

Riitta-Liisa Niinimaa

Z-sukupolven sitoutumisen edistäminen palvelualalla esihenkilötyön keinoin

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen
ja johtaminen

Kevät 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Niinimaa Riitta-Liisa

Työn nimi: Z-sukupolven sitoutumisen edistäminen palvelualalla esihenkilötyön keinoin

Tutkintonimike: Tradenomi YAMK, liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: sitoutuminen, pitovoima, Z-sukupolvi, palveluala, palveleva johtaminen

Palvelualan suuri vaihtuvuus aiheuttaa yrityksille nousevien kustannusten lisäksi puutteita osaamisessa, työntekijä- ja asiakaskokemuksen heikentymistä sekä tuloksen ja työnantajamielikuvan laskua. Opinnäytetyön aiheena oli Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutuminen palvelualalla toimivaan organisaatioon ja sitoutumisen edistämien esihenkilötyön keinoin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii huvi-teema- ja elämyspuistotoimialalla toimiva organisaatio, jolla on 22 toimipaikkaa Suomessa ja joka työllistää noin 500 työntekijää. Organisaation toiminta pitää sisällään myös ravintolatoimintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaation pitovoimaa erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli kuvata, millainen esihenkilötyö tukee nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyön lopputuotoksena luotiin suositus kohdeorganisaation käyttöön pitovoiman edistämiseksi esihenkilötyön keinoin sekä implementointisuunnitelma tukemaan suosituksen käyttöönottoa organisaation sisällä.

Opinnäytetyön viitekehys muodostui organisaation pitovoimasta, työntekijöiden organisaatioon sitoutumisesta, nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumisen erityispiirteistä, työhyvinvoinnin ja urakehityksen merkityksestä sitoutumiseen. Viitekehyksessä kuvataan lisäksi palvelevan johtamisen johtamissuuntausta pohjautuen tutkimustuloksiin sen pitovoimaa edistävänä tekijänä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategina työssä oli konstrukttiivinen tutkimus. Aineistonhankintamenetelmänä oli teemahaastattelu ja kehitysmenetelmänä esihenkilöille suunnattu ideointipaja. Lopputuotoksena syntyneen suosituksen kehittämisideat yhdistyivät työvuorosuunnittelun, työilmapiirin ja esihenkilötyön teemoihin.

Tärkeimmät kehitysideat liittyivät työvuorosuunnittelun avoimuuteen ja työntekijöiden osallistamiseen työvuorosuunnitteluun, rekrytointiprosessin kehittämiseen, palvelevan johtamisen hyödyntämiseen esihenkilötyössä, palautekulttuuriin ja palautekeskustelumallin muokkaamiseen, työyhteisön muutoksiin reagoimiseen ja työtyytyväisyyden mittaamiseen, sekä poikkeamiin reagoimiseen.

Aineistosta oli löydettävissä Z-sukupolven toive tulla kohdelluksi työelämässä yksilönä. Z-sukupolven työntekijöillä oli voimakas tarve kehittyä omassa työssään ja tulla kuulluksi ja nähdyksi työyhteisössä. Palautteen merkitys esihenkilöiltä ja työyhteisöltä oli myös sitoutumisen kannalta tärkeä tekijä. Työhyvinvointi ja työilmapiirin merkitys pitovoimatekijöinä olivat Z-sukupolvea edustaville työntekijöille merkittäviä tekijöitä suhteessa sitoutumiseen ja kokemukseen organisaation pitovoimasta.

Abstract

Author: Niinimaa Riitta-Liisa

Title of the Publication: Enhancing Z-Generation Employee Engagement in Service Industries through Leadership

Degree Title: Master of Business Administration, Business management and development

Keywords: Employee engagement, organizational retention, generation Z, service industry, servant leadership

High turnover in the service industry is a significant challenge for businesses. It leads to increased costs, skill gaps, deterioration of employee and customer experience, and a decline in results and employer image.

This thesis examines the commitment of Generation Z employees to organizations operating in the service industry and the ways in which supervisory work can be used to promote the commitment of young employees. The client of the thesis is an organization that operates in the amusement, theme, and experience park industry. The organization has 16 locations in Finland and employs approximately 500 people. The field that organization operates also includes food and beverage services.

The aim of the thesis was to develop the organization's attractiveness, especially from the perspective of young employees. The goal was to describe the kind of supervisory work that supports the commitment of Generation Z employees to the organization. The final product of the thesis is a recommendation for the use of the target organization to promote attractiveness through supervisory work and an implementation plan to support implementation of the recommendation within the organization.

The theoretical framework of the thesis was formed by the organization's attractiveness, employee commitment to the organization, the characteristics of the commitment of young Generation Z employees, the importance of well-being at work and career development for commitment. The framework also describes the servant leadership approach based on research results as a factor in employee engagement.

The thesis was implemented as a qualitative study, and the research strategy was constructive research. The data collection method was a thematic interview, and the development method was a brainstorming workshop for supervisors of the organization. The development ideas for the resulting recommendation were combined with the themes of work schedule planning, work atmosphere and supervisory work.

The most important development ideas were related to the transparency of work schedule planning and the involvement of employees in planning, the development of the recruitment process, the utilization of servant leadership in supervisory work, feedback culture and discussions, responding to changes in the work community, and measuring job satisfaction and responding to deviations.

The data showed that Generation Z wants to be treated as an individual in working life. Generation Z employees had a strong need to develop in their work and to be heard and seen in the work community. Feedback from supervisors and the work community was also an important factor for commitment. Employee well-being and the importance of work atmosphere as retention factors were significant for Generation Z employees in relation to commitment and the experience of organizational retention.

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	7
3	Organisaation pitovoima	9
3.1	Lähijohtaminen pitovoimatekijänä	13
3.2	Työhyvinvointi	15
3.3	Palkitseminen	19
3.4	Urakehitys	19
3.5	Palveleva johtaminen	20
3.5.1	Palveleva johtaminen pitovoiman tukena	22
3.5.2	Palvelevan johtamisen ulottuvuudet.....	24
4	Sukupolvet työelämässä.....	27
4.1	Z-sukupolvi	29
4.2	Z-sukupolven sitoutuminen organisaatioon	32
5	Tutkimusmenetelmät	37
5.1	Tutkimusstrategia.....	37
5.2	Aineiston hankinta	44
5.2.1	Teemahaastattelu	46
5.2.2	Ryhmähaastattelu.....	47
5.2.3	Ideointityöpaja.....	48
5.3	Aineiston analysointi	49
5.4	Kohdeorganisaation esittely.....	50
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	52
6.1	Teemahaastatteluiden toteutus.....	52
6.2	Teemahaastatteluiden tulokset	54
6.2.1	Taustatiedot.....	55
6.2.2	Työhyvinvointi.....	57
6.2.3	Pakkaus ja edut (aineellinen palkitseminen)	60
6.2.4	Joustavat käytännöt.....	62
6.2.5	Palkitseminen ja tunnustukset (aineeton palkitseminen)	65

6.2.6	Urakