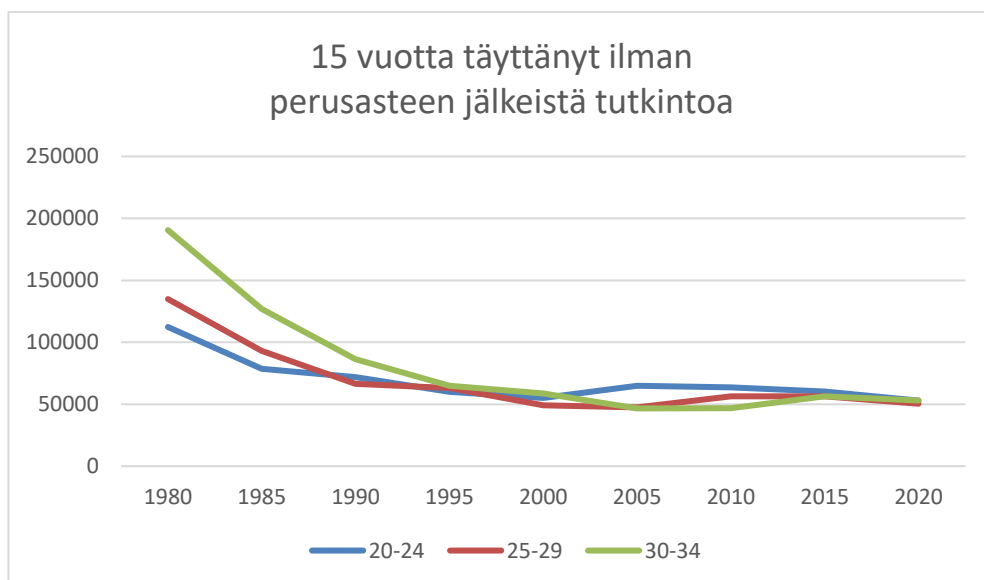
Toisaalta määräaikaiset työsuhteet mahdollistavat erityisesti nuorille alan kokeilemisen, sillä alalta löytyy useita työpaikkoja, joihin ei vaadita tiettyä koulutusta tai korkeakoulututkintoa. Mikäli nuori päättää lähteä kokeilemaan työskentelyä Lapissa ja tykästyy johonkin palvelualan työtehtävään, voi hän myöhemmin hankkia koulutuksen itselleen ja sitä kautta parantaa mahdollisuuksiaan edetä urallaan. Palvelualan työpaikkoja ajatellen on jossain määrin hyvä asia, että suomalaiset nuoret viettivät kansainvälisesti katsottuna poikkeuksellisen monta väli-vuotta ennen korkeakoulututkinnon aloittamista verrattuna muihin OECD-maiden nuoriin (Karhunen, Pekkarinen, Suhonen & Virkola 2022, 6). Voidaan ajatella, että näin nuoret saadaan nopeasti työelämään, mutta tämän voidaan myös katsoa olevan juuri yksi niistä merkittävistä syistä, miksi alalle on vaikea saada riittävästi kouluttautunutta ja osaavaa työvoimaa.

Mahdollisuuksia ympärivuotiseen työskentelyyn tulisi kehittää esimerkiksi yritysyhteistyönä, jolloin eri sesonkeina työntekijä voisi tehdä useamman eri alan töitä. Ympärivuotisuuden vahvistuminen edellyttää matkailualan työvoimalta uusia tietoja, taitoja ja monipuolisuutta, jotka tulee huomioida alan koulutusta suunniteltaessa. Näiden avulla voidaan auttaa työntekijöiden paikkakunnalle ja työnantajiin sitoutumista. (ELY-keskus 2022b, 11.)

#### 4.2 Nuorten työllisyystilanne ja koulutustaso

Lapissa työttömiä työnhakijoita oli joulukuussa 2022 yhteensä 8450 henkilöä, mikä on noin 8,5 prosenttia vähemmän kuin vuotta aikaisemmin. Vuonna 2021 työllisyystilanteeseen saattoi vaikuttaa vielä koronapandemia, mutta verrattaessa joulukuuta 2022 pandemiaa edeltävään vuoteen 2019 on työttömyystilanne parantunut, sillä nyt työttömiä oli Lapissa noin 7 prosenttia vähemmän. Työttömyyskatsauksesta käy myös ilmi, että alle 25-vuotiaiden sekä 25–29-vuotiaiden työttömien määrä on vähentynyt vuodesta 2021 vuoteen 2022, mutta silti alle 25-vuotiaita nuoria oli työttömänä 890 henkilöä joulukuussa 2022. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.) Työttömyyslukuja vertailtaessa muihin maakuntiin Lapin työttömyysprosentti oli joulukuussa 2022 lähellä Suomen keskiarvoa. On oleellista pohtia, onko se riittävän hyvä tulos erityisesti nuorten osalta, joille olisi voinut löytyä vähintään määräaikaisia töitä esimerkiksi joulusesongista matkailun parista.

Väestön koulutustason laskua 2000-luvulla sekä sen taustalla oleva nuorten koulutustason kääntyminen laskuun ovat herättäneet viime vuosina keskustelua niin mediassa, politiikassa kuin ilmiönä yleisemminkin. Kalenius (2018, 7) kuvaa vuodesta 1970 alkaen korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden määrää ikäryhmittäin ja voidaan havaita, että nuorilla alle 24-vuotiailla korkea-asteen koulutuksen taso on vähäinen. Tätä voidaan osin selittää iällä, mutta käytännössä 24 vuoden ikään mennessä nuorella on ollut mahdollisuus suorittaa lukion tai toisen asteen koulutuksen jälkeen 3–4 vuotta kestävä alempi ammattikorkeakoulututkinto, mikäli hän ei ole pitänyt tutkintojen välissä välivuotia. Toisaalta vielä merkittävämpää työllistymisen kannata voidaan pitää perusasteen jälkeen puuttuvaa tutkintoa. Kuviossa 1 on kuvattu Tilastokeskuksen tietoihin perustuen 15 vuotta täyttäneiden ilman perustusasteen jälkeistä tutkintoa olevien määrää. Koulutuksen määrä on lisääntynyt merkittävästi 1980-luvulta alkaen, mutta kehitys on hiipunut 2000-luvulta lähtien. Vuoden 2015 jälkeen ikäryhmien väliset erot ovat pienentyneet, mutta lukumäärällisesti koulutusta vailla olevia henkilöitä on paljon, yhteensä noin 150 000 henkilöä.



Kuvio 1 Ilman perusasteen jälkeistä tutkintoa (Tilastokeskus 2023)

### 4.3 Palvelualan työpaikkojen muutos ja murros

Viimeisten vuosikymmenien aikana työelämä on muuttunut muun muassa digitalisaation ja globalisaation lisääntymisen vuoksi. Yhä helpommin voimme tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumatta, ja työnantajamme voi olla kansainvälinen yritys, joka toimii useammalla mantereella etäyhteyksien avulla. Myös työelämässä muutos on pysyvä tila. Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa (Kokkinen 2020, 6–9) suomalaisen työelämän kehityksen skenaarioita seuraavalle vuosikymmenelle esitellään neljän ilmiön avulla, joita ovat ajattelu- ja toimintatapojen muutokset, teknologinen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö sekä ilmastonmuutos.

Ajattelu- ja toimintatapojen muutoksilla tarkoitetaan muun muassa elämän ylikuumenemista, jolloin sekä työn, vapaa-ajan että perhe-elämän merkitys kasvaa jatkuvasti ja näiden yhteensovittamisessa ihmiset kokevat yhä useammin yhteen törmäämisiä. Ihmisten arjessa tulee korostumaan näiden yhteensovittaminen, ja ihmisten priorisoidessa asioita, työelämästäkin aletaan ajatella eri lailla ja esimerkiksi kokemus merkityksellisen työn tekemisestä voi korostua. (Väänänen ym. 2020, 11–27.) Vaikka skenaario on tehty seuraavalle vuosikymmenelle, on työn merkityksellisyyden tärkeys työelämässä noussut jo nyt. Työterveyslaitoksen (2023) Työstä mieltä ja mielenterveyttä -tutkimushankkeen tutkimus osoittaa, että nuoret kokevat vähemmän työn merkityksellisyyttä ja työn yhteensopivuutta omien arvojensa ja toiveidensa kanssa verrattuna vanhempaan väestöön. Tämä haastaa työnantajia tekemään tarjoamastaan työstään tekijöille viihtyisää ja kehittävää ja Lapin palvelualoilla jopa ehkä elämyksellistä.

Teknologia korvaa yhä useampia työtehtäviä, mutta toisaalta luo tilalle myös uusia liiketoimintamalleja, työtehtäviä ja ammatteja. Teknologia lisää ihmisten osaamista toisinaan jopa huomaamatta, sillä uusien järjestelmien ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen omassa työssä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa uuden oppimista (Ranki 2022, 19). Toisaalta teknologiakaan ei pysty kaikkeen, jolloin ihmisten luovuutta ja sosiaalista älykkyyttä tarvitaan myös. Nuorten matalasti koulutet-



tujen näkökulmasta mainittavaa on se, että moniin matalan osaamisen palvelutehtäviin, joissa tarvitaan muun muassa vuorovaikutusosaamista, ei teknologia ole pystynyt vielä vaikuttamaan suuresti. (Alasoini ym. 2020, 31–36.)

Skenaario työikäisten vanhenemisesta luo haasteita rekrytointiin, sillä osaavaa ja kouluttautunutta työvoimaa poistuu työmarkkinoilta eläkkeelle ja samaan aikaan nuorten määrällisesti pienempi ikäpolvi ei pysty kaikkia heitä korvaamaan. Haasteena vanhenevassa ja monimuotoisessa työyhteisössä nähdään eri-ikäisiin työntekijöihin liittyvät ennakkoluulot ja -asenteet niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden toimesta. Ennakkoluuloilla tiedetään olevan monia kielteisiä vaikutuksia muun muassa työhyvinvointiin. (Bergbom ym. 2020, 53–58.)

Ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat vaikutukset ja erilaiset sääilmiöt koetaan myös yhtenä merkittävänä työelämää muuttavana skenaariona. Yksinkertaisuudessaan se tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työskentely-ympäristöt voivat muuttua liian kuumiksi ilman riittävää ilmastointia, jolloin ne aiheuttavat ongelmia niin työturvallisuuteen kuin työterveyteen. Tämä tulee näkymään muun muassa kaupissa, ravintoloiden keittiöissä ja toimistoissa, jotka ovat nuorten kesätyöpaikkoja. Lapissa tulevaisuuden haasteena on ilmastonmuutoksen aiheuttama ilmastolämpeneminen ja siten mahdollisesti lumisten talvien puute. Mikäli ongelma-kohtiin ei puututa ajoissa, tulevaisuudessa näihin työtehtäviin voi olla haastavaa löytää henkilökuntaa työolojen vuoksi. (Ala-Laurinoja ym. 2020, 75–91.)

TAT nuorten tulevaisuusraportin (2022) mukaan epävarmuus omista valmiuksista ja suunnitelmista varjostaa nuorten tulevaisuudenuskoa. Tutkimukseen oli vastannut yläkoululaisia, lukiolaisia ja toisen asteen opiskelijoita eri puolilta Suomea. Nuoret myös kaipaavat raportin mukaan epävarmuuden ja etätönnäkköyden keskellä vakautta, turvallisuutta ja hyviä työkavereita. Sesonkiloontoisilla palvelualoilla Lapissa ei vakautta ja turvallisuutta välttämättä ole tarjolla, ja työkaverien vaihtuvuus ei luo pitkäaikaista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tulevaisuusraportin mukaan 87 % nuorista haluaa tehdä töitä ympäristössä, jossa kaikkia ihmisiä arvostetaan ja kohdellaan yhdenvertaisesti. Vapaa-ajan merkitys korostui niillä, jotka pelkäävät työelämän olevan liian raskasta. Tutkimuksen mukaan vuonna 2022

jopa 32 % nuorista pelkäsi työelämän olevan liian raskasta heille, kun luku vuonna 2020 oli vain 19 %. Maailmassa lähivuosina tapahtuneet rajut muutokset turvallisuusilmapiirissä (muun muassa korona ja Ukrainan sota) vaikuttavat koko yhteiskuntaan ja myös nuorten tulevaisuudenuskoon. (TAT 2022.)

## 5 KESKEISET TUTKIMUSKOHTEET

### 5.1 Työntekijän monipuoliset työelämätaidot

Työelämätaidot -käsitteelle ei löydy yhtä täsmällistä ja selkeää määritelmää, joka kuvaisi kaiken mitä käsite voi pitää sisällään ja tämän vuoksi taitoja on usein luokiteltu erilaisiin kategorioihin. Laker ja Powell (2011, 111–112) jakavat työelämätaidot koviin ja pehmeisiin taitoihin. Heidän mukaansa pehmeisiin taitoihin kuuluu muun muassa organisointitaidot sekä tiimityötaitot ja koviin taitoihin teknisiä taitoja kuten IT-osaaminen. Salminen (2015, 67–69) jakaa työelämätaidot kolmeen kategoriaan: ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen, yleisiin työelämätaitoihin sekä asiantuntijan erityistaitoihin. Työelämätaidot sisältävät geneerisiä taitoja sekä alaan liittyviä työelämätaitoja, ja erilaiset luokat usein rinnastetaan toisiinsa, vaikka niillä on hiukan erilaisia merkityksiä (Ainiala, Olsson, Mattila & Vesalainen 2020, 98).

Taulukossa 1 on jaoteltu palvelualalla eniten esiin nousevia työelämätaitoja. Substanssiosaamista palvelualalla ovat asiakaspalvelijan perusammattitaito sekä työvälineiden kuten kassan ja ohjelmien käyttötaito. Yleisiä työelämätaitoja ovat muun muassa työpaikan sääntöjen tuntemus ja noudattaminen sekä ongelmanratkaisutaidot. Asiantuntijan erityistaitoja ovat analysointitaidot, päätöksentekotaidot ja kyky käsitellä informaatiota ja soveltaa sitä omaan työhönsä. (Salminen 2015, 67–69.) Jaottelusta ja lokeroista huolimatta työelämätaidot kehittyvät koulutuksen ja kokemuksen myötä, mikä luo haastetta työpaikoille, sillä yleensä nuorilla niitä molempia on työsuhteen alussa vähän. Työnantajat ovat tämän tiedostaneet, sillä työpaikkailmoituksia lukemalla niissä usein mainitaan, että kiinnostus ja oma-aloitteisuus oppimista kohtaan voi joissain tapauksissa korvata ainakin substanssiosaamista, sillä sitä oppii työtä tekemällä.

Taulukko 1 Työelämätaitojen jaottelua (mukaillen Salminen 2015, 69.)

SUBSTANSSIOSAAMINEN	YLEISET TYÖELÄMÄTAIDOT	ASIAANTUNTIJAN ERITYISTAIIDOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalvelutaidot</li> <li>• Ammatissa vaadittava tekninen osaaminen kuten myyjän perustaidot tai markkinointiosaaminen</li> <li>• Vuorovaikutustaidot</li> <li>• Ammattimainen suhtautuminen omaan työhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kielitaito</li> <li>• Oman toimialan tuntemus</li> <li>• Kiireen hallinnan taito</li> <li>• Kyky tunnistaa ja noudattaa työpaikan sääntöjä</li> <li>• Työturvallisuustaidot</li> <li>• Ongelmanratkaisutaidot</li> <li>• Ammatillinen suhtautuminen kollegoihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysointitaidot</li> <li>• Neuvottelutaidot</li> <li>• Kyky käsitellä ristiriitoja ja arvioida informaatiota kriittisesti</li> <li>• Suunnittelutaidot</li> <li>• Johtamistaidot</li> </ul>

Osaaminen 2035 –raportissa (Opetushallitus 2019, 28–34) kasvavina osaamistarpeina erityisesti palvelualalla tulevaisuudessa nähdään asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisosaaminen sekä vuorovaikutustaidot. Tärkeiksi taidoiksi nousi myös digitaidot kuten digitaalisten alustojen hyödyntämisosaaminen, kestävän kehityksen tuntemus, ongelmanratkaisutaidot sekä itseohjautuvuus. Raportissa esiin tulevat osaamistarpeet ovat hyvin laajoja, mikä viittaa siihen, että tulevaisuudessa hyvillä työntekijöillä tulee olla erilaisia taitoja monipuolisesti. Tekemisämme henkilöstövuokrausyritysten asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin myös tarve moniammatilliselle osaamiselle. Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin, että toisaalta liian korkea koulutus voi olla esteenä työllistymiselle tilanteessa, jossa työnhakija etsii koulutusta vastaavaa työtä.

Eräänlaisia työelämätaitoja on myös vastata työantajan vaatimuksiin. Työelämän vaatimuksiin voidaan kuitenkin katsoa kuuluvan myös erilaisia työntekijän ominaisuuksia kuten joustavuus tai kehittämishalu, mutta myös työntekijän koulutustaso. Jokaisen työntekijän tulee noudattaa työnantajan määräyksiä kuten salassapitovelvollisuutta ja työturvallisuuden ylläpitämistä (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 4.) Tällaisetkin asiat voivat olla nuorille täysin uusia taitoja, jotka he oppivat vasta työelämässä.

Sitran ennakkointijohtaja Katri Vatajan (2023) mukaan tämän hetken tärkeimpiä työelämätaitoja ovat digitaalinen sivistys ja itsensä johtaminen. Vatajan mukaan

on hankala keksiä työpaikkoja, joissa digitaalista sivistystä ei tarvittaisi. Digitaalinen sivistys on ennen kaikkea taitoa toimia nopeasti kehittyvässä digiympäristössä. Itsensä johtamisen Vataja tiivistää itsensä tuntemiseen, rajojen vetämiseen ja kokonaiskuormituksen hallitsemiseen, joiden toteutuessa on työelämässä huomattavasti helpompi voida hyvin. (Kurki 2023.)

## 5.2 Työntekijäkokemus ja työn merkityksellisyys

Työntekijäkokemus on subjektiivinen kokemus ja sitä ohjaa yksilön omat havainnot, asenne ja käytös. Myös erilaiset elämäntilanteet ohjaavat ja motivoivat yksilöä eri aikoina. Jotta työntekijäkokemusta voidaan parantaa, työntekijöitä ja heidän yksilöllisiä tarpeitaan tulee ymmärtää. Tämän vuoksi vaikka yksi työntekijöistä saisi positiivisen ja hyvän työntekijäkokemuksen yrityksestä, ei se ole sitä kaikille työntekijöille. Panosti yritys kokemuksen muodostumiseen tai ei niin joka tapauksessa sellainen muodostuu. (Morgan 2017, 6–7; Luukka 2019, 119–121.) Asiantuntijahaastatteluihissa sekä myöhemmin myös tutkimuksessamme kävi ilmi, että nuoret kysyvät toisiltaan kokemuksia työpaikoista ja sitä kautta päätyvät hakemaan töitä. Myös sanonta ”sana kiirii” niin hyvässä kuin pahassa pätee tutkimuksen mukaan nuorten työntekijöiden kohdalla. Työntekijäkokemukseen panostaminen voi siis parhaillaan sitouttaa nykyistä henkilökuntaa sekä tuoda hyviä uusia työntekijöitä.

Frank Martelan (2020, 8) mukaan työn merkityksellisyys tarkoittaa, että oma työ tuntuu tekemisen arvoiselta ja itsessään arvokkaalta, ei pelkästään välineeltä palkan saamiseen. Tämä korostuu työelämässä siten, että työntekijä vaihtaa herkästi työpaikkaa, mikäli työ ei anna merkityksellisyyden kokemusta. Esihenkilön tärkeä ja vaikea tehtävä on kirkastaa työntekijöille se, miksi juuri heidän tekemänsä työ on tärkeää, sekä samoin ohjata työntekijöitä sellaiseen suuntaan, että he saavat työssään kokemuksia, jotka tuottavat heille merkityksellisyyttä. Työntekijän pitää onnistumisen kokemusten lisäksi tuntea tekevänsä tärkeää työtä, jolla tekee jotain hyvää toisille, palvelemalla toisia. Martelan (2020, 15) resepti esihenkilöille on löytää jokaiselle työntekijälle sellainen rooli, joka on hänelle innostava, ja auttaa sen jälkeen työntekijöitä näkemään se hyvä, mitä hän voi tä-

män roolinsa täyttämällä saada aikaan. Esihenkilön onnistuessa edellä mainitussa reseptissä toteutuu myös hyvä työntekijäkokemus, joka todennäköisesti lisää veto- ja pitovoimaa sekä siinä sivussa työn tuloksellisuutta. Tietyllä alalla haautumiseenkin vaikuttaa erityisesti työssä koettu mielekkyys.

### 5.3 Nuoren sitouttaminen työhön

Työntekijä pitäisi nähdä yrityksessä muunakin kuin kulueränä. Työn mielekkyys kasvaa monin verroin, kun työntekijä otetaan mukaan osaksi kokonaisuutta ja hänelle kerrotaan yrityksen asioista laajemminkin. (Moilanen & Virtanen 2010, 26.) Työntekijä ei ole vain oman osuutensa suorittaja, jolle on pakko maksaa palkkaa. Lapin liiton (2022, 4) tuoreen nykytilaselvityksen mukaan tunnistettuja haasteita työllistymisessä ovat parempi integroiminen työelämään sekä veto- ja pitovoiman heikkous. Yrityksen pitovoiman kehittäminen on tärkeää myös siksi, että osaavasta työvoimasta on pulaa. Moilasen ja Virtasen (2010, 29) mukaan epävarmuus kuten määräaikaisen työsuhteen jatkuminen on työntekijälle stressitekijä, joka vähentää työn mielekkyyttä. Lapissa on paljon työttömiä, mutta ongelmana on kohtaanto, mikä tarkoittaa, että työttömänä olevien osaaminen ja koulutus eivät vastaa avoimena olevia työpaikkoja (ELY-keskus 2022b, 3). Viitalan (2007,88) mukaan jo 2000-luvun vaihteessa henkilöstövoimavarojen johtamisen asiantuntijat ovat ennustaneet, että rekrytoinnista on tulossa yksi suurimmista haasteista yrityksille. Syynä on, että monella alalla tulee olemaan pulaa työntekijöistä muun muassa siksi, että ikärakenteen muuttuessa nuoria tulee vuosi vuodelta yhä vähemmän työmarkkinoille ja siten myös osaavista työntekijöistä tulee olemaan pula. Yrityksen kilpailukyvyinkin kannalta on siis tärkeää saada hyvät ja osaavat työntekijät sitoutumaan yritykseen ja yrityksen tulisi tehdä parhaansa pitääkseen heistä kiinni.

Lapin liiton (2021, 4) mukaan veto- ja pitovoimaan liittyvät asiat ja teemat ovat olleet tärkeitä jo pitkään Lapille, sen kunnille ja muille toimijoille. Veto- ja pitovoimaa on käsitelty eri tavoin useissa eri strategia- ja suunnitteluasiakirjoissa, ja sen lisäksi on toteutettu erilaisia hankkeita. Markkinointityötä työvoiman ja opiskelijoiden houkuttelemiseksi sekä kotimaasta että ulkomailta tehdään monella tasolla

maakunnissa ja kunnissa, mutta silti sitä tarvitaan lisää jatkossakin. Paluumuuttajat kotimaasta ja ulkomailta ovat yksi potentiaalisimpia ryhmiä, joihin markkinointia olisi suunnattava, sillä heillä on jo kokemusta Lapissa asumisesta ja työskentelystä. (Lapin liitto 2021, 8–9.)

Työelämässä on ollut viime aikoina esillä Quiet Quitting -ilmiö, joka on saanut jalansijaa korona-ajan jälkeen. Ilmiö tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat havahtuneet ajattelemaan omaa jaksamistaan ja töitä ei tehdä enempää kuin on tarvetta ja vain annetut tehtävät suoritetaan. Ihmiset eivät halua haalia lisätöitä vaan haluavat viettää enemmän vapaa-aikaa. Manka & Manka (2023) mukaan ilmiön taustalla on halu tervehdyttää työelämää. Toisaalta taas työn imu voi vähentyä Quiet Quittingin myötä, sillä juuri ne ylimääräiset tehtävät voivat olla se työhyvinvointia lisäävä tekijä. Ilmiö nousi esille myös nuorten kohdalla tekemissämme esihenkilöiden haastatteluissa. Monet nuoret haluavat panostaa vapaa-aikaan, ja vähemmän töihin. Hierarkkinen johtaminen ei siis enää toimi, vaan työyhteisöissä tarvitaan yhteistyötä ja itseohjautuvuutta. Osaamisen jatkuva päivittäminen eli jatkuva oppiminen on tärkeää, ja yhä vähemmän tutkintokeskeistä. Vastuu työelämän sujuvuudesta ja oppimisesta ei ole pelkästään esihenkilöillä, vaan myös työntekijöillä itsellään (Manka & Manka 2023.)

Jos työntekijä pystyy sisäistämään ja omaksumaan yrityksen arvot, ne parhaimmillaan ohjaavat hänen tekemistään. Yrityksen arvot on tärkeä tuoda esille jo perehdytysvaiheessa siksikin, että joskus yrityksen arvomaailma ei kohtaa lainkaan työntekijän oman kanssa, mikä aiheuttaa nopeasti yhteentörmäyksiä työpaikan arjessa. Vaasan yliopistossa tehdyn tutkimuksen (Maury 2019) mukaan 83 prosenttia yrityksen arvoista jäi tuntemattomiksi henkilökunnalle. Samalla tiedetään, että mitä yhtenäisemmin organisaation kaikkien tasojen jäsenet tuntevat yhteiset arvot, sen yhtenäisemmäksi yrityskulttuuri muodostuu. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 270–271.) Esihenkilön tehtävänä on arvojen esille tuomisen lisäksi käydä avoimia arvokeskusteluja yhdessä työntekijöiden kanssa ja parhaimmillaan ottaa työntekijät pohtimaan yhdessä uusia ja yhteisiä arvoja. Parhaimmillaan tämä luo yhteishenkeä ja kasvattaa oikeanlaista yrityskulttuuria, sekä lisää työntekijän sitoutumista. Nuorten arvot voivat poiketa paljonkin siitä, mitä esihenkilö

olettaa, joten avoimet keskustelut lisäävät molemminpuolista ymmärrystä. Aaltosen ym. (2020, 20) mukaan tulevaisuuden menestyjiä ovat ne yritykset, jotka osaavat ylläpitää työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä.

#### 5.4 Vuorovaikutusjohtaminen ja tunnetaidot esihenkilötyössä

Esihenkilötyössä vaaditaan vuorovaikutustaitoa, joka on moniulotteista ja haastavaa (Aarnikoivu 2010, 72). Vuorovaikutusjohtaminen korostaa esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muodostumisessa. Hyvässä suhteessa korostuvat molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Tämän toteutuessa työntekijät saavat työssään esimerkiksi tarvitsemaansa esihenkilön tukea, mutta he voivat myös vaikuttaa työnsä sisältöön ja toimia itsenäisemmin. (Manka & Manka 2023.) Aarnikoivun mukaan (2010, 72) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on merkityksen luominen työntekijöilleen. Merkityksellisen työn luominen ei onnistu ilman viestintää ja vuorovaikutusta.

Ihminen tulee töihin psykofyysisenä kokonaisuutena, eikä hän pysty jättämään omaa elämänsä ja arkensa asioita taakseen töihin tullessaan. Esihenkilön työntekijäymmärrys syntyy siitä ymmärryksestä, mitkä asiat ovat kullekin työntekijälle tärkeitä. Henkilökohtaiset elämäntilanteet vaikuttavat työyhteisössä, ja se on hyväksyttävä. Nuorilla tämä saattaa korostua vielä enemmän, sillä työelämätaidot ja kokemus työelämästä on vähäisempää vanhempiin työntekijöihin verrattuna. Työntekijöitä voi johtaa hyvin vain, jos on tietoinen useimmista heihin työssä vaikuttavista tekijöistä ja osaa sopeuttaa toimintaa erilaisiin tilanteisiin sopivaksi. (Luukka 2019, 119; Aarnikoivu 2010, 71.) Tekemissämme tutkimushaastattelussa nousi useamman kerran esille selkeä ymmärrys nuorten elämää ja arkea kohtaan, ja se otettiin huomioon esimerkiksi työvuorosunnittelussa, jossa mahdollisuuksien mukaan otettiin huomioon esimerkiksi nuorten toiveet vapaapäivistä ja vuorojen pituudesta.

Työterveyslaitoksen kyselytutkimuksen (2022) mukaan alle 35-vuotiaat palvelualojen työntekijät kokevat työhyvinvointinsa huonommaksi kuin vuotta aiemmin.



Korona-aika heijastuu tuloksissa, mutta yhä useampi alle 35-vuotias kokee työkykynsä huonoksi ja työmääränsä lisääntyneen. Työmäärän lisääntyminen palvelualoilla johtuu myös työntekijäpulasta, jolloin kierre on valmis. Esihenkilöiltä vaaditaan hyviä tunnetaitoja ja vankkaa osaamista, jotta kukaan ei kuormittuisi liikaa työntekijäpulasta huolimatta, ei myöskään esihenkilö itse. Nuoren työntekijän kohdalla on esihenkilön tärkeä huomata, että työpaikka voi olla nuoren ensimmäinen, joten häntä pitää tarvittaessa ohjata aivan perusasioista, kuten työelämätaidoista lähtien. Esihenkilöllä on myös suuri vastuu koko työelämän puolesta olla nuoren ensimmäinen esihenkilö, sillä se määrittää tulevaisuudessa nuoren suhtautumista tuleviinkin esihenkilöihin ja esihenkilötyöhön.

Itä-Suomen yliopistossa majoitus- ja ravintola-alan esihenkilöihin kohdistuneessa professori Taina Hintsan luotsaamassa tutkimushankkeessa havaittiin, että hyvät tunnetaidot ovat yhteydessä parempaa resilienssiin, työn imuun sekä parempaan arvioituun työkykyyn kahden vuoden kuluttua hankkeen alkamisesta. Hankkeessa kehitetty tutkimusnäyttöön perustuvalla ohjelmalla harjoitettiin esihenkilöiden tunnetaitoja ja tulosten mukaan se näytti edistävän hyvinvointia, työkykyä ja työstä palautumista. (Hintsan, Eronen, Hietaranta & Kokkonen 2021.) Hintsan ym. (2021,14) mukaan Genc & Kozak (2020) kertovat, että erityisesti majoitus- ja ravintola-alalla työntekijät tarvitsevat käytännön taitojen lisäksi hyviä sosiaalisia taitoja ja tunnetaitoja. Heidän mukaansa esihenkilön tunneälykkyys on myös yhdistetty tiimin parempaan tunneälykkyyteen. Työterveyslaitoksen vanhempi asiantuntija Irmeli Pehkonen on sitä mieltä, että esihenkilöiltä tarvitaan satsausta perehdyttämiseen ja palautumistaitoihin, viisaaseen töiden organisointiin ja sosiaaliseen tukeen. Pehkonen toteaa myös, että vaikka monet palvelualan työt ovat nuorille kauttakulkupaikkoja, heitä tulisi johtaa kuin he olisivat tulleet jäädäkseen. (Työterveyslaitos 2022.)

Positiivisen ja avoimen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen työpaikalla ei ole ainoastaan esihenkilön tehtävä, vaan koko ryhmän tunneälykkyys ja toimivuus vaikuttaa esihenkilön onnistumiseen työssään. Esihenkilön tarjoama sosiaalinen tuki on emotionaalista ja psykologista tukea, jonka ansiosta työntekijät kokevat

olevansa arvokkaita ja arvostettuja. Työelämän murros saattaa siis muuttaa esihenkilön työtä enemmän 'mentoriksi', joka johtaa tunnetaitoja, on läsnä ja on enemmänkin työkaveri kuin ylhäältäpäin tehtäviä saneleva hierarkkinen johtaja. Esihenkilö antaa valmentajan roolissa sekä myönteistä että rakentavaa palautetta tilanteiden mukaan. Hänen tulee olla läsnä ja kuunteleva myös pahan paikan tullen. (Manka & Manka 2023.)

Mankan (2023) mukaan tulevaisuuden esihenkilöin metataitoja ovat sosiaalinen älykkyys, kansainvälisyys, johtamistaidot, elämäntaitotaidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö sekä innovatiivinen ja yrittäjämäinen mieli. Opetushallituksen raportin (2019, 41) mukaan tulevaisuudessa itse työ ja osaamisen hankkiminen eivät enää erotu niin selkeästi toisistaan, vaan työelämän on mahdollistettava monimuotoinen, jatkuva oppiminen. Suurimmat esteet oppimiselle ovat ihmisten omissa puutuneissa ajatuksissa tai vanhanaikaisessa organisaatiokulttuurissa (Manka & Manka 2023).

## 6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Nuoren työntekijän työelämätaidot

Haastattelemissamme yrityksissä ei tällä hetkellä ollut rekrytointia käynnissä. Tähän syynä oli se, että haastattelut toteutettiin tammi-maaliskuussa 2023, ja suurin osa oli palkannut työntekijöitä ennen talven alkua. Haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytointi on muuttunut jonkun verran vuosien aikana. Nykyään hakijoita ei ole enää niin paljoa ja vastaan oli tullut myös tilanteita, joissa hakijoita ei ollut lainkaan. Tällaisessa tilanteessa työelämätaidoista tulee työnantajalle lähinnä vain toiveita, jotka eivät toteudu ja silloin työnantaja joutuu käyttämään enemmän resursseja kouluttaakseen työntekijät työhön sekä työelämään. Tutkimuksen mukaan myös nuorten työelämätaidot ovat polarisoituneet eli hakijoissa on entistä enemmän todella päteviä ja toisaalta todella vähän kokemuksen omaavia. Tilanne ei kuitenkaan ole toivoton, sillä ”työ tekijäänsä opettaa”, sillä työelämätaidot ovat taitoja, jotka kehittyvät koko ajan ja nuorten kohdalla lyhyessäkin ajassa voidaan havaita isojakin kasvutarinoita. Onnistumisen tunne ja työssä edistyminen ovat niin nuoren kuin esihenkilön näkökulmasta positiivisia asioita ja ne kannustavat nuorta oppimaan lisää ja esihenkilöä kouluttamaan lisää.



Kuvio 2 Haastatteluissa esiin nousseita toivottuja työelämätaitoja

Kuviossa 2 on kuvattu tutkimushaastatteluisissa esiin tulleita työelämätaitoja, joita esihenkilöt toivoivat nuorilta. Tärkeimmäksi työelämätaidoksi, jota nuorilta toivottiin, oli taito kohdata muita ihmisiä. Sosiaalisilla taidoilla ja ihmissuhdetaidoilla tarkoitettiin ihan tavallisia asioita kuten asiakkaan tervehtimistä, huomioimista ja juttelua palvelun aikana. Esihenkilöt kokivat, että nuorilla on tämä taito, mutta verrattaessa iältään vanhempiin työntekijöihin he tarvitsevat työsuhteen alussa enemmän kannustusta ja rohkaisemista kohdata tuntemattomia ihmisiä.

Digitalisaation lisääntyminen oli tuonut myös haasteita työpaikoilla, sillä esihenkilöt toivat myös ilmi, että he kaipaivat nuorilta enemmän rahankäsittelytaitoja. Taito käsitellä rahaa on vähentynyt, sillä nuoret eivät ole välttämättä tottuneet itsekään käyttämään käteistä maksuvälineenä pankkikorttien ja erilaisten mobiilisovellusten tulon myötä. Esihenkilöt kaipaivat myös nuorilta työelämän sääntöjen tuntemusta ja noudattamista, ja esimerkkejä lueteltaessa esiin nousi muun muassa kysymykset: mikä on työaika, miten puhelinta käytetään työajalla ja kuinka pitkiä erilaiset tauot ovat. Työpaikan säännöt ovat tärkeä osa kaikkien työyhteisön jäsenten työssä viihtymisen kannalta, mutta ne ovat sellaisia taitoja, joita nuoret oppivat yleensä vasta työelämässä. Toisaalta näitä samoja taitoja tarvitaan myös kouluissa ja samat kolme kysymystä voidaan esittää myös kouluympäristöön sopiviksi: Mikä on oppituntia? Miten puhelinta käytetään oppitunnilla? Kuinka pitkiä erilaiset tauot ovat? Esille nostettiin myös kodin esimerkki, sillä työpaikoilla koettiin, että vanhempien positiivisella ja kannustavalla suhtautumisella nuoren työnhaku ja työnaloitus onnistuu yleensä paremmin.

## 6.2 Työhön sitouttaminen

Työterveyslaitoksen (2023) nuorten aikuisten työhyvinvoinnin ja mielenterveyden kehitys 2021–2022-tutkimuksen mukaan nuoret (23–34-vuotiaat) kokivat vähemmän työn yhteensopivuutta verrattuna vanhempiin (35–65-vuotiaat). Työn yhteensopivuudella tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän ja työpaikan arvojen yhteensopivuutta. Opinnäytetyön tutkimuksessa kysyimme haastateltavilta, ovatko he huomanneet työpaikoillaan tällaista ja miten yrityksessä tuodaan yrityksen arvoja esiin uusille työntekijöille. Tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä arvoja oli

jossain määrin yhteensovitettu, sillä nuoret olivat tuoneet esiin omia arvojaan kuten vapautta, joustavuutta ja ekologisuutta.

Esihenkilöt toivat esille muutosta, joka on tapahtunut nuorten vapaa-ajan arvostuksessa: sitä arvostetaan enemmän kuin ennen. Nuoret haluavat, että aikaa jää työn lisäksi myös harrastuksille. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että työntekijät arvostavat kohtuullisen mittaisia työvuoroja, mutta toisaalta nuoret olivat valmiita tekemään esimerkiksi hetkittäin pidempiä työvuoroja, jotta saivat pidemmän lomajakson. Yllättävää oli myös, että työnhakijoita oli ollut jopa enemmän osaikaisiin työpaikkoihin kuin kokoaikaisiin, jotta aikaa jää harrastuksille, jotka ovatkin ehkä perimmäinen syy muuttaa Lappiin työn sijaan. Kierrätystä ja ekologisuutta pitävät useat nuoret työntekijät itsestään selvänä asiana myös työpaikalla, mitä se ei välttämättä vanhemmille sukupolville ole. Täysin arvojen mukainen työskentely päivittäin ei kuitenkaan aina ole helppoa. Eräällä tutkimuksen yrityksellä todettiin olevan todella hyvät lappilaiset arvot, mutta esihenkilö itsekkin koki haasteelliseksi tuoda arvoja esiin työn arjessa.

Työnantaja haluaa sitouttaa työntekijänsä työpaikkaan mieluiten pidemmäksi aikaa. Tämä on haastavampaa sesonkiluonteisissa töissä, joita on tarjolla osassa haastatteluun osallistuneista yrityksistä. Haastatteluista kävi ilmi, että työsuhteen jatkuvuutta myös sesongista toiseen pidettiin tärkeänä, koska uuden työntekijän koulutus on aina aikaa ja resursseja vaativa panostus työnantajalta. Jatkuva uuden oppiminen ja opettaminen työsuhteen aikana nousi esille useimmissa haastatteluissa, ja sen koettiin motivoivan molempia työsuhteen osapuolia. Omien harrastusten yhdistyminen työhön nähtiin positiivisena asiana, joka lisää osaamista ja intoa oppia uutta myös työssä.

Aikaisemmin suurin osa tavoitteli pitkäaikaisia työsopimuksia ja niin kutsutut ”eläkevirat” nähtiin positiivisena asiana. Tähän on selvästi tullut vuosien aikana muutos, sillä haastatteluissa nousi esiin nuorten halu kokea ja nähdä monenlaisia työpaikkoja. Määräaikaiset työsuhteet mahdollistavat työpaikkojen vaihtamisen, sillä niissä ei ole samanlaista kynnystä irtisanoutua kuin vakituisesta työsuhteesta. Voidaan myös pohtia, ovatko esimerkiksi erilaiset työttömyyskorvaukset

Suomessa liian hyviä, kun nuorilla on varaa jäädä työsuhteiden välillä myös työtömiksi. Nuorille työttömyyskorvaukset voivat tuntua isoilta rahasummilta, sillä heillä ei välttämättä vielä ole lapsia elätettävänä tai muita isoja menoja kuten asuntolainaa tai muita asumiseen liittyviä kiinteitä kuluja.

*“Ennen Lappiin tultiin töihin rahan perässä,  
nyt vapaa-ajan harrastusten”*

Sitouttamisen hyviksi keinoiksi kaikki yritykset mainitsivat hyvän ja riittävän perehdytyksen, ja lähes kaikilla on perehdytykseen olemassa lisäksi kirjallista materiaalia. Työaikojen ja –vuorojen sopiminen työntekijän etuja palvelevaksi oli yksi työntekijän hyvinvointia lisäävä tekijä. Toiset haluavat tehdä pidempiä viikkoja ja pitää sen ohella pidempiä vapaita, toisille sopivat paremmin viikonloppu- ja ilta- vuorot ja toisille aamuvuorot. Hyvä yhteishenki vakituisten työntekijöiden kesken koettiin sitouttavan myös määräaikaista ja uusia työntekijöitä yritykseen. Myös eri ikäiset ja erityisesti vakituiset työntekijät yrityksessä ovat tärkeä voimavara, joiden kautta nuori työntekijä sitoutuu paremmin. Parhaimmillaan yrityksen henkilökunnasta muodostuu eräänlainen perhe, jossa on eri-ikäisiä erilaisin kokemuksin ja taustoin, ja he yhdessä kannustavat ja opettavat toisiaan. Jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus vie nopeasti pohjan yhteisöllisyyden pysyvyydeltä työpaikalla.

*“Osalle nuorista on yksi hailee, onko työ vakituista ja ympärivuotista.  
Moni haluaa matkustella kesällä. Asenne työelämään  
on erilainen kuin aiemmin.”*

Osa yrityksistä mainitsi sitouttamiskeinoksi työehtosopimusta hieman paremman palkkauksen, mutta tutkimuksessa kävi myös ilmi, että alan palkkauksella ei voida kilpailla työntekijöistä. Erilaiset työsuhte-edut ja säännölliset muistamiset työnantajan taholta kuitenkin jossain määrin saattoivat kompensoida palkkausta. Sitouttamista vaikeuttavina tekijöinä mainittiin myös asuntojen puute ja kimppa- asuminen.

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin Lapin matkailukeskusten haastava asuntotilanne ja siitä syntynyt asuntopula, vaikka emme siitä lainkaan kysyneet. Esihenkilöt toivat esiin tilanteita, jossa rekrytoinnissa oli löydetty sopiva työntekijä, mutta työnaloitukselle esteenä oli asunnottomuus. Vaikka Lapin matkailukeskuksissa on kuntien väkilukuun nähden paljon asuntoja, ovat ne lyhytaikaisessa vuokrauksessa olevia loma-asuntoja matkailijoilla. Yritykset tarjoavat työntekijöilleen kimppa-asuntoja, mutta ne eivät aina ole kovinkaan hyvä vaihtoehto. Kimppa-asuminen haastaa elämän rytmittämistä, sillä asukkailla saattaa olla eri työvuorot, asunnoissa ei saa omaa rauhaa ja mahdollinen juhliminen sotkee elämää. Monet nuoret muuttavat Lappiin muualta Suomesta vain välivuodeksi tai sitten koti-ikävä yllättää nopeasti, jolloin paikkakunnalle sitoutuminen jää heikoksi ja lyhytaikaiseksi.

Työpaikkoihin sitouttaminen on iso haaste, sillä työntekijöitä tarvitaan muualta kun niitä ei alueella ole tarpeeksi, mutta samaan aikaan paikkakunnalle tulevat työntekijät jäävät kaipaamaan usein perhettä, ystäviä ja omia tuttuja paikkoja kotipaikkakunniltaan. Toisaalta on myös niitä, jotka ovat esimerkiksi tulleet opiskelun ja sesonkityön perässä Lappiin, mutta löytäneetkin Lapista puolison ja perustaneet perheen. Alueelle ja yrityksiin sitoutuminen voikin siis olla monesta muuttujasta kiinni eikä osa sitoutumissyistä ja keinoista voi olla työnantajasta riippumattomia syitä.

*“Miten sitoutua alueeseen, jos ei ole asuntoa?*

*Asuntolainaa ei saa, jos ei ole kuin alustavia lupauksia seuraavasta sesongista työnantajalta.”*

Emme haastatteluissa kysyneet esihenkilöiltä käyttävätkö he henkilöstövuokrausyrityksiä rekrytoinneissaan ja mikäli käyttävät niin kuinka paljon. Tehdesämme asiantuntijahaastatteluita henkilöstövuokrausyrityksille, he toivat esiin tilanteita, joissa työntekijät sitoutuvat paremmin henkilöstövuokrausyrityksiin, kuin yksittäisiin yrityksiin, joissa keikkailevat. Henkilöstövuokrausyritykset tuntevat tekijänsä ja heidän on siten helpompi tarjota työntekijöille osaamista vastaavia työ-

suhteita esimerkiksi määräaikaisen työsuhteen päättymisen jälkeen. Jossain tapauksessa nuorelle voi siis olla myös parempi sitoutua henkilöstövuokrausyritykseen. Tämä ei kuitenkaan lisää sitoutumista yksittäisiin yrityksiin tai ratkaise heidän osaavien työntekijöiden pulaa.

### 6.3 Esihenkilötaidot

Kuviossa 3 on kuvattu tutkimuksessa esiin nousseita hyviä esihenkilötaitoja. Esihenkilötaidot koostuvat tutkimuksen mukaan kehumisesta, luottamuksesta, kommunikoinnista, esimerkin näyttämisestä ja sopivasta määrästä auktoriteettia, sekä myös kiinnostuksesta työntekijän arkea kohtaan. Kehumista ja positiivisen palautteen antoa pidettiin tärkeänä nuorten kanssa työskennellessä. Nuoret odottavat kehumista ja se ruokkii tekemistä. Myös negatiivisen palautteen annon tulee onnistua. Vaikka esihenkilötaitoihin lueteltiin paljon niin sanotusti pehmeitä asioita, työntekijät kaipaavat myös auktoriteettia ja johtamista. Erään haastatellun mukaan esihenkilön voi olla helpompi säilyttää auktoriteetti, jos hänellä on hiukan ikäeroa työntekijöihin, ja haastatteluissa kävi myös ilmi, että usein esihenkilöt olivat yritysten vanhimpia työntekijöitä.



Kuvio 3 Tutkimuksen mukaiset hyvät esihenkilötaidot

Hyvä esihenkilö pystyy luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa hän saa ja vastaanottaa myös itse palautetta työntekijöiltään. Esihenkilöt kokivat, että työssä saa ja



kuulukin kertoa, jos on huono päivä. Huono päivä ei kuitenkaan saisi palvelualalla näkyä asiakkaille, mutta tunteiden ja ajatusten jakaminen työyhteisön kesken nähtiin hyvänä asiana. Esihenkilöt kokivat, että oman esimerkin näyttäminen on tärkeää, samoin kuin kaikki tekevät virheitä -asenteen hyväksyminen molemmin puolin. Esihenkilö työn voidaankin sanoa olevan tasapainoilua ihmisten ja asioiden keskellä. Kaikki työntekijät ovat erilaisia persoonia ja mitä paremmin työyhteisön jäsenten tarpeet pystytään huomioimaan, sitä paremmin yhteisö toimii ja heidän keskinäinen luottamuksensa kasvaa.

Osa esihenkilöistä oli kokenut myös itse huonoa johtamista. Vaikka huonoa johtamista ei kenenkään tulisi kokea, on sillä saattanut olla positiivinen vaikutus esihenkilön omaan työskentelyyn ja esihenkilötaitojen jatkuvaan kehittämiseen. Esihenkilötaitojen kehittämisessä vertaistuki koettiin tärkeäksi, sillä esihenkilöt kokivat oppivansa taitoja kollegoilta niin omalta työpaikalta kuin erilaisista julkisten hankkeiden koulutuksista, joissa on ollut mahdollisuus tutustua esihenkilöihin myös muiltakin kuin omalta toimialalta. Toisaalta siinä missä toinen koki saavansa jatkuvaa kollegoiden tukea sisäiseltä verkostolta, toinen koki olevansa aivan yksin, vaikka molemmissa tapauksissa kyseessä oli isohko työyhteisö. Johdettava ajatus jatkuvasta oppimisesta koskee yhtä lailla esihenkilöitä kuin työntekijöitä. Kaikki tutkimuksessamme haastatellut esihenkilöt mainitsivat yhdeksi tärkeimmäksi työntekijän taidoksi halun oppia uutta. Silloin on mahdollista palkata myös työntekijä, jolla ei ole vielä juurikaan kokemusta työtehtävästä. Esihenkilöt suhtautuivat myös itse positiivisesti uuden oppimiseen eri tavoilla.

*“Mitä nuorempi työntekijä niin sitä enemmän se vaatii tietynlaista ohjausta verrattuna sellaiseen, joka on yli 40 v.*

*Nuori helpommin kyseenalaistaa ohjeita, joka haastaa itseäkin miettimään ohjeistusta ja omia toimintatapoja.*

*Nuoret tuovat omia näkemyksiä ja mielipiteitä esiin verrattuna vanhempiin.”*

Useampi esihenkilö arveli, että tulevaisuudessa heidän työssään korostuvat erityisesti digitaitojen osaaminen, kielitaito ja kulttuurien tuntemus jatkuvan kansain-

välistymisen myötä. Esimerkillä johtaminen on myös tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, mikä tarkoittaa sitä, että esihenkilö ei ainoastaan käske tekemään, vaan tekee itse myös perustehtäviä silloin kun on tarve. Tämä on sitä samaa joustamista ja moniosaamista mitä esihenkilöt vaativat myös työntekijöiltään. Jossain määrin voidaan siis huomata, että työpaikkojen hierarkiat ja tittelit olisivat katoamassa, ja kaikkien työyhteisön jäsenien toivotaan tekevän työtehtäviä monipuolisesti työpaikoilla. Esihenkilöiden mukaan työntekijät haluavat tulla kohdatuksi ihmisenä ja yksilöinä eikä koneiston osana, mikä taas vaatii esihenkilöltä entistä enemmän henkilöstöosaamista ja joustavuutta. Myös esihenkilöt itse haluavat inhimillisyyttä ja joustavuutta, sillä he kokivat, että tulevaisuudessa esihenkilön ei tarvitse olla saatavilla ympäri vuorokauden.

#### 6.4 Tulevaisuus ja kansainväliset työntekijät

Tutkimushaastatteluista koulutus ja työkokemus asettuivat jossain määrin vaakakuppien eri päätyihin ja esihenkilöt kokivat, että työkokemus ja halu oppia olivat tärkeämpiä kuin alan koulutus. Aivan näin mustavalkoinen aihe ei kuitenkaan mielestämme ole. Kaikissa haastatteluissa nostettiin esiin tulevaisuuden tarpeena sosiaaliset taidot kuten taito kohdata toisia ihmisiä sekä ryhmätyöskentelytaidot. Nämä taidot ovat sellaisia, joita opitaan nimenomaan kouluissa, joten ei voida täysin yksiselitteisesti sanoa, että koulutusta ei palvelualalla tarvittaisi. Lapissa palvelualan koulutusta on tarjolla toiselta asteelta aina maisteritasolle saakka. Myös ongelmanratkaisutaitoja ja matemaattisia taitoja kaivattiin erityisesti kassatyöskentelyssä, ja vaikka ne kehittyvät työelämässä niin perustan kehitykselle luo riittävä alan koulutus. On vaikea osoittaa tarkasti mikä ylipäättään on riittävä koulutus alalla, sillä joskus korkea koulutus voi olla haaste. Niin asiantuntijahaastattelussa kuin tutkimushaastatteluissa nousi esiin keskustelua siitä, että joissain tilanteissa liian korkea koulutus voi olla myös esteenä työsuhteelle. Osa korkeasti koulutetuista hakee vain koulutustaan vastaavia oman alan töitä, ja sellaisia on harvemmin tarjolla palvelualalla. Korkeasti koulutetut voivat kokea suorittavan tason työssä tylsistymistä, vähemmän merkityksellisyyttä eikä työtehtäviä välttämättä koeta riittävän kehittäväksi.

TYÖANTAJAN IMAGO TÄRKEÄ  
MONIPUOLISUUTTA TOIVOTAAN, PERUSTAIDOILLA PÄRJÄTÄÄN  
PALKKAUKSELLE EI VOI KILPAILLA

Kuvio 4 Kolme mielenkiintoista nostoa tulevaisuudesta

Kuviossa 4 on esitetty kolme mielenkiintoista nostoa haastatteluissa esiin tulleista tulevaisuuden näkymistä. Työnantajan imago koettiin tärkeänä, sillä erityisesti nuorten keskuudessa sana erilaisista työnantajista ja kokemuksista kiirii. Kun työntekijöitä kohdellaan hyvin ja työntekijät viihtyvät, silloin työnantaja voi valita hyvistä työnhakijoista parhaat. Asiantuntijahaastatteluiden mukaan tällä hetkellä palvelualalla vallitsee työntekijän markkinat, joka tarkoittaa sitä, että alan osaaja voi valita itselleen mieleisen työpaikan. Tämän vuoksi oman yrityksen maineesta tulisi pitää huolta. Esihenkilöt toivovat työntekijöiltä monipuolisuutta, mutta samaan aikaan totesivat, että perustyöelämätaidoilla pärjää pitkälle ja loput oppii työssä. Monipuolisuudeksi nimettiin niin laajaa työkokemusta kuin halua tehdä työsuhteessa monipuolisesti erilaisia työtehtäviä. Alan esihenkilöt kokivat, että he eivät voi kilpailla muiden alojen kanssa palkkauksella, vaikka osa haastateltavista ilmoitti maksavansa työehtosopimuksia parempia palkkoja. Vakituudesta työsuhteesta vaihtaminen sesonkiluontoiseen koetaan isona riskinä, ja mikäli palkka ei vastaa aikaisempaa tai ole parempi, on kynnys vaihdokselle vielä isompi. Osaavista työntekijöistä on myös kilpailua palvelualan sisällä, kun koronapandemian vuoksi työntekijöitä siirtyi hotelli- ja ravintola-alalta kaupan alalle. Heidän takaisin saamisensa voi olla vaikeaa, sillä kaupan ala houkuttelee tällä hetkellä paremmalla palkalla ja työehdoilla. Työntekijöiden saaminen horeca-alalle näyttää työllisyyden kannalta kuitenkin nyt valoisammalta, kun työhön saadaan entistä enemmän ulkomaista työvoimaa.

Määräaikaiseen työsuhteeseen palkatulle kansainväliselle työntekijälle saattaa riittää pienempikin tuntipalkka Suomen progressiivisen verotuksen vuoksi. Palve-

lualan suorittavan työn palkkauksen mukaan parhaimmassa tapauksessa kansainvälinen työntekijä pystyy tekemään lyhyen sesongin alle 10 prosentin veroprosentilla tai jopa ilman veroprosenttia (Vero 2023). Kansainväliset työntekijät koetaan alalla välttämättömiksi ja erittäin tarpeellisiksi, mutta he eivät pysty korvaamaan kokonaan suomalaisia työntekijöitä kielitaidon puutteen vuoksi. Suomalaiset asiakkaat ovat Lapissa erittäin tärkeä asiakasryhmä, ja heistä suurin osa haluaa palvelua omassa kotimaassaan omalla äidinkielellä.

Emme haastatteluissa kysyneet erikseen kansainvälisistä työntekijöistä, mutta emme voineet jättää aihealuetta kokonaan pois opinnäytetyöstä, sillä osassa työpaikoista he ovat merkittävässä roolissa palvelun olemassaololle ja tuottamiselle. Ratkaisuna tulevaisuuden työvoimapulaan on ehdotettu kansainvälisiä työntekijöitä, mutta täysin ongelmaton se ei ole. Osa oli saanut kansainvälisistä työntekijöistä suurta helpotusta työntekijäpulaan, mutta heidän kanssaan eteen on tullut uudenlaisia ongelmia kuten esimerkiksi työskentelyyn liittyvät kulttuurierot ja maailman poliittinen tilanne. Konkreettisena esimerkkinä tutkimushaastattelussa nousi esiin kysymys voiko venäläinen ja ukrainalainen työskennellä samassa työpaikassa ongelmitta?

Kansainväliset työntekijät haastavat esihenkilötyötä uudella tavalla ja esihenkilöltä vaaditaan enemmän ymmärrystä eri kulttuureista, joissa on esimerkiksi hierarkkisempi työkulttuuri. Suomessa työpaikoilla usein kaikki tekevät tarvittaessa kaikkea ja osaamisensa mukaan työnimikkeestä riippumatta. Oman kokemuksen mukaan erityisesti sesonkiloontoisissa matkailukeskuksissa ulkomaisen työvoiman määrä on jatkuvasti lisääntymään päin. Esimerkiksi omaa äidinkieltä puhuvat oppaat tai tarjoilijat ovat etu ulkomaisen asiakkaan näkökulmasta, paitsi jos asiakas on kotimainen ja kaipaa palvelua suomeksi. Myös lomakokemuksen autenttisuus voi kärsiä, kun Lappiin tuleva ranskalainen saa palvelua ranskaksi maanmieheltään. Lappi kuitenkin haluaa olla koti kaikille tulijoille, ja siksi Lappiin on laadittu maahanmuuttostrategia. Strategian tarkoituksena on myös tukea lappilaisia työntekijäitä, jotta osaavan työvoiman heikko saatavuus ei olisi kasvun esteenä. (Perälä ym. 2022, 3,5–6.)

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilöiden kokemuksia ja odotuksia nuorten työntekijöiden työelämätaidoista ja työuran aloittamisesta. Tavoitteena oli myös selvittää esihenkilöiden omia valmiuksia kohdata ja johtaa nuoria. Tutkimus rajattiin koskemaan vain esihenkilöitä ja oli tietoinen valinta jättää nuorten haastattelut tällä kertaa tutkimuksen ulkopuolelle. Käsittelimme teoriaosuudessa tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä. Henkilöstövuokrausyritysten asiantuntijoiden haastattelut vahvistivat tutkimuksen tuloksia ja lisäsivät siten tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, ja sen toteuttaminen ja aineiston analysointi osoittautui ennakoitua haastavammaksi. Ajattelimme saavamme haastateltavat hankkeen kautta, mutta niin ei käynyt vaan haimme haastateltavia lähettämällä haastattelupyyntöjä itse tutkimukseen sopiville erilaisille palvelualan työnantajille. Jokainen haastateltava edusti toisistaan eroavaa työpaikkaa ja siten saimme tutkimukselle laajan kuvan koko palvelualasta. Haastattelut itsessään sujuivat ongelmitta. Ne sujuivat aikataulussa, olivat mukava toteuttaa ja saimme haastatteluissa esiin paljon hyviä ajatuksia ja uusia-kin näkökulmia tutkimukseen.

Erityisesti Lapissa palveluala on jossain määrin määräaikaisten työsuhteiden juhlaa työnantajan näkökulmasta. Kun työtä ei ole perustellusti tarjolla ympäri vuoden, ovat määräaikaiset työsopimukset lain mukaan luvallisia ja jopa yleisiä. Silloin kun työtä on tarjolla enemmän kuin 9 kuukautta vuodessa, perusteita määräaikaisille työsopimuksille ei lain mukaan ole. Nuorilta ja ylipäätään työntekijöiltä odotetaan sitoutumista yritykseen, mutta yritysten olisi syytä näyttää nuorille mallia tekemällä toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia silloin kun perusteita määräaikaaisuudelle ei ole. Työnantajan parempi sitoutuminen työntekijään toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella voisi tuottaa Lappiin kaivattua vetoa ja pitovoimaa. Vakituisiin työsopimuksiin molemmin puolinen sitoutuminen kannustaisi myös niin yksilöä itseään kuin myös työnantajaa kouluttamaan henkilöstöään vastaamaan entistäkin paremmin yrityksen tarpeeseen.

Tutkimusta tehdessämme Lapin sesonkiluontoisista kohteista esiin nousi myös sellaisia asioita, joita jäimme pohtimaan, ovatko ne edes työnantajalle kuuluvia huolia. Onko työnantajan tehtävä miettiä, miten työntekijä saapuu työpaikalle, jos hänellä ei ole omaa autoa ja julkinen liikenne ei toimi aamuvanhain tai iltamyöhään? Onko työnantajan tehtävä miettiä missä työntekijä asuu? Onko työnantajan tehtävä miettiä työntekijöilleen tekemistä vapaa-ajalle? Lapissa palvelualan työpaikkoihin tullaan töihin etelämpää Suomesta ja jopa ulkomailta saakka. Yksin toiselle paikkakunnalle muuttavalta nuorelta vaaditaan yksinkertaisesti paljon rohkeutta lähteä, ja mieltä voi askarruttaa työn lisäksi moni muukin asia. Tähän ratkaisuksi voisi olla jonkinlainen nuoren 'kotouttaja' tai 'mentori', joka tukisi tukiverkoston puuttuessa arkisissakin asioissa ja alueelle juurtumisessa. Isommissa työpaikoissa työkavereista usein saa harrastuskavereita, mutta ystävien löytäminen ja alueelle juurtuminen ovat tärkeitä tekijöitä yksilön kannalta työpaikan lisäksi. Myös erilaiset tapahtumat tai kokoontumiset esimerkiksi kausityöntekijöiden kesken ovat merkittäviä tapahtumia, sillä niissä niin nuoret kuin vanhemmatkin voivat kohdata samassa elämäntilanteessa olevia. Vaikka työpaikka ei ole elämän keskipiste, niin silti parhaimmassa tapauksessa työkavereista voi saada itselleen hyviä ystäviä ja hyvästä porukasta voi muodostua tiivis yhteisö kuin perhe, joka koostuu kaikenikäisistä ihmisistä.

Kuten asiantuntijahaastattelussa todettiin niin *"Aina on ollut pula työntekijöistä, mutta aina ongelma on jotenkin saatu ratkaistua"*. Ikävämpi ratkaisu työntekijäpulaan on, että nykyiset osaavat työntekijät joustavat lisää ja tekevät pidempiä työvuoroja, väsyvät ja lopulta myös he lähtevät pois alalta. Ehdottomasti parempana vaihtoehtona pidämme kuitenkin sitä, että palvelualasta tulisi jälleen houkuttelevampi ala työllistyä ja ala nähtäisiin jälleen merkittävänä työllistäjänä koko Suomessa. Alan kiinnostavuus ja vetovoimaisuus koostuu muustakin kuin vain palkkauksen parantamisesta, mutta myös se on merkittävä tekijä työnhakijalle. Opinnäytetyöprosessimme ajoittui vuoden 2022 lopulta syksyyn 2023, jolloin kaikkien tavaroiden ja palveluiden hinnat nousivat, asuntolainojen korot moninkertaistuivat ja inflaatio jatkoi kiihtymistään. Erityisesti tällaisessa tilanteessa palkan merkitys korostuu entuudestaan, sillä pelkällä kutsumuksella ei kukaan pysty pitkään tekemään työtä.

Esihenkilöiden osaamisen kehittämistä tulisi tukea kaikin tavoin. Jatkuva, elinikäinen oppiminen on avain parempaan työelämään. Elinikäinen oppiminen koskee kaikkia työtätekeviä asemasta riippumatta. Uuden oppimisen tapoja on monia, joista jokaiselle löytyy jotain. Erityisesti hankerahoituksella toteutettavia koulutuksia tulisi markkinoida entistä paremmin, sillä niillä on usein tarjota vankkaa asiantuntijaosaamista tarjolla maksutta. Vertaistuki esihenkilöiden kesken mainittiin haastatteluissa arvokkaaksi, joten sitä tukevat hankkeet ovat myös mielestämme tarpeen.

Opinnäytetyöllemme jatkotutkimusaiheena voisi olla kuunnella nuorten mielipiteitä aiheesta, ja sitä kautta analysoida vielä tarkemmin kohtaavatko vai eroavatko nuorten ja työnantajien näkemykset merkittävästi toisistaan. Mielenkiintoista olisi myös tutkia miten kansainväliset työntekijät asettuvat ja sitoutuvat Lapissa palvelualan työpaikoille. Jääväkö he pysyvästi vai ovatko vain tilapäistä työvoimaa? Miten lähitulevaisuuden politiikka vaikuttaa kansainvälisen työvoiman liikkuvuuteen ja saatavuuteen? Minkälaista osaamista esihenkilöiltä vaaditaan tulevaisuudessa monikulttuurisilla työpaikoilla ja miten osaamista osataan hankkia? Onko Lapin sesonkityövoiman saatavuus jatkossa pelkästään henkilöstövuokrausyritysten käsissä ja pystyvätkö ne ratkaisemaan työvoimapulan?

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent, Viitattu 25.7.2023 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.la-pinamk.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:Sis\(\(e4\)llys/piste:t2d](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.la-pinamk.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:Sis((e4)llys/piste:t2d).

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 5.8.2023 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.la-pinamk.fi/teos/GAEBIXCTDG#/kohta:72/piste:b1103>.

Ainiala, T., Olsson, P., Mattila, H. & Vesalainen, M. 2020. Työelämätaidot korkeakouluopetuksessa. Aikuiskasvatus, 40(2), pp. 96–111. Viitattu 15.9.2023 doi:10.33336/aik.95449.

Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi, A., Turunen, J., Tähtinen K. & Viitanen, A. 2020. Ilmastonmuutos ja työ. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 75–91. Viitattu 8.2.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Alasoini, T., Alanko, T., Kalakoski, V., Lukander, K., Oikarinen, T. & Seppänen, L. 2020. Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 33–52. Viitattu 8.2.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen T. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 53–74. Viitattu 8.2.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. SAGE Open, 4(1). Viitattu 13.3.2023 <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>.

ELY-keskus 2022a. Hyvä työpaikka Lapissa (ESR-hanke). Viitattu 4.10.2022 <https://www.ely-keskus.fi/hyv%C3%A4-ty%C3%B6paikka-lapissa-esr-hanke>.

ELY-keskus 2022b. Lapin osaavan työvoiman saatavuuden toimenpidesuunnitelma. Tausta-aineisto. Viitattu 4.8.2022 <https://www.lapinliitto.fi/wp-content/uploads/2022/06/Tausta-aineisto-Osaavan-tyovoiman-saatavuus.pdf>.



Ely-keskus 2022c. Osaavan työvoiman saatavuuden toimenpidesuunnitelma. Toimenpidekortit. Viitattu 30.1.2023 <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/47015633/Toimenpidekortit+pdf.pdf/f74d4261-a170-84ed-5010-bc085f271381?t=1656484168501>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 14.1.2023 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Genc, V. & Kozak, M.A. 2020. Emotional and social competence in the aestheticization of labor in the restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3): 1201–225 <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2019-0011>.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. 2008. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291–295. Viitattu 1.7.2023 <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>.

Hintsa, T., Aronen, E., Hietarinta, T. & Kokkonen, M. 2021. Hyvinvointia, työkykyä ja palautumista edistäviä tunteita työlämää. Ohjelma esihenkilöille, rehtoreille ja urheiluvallmentajille. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 20.6.2023 <https://oma.tsr.fi/api/projects/8b1d887a-d869-45d4-924b-dccd673a667c/attachment/cd97bdf9-ae82-4c60-8030-c6fb5844dde2>.

Hirsjärvi, S. Remes, L. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

House of Lapland 2021. Lapin muuttajapotentialitutkimus. Tiivistelmä tuloksista. Viitattu 14.1.2022 [https://www.lapland.fi/uploads/2021/09/97c7aa0d-talent\\_lapin-muuttajatutkimus\\_tiivistelma\\_tuloksista.pdf](https://www.lapland.fi/uploads/2021/09/97c7aa0d-talent_lapin-muuttajatutkimus_tiivistelma_tuloksista.pdf).

Kalenius, A. 2018. Koulutustason kehitys Suomessa. Taustaraaportti Talouspolitiikan arviointineuvostolle. Viitattu 30.1.2023. [https://www.talouspolitiikanarviointineuvosto.fi/wp-content/uploads/2018/01/Kalenius\\_2018.pdf](https://www.talouspolitiikanarviointineuvosto.fi/wp-content/uploads/2018/01/Kalenius_2018.pdf).

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2023. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.3.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Karhunen, H. Pekkarinen, T. Suhonen, T. & Virkola, T. 2022. Opiskelijavalintauudistuksen seuranta tutkimuksen loppuraportti. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Viitattu 30.1.2023 <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/185280/vatt-muistiot-67-opiskelijavalintauudistuksen-seuranta tutkimuksen-loppuraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kinnunen, J. 2017. Suurin osa kausityöntekijöistä toivoisi työllistyvänsä Lapissa vakituisesti. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.8.2023 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125483/Kinnunen%20Jo-hanna%20Lumen-lehti%201\\_2017.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125483/Kinnunen%20Jo-hanna%20Lumen-lehti%201_2017.pdf?sequence=1).

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.1.2022 <https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>.

Kurki, E. 2023. Viisi tämän hetken tärkeintä työelämätaitoa. Helsingin sanomat 6.3.2023.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007 Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Lapin liitto 2021. Lapin veto- ja pitovoima –tiekartta. Viitattu 5.8.2022 <https://lapinluotsi.fi/wp-content/uploads/2021/07/tiekartta-final.pdf>.

Laker, D. R. & Powell, J. L. 2011. The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. Human resource development quarterly, 22(1), pp. 111–122. Viitattu 12.6.2023 doi:10.1002/hrdq.20063.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.7.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521449550>.

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ - Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Teoksessa Työn Tuuli. Henkilöstöjohtoon työryhmä -HENRY Ry, 8–16. Viitattu 18.7.2023 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf).

Maury, M. 2019. Tarua vai faktaa - Mitä strategiatutkimus kertoo? KISSconsulting artikkeli 5.10.2019. Viitattu 18.8.2023 <https://kissconsulting.fi/tarua-vai-faktaa-mita-strategiatutkimus-kertoo/>.

Moilanen, L. & Virtanen, S. 2010. Työn arvon muutos ja mielekkyys. Työelämän tutkimus, Vol 8 Nro 1 (2010). Viitattu 16.8.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87421/46324>.

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. New Jersey: Wiley. Viitattu 15.6.2023 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/reader.action?docID=4817840>.

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia Viitattu 7.3.2023 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf).

Perälä, M., Huikuri, S., Keränen, T., Suopajarvi, A., Tapalinen, J., Pekkala, S., Pirkkalainen, R., Peltoniemi, S. & Karinen, R. 2022. Lappi – koti kaikille: Lapin maahanmuuttostrategia 2030+. Lapin elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Viitattu 10.7.2023 <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/186234/Lapin-maahanmuuttostrategia.pdf?sequence=12&isAllowed=y>.

Ranki, S. 2022. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>.

TAT 2022. Nuorten tulevaisuusraportti. Viitattu 14.7.2023 [https://tat.fi/wp-content/uploads/2022/05/TAT\\_Nuorten-tulevaisuusraportti\\_2022.pdf](https://tat.fi/wp-content/uploads/2022/05/TAT_Nuorten-tulevaisuusraportti_2022.pdf).

Tilastokeskus 2023. Väestön koulutus rakenne. 12bq -- 15 vuotta täyttänyt väestö koulutusasteen, kunnan, sukupuolen ja ikäryhmän mukaan, 1970–2021. Viitattu 21.6.2023 [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_vkour/statfin\\_vkour\\_pxt\\_12bq.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vkour/statfin_vkour_pxt_12bq.px/table/tableViewLayout1/).

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

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Lapin Työllisyyskatsaus joulukuu 2022. Viitattu 30.1.2023 [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/46111646/lapely\\_Joulukuu\\_2022.pdf/768615d5-f241-0c5b-cb92-978e0d51dd51?t=1674799635132](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/46111646/lapely_Joulukuu_2022.pdf/768615d5-f241-0c5b-cb92-978e0d51dd51?t=1674799635132).

Työterveyslaitos 2022. Nuorten työhyvinvointi heikentyi palvelualoilla – palautumiseen ja perehdytykseen kannattaa panostaa. Tiedote 15.6.2022. Viitattu 20.7.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/nuorten-tyohyvinvointi-heikentyi-palvelualoilla-palautumiseen-ja-perehdytykseen-kannattaa-panostaa>.

Työterveyslaitos 2023. Tutkimus: Nuoret kokevat enemmän työssä tylsistymistä ja ahdistusoireilua verrattuna vanhempiin – työpaikoilla huomio työn merkityksellisuuteen. Viitattu 8.2.2023 <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-nuoret-kokevat-enemman-tyossa-tylsistymista-ja-ahdistusoireilua-verrattuna-vanhempiin>.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 13.8.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L4>.

Vero 2023. Palkan, eläkkeen ja etuuden veroprosentit. Viitattu 15.6.2023 <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/palkan-el%C3%A4kkeen-ja-etuuden-veroprosentit/>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A., Soikkanen, A., Panganen, N., & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos, 11–32. Viitattu

8.2.2023 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Yin, R. 2016. Qualitative research from start to finish. 2nd ed. New York: Guilford Press. Viitattu 15.3.2023 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/reader.action?docID=2008479>.

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

## Liite 1. Haastattelun teemat

### **Teema 1: YLEISET TAUSTATIEDOT**

### **Teema 2: NUOREN TYÖNTEKIJÄN PALKKAAMINEN**

- Työntekijöiden palkkaus
- Rekrytointi
- Eri ikäiset työntekijät
- Työelämätaidot ja työelämävalmiudet
- 

### **Teema 3: SITOUTTAMINEN**

- Työsuhteiden jatkuvuus
- Sitouttamisen keinot
- Perehdytys

### **Teema 4: TYÖNTEKIJÄPULAN RATKAISUT**

- Työvoimapula
- Osaamisvaje
- Tulevaisuuden työelämätaidot

### **Teema 6: ESIHENKILÖTAIDOT**

- Esihenkilötaidot
- Esihenkilötaitojen kehitys ja koulutus
- Tulevaisuuden esihenkilötaidot
- Arvojen ja työn yhteensopivuus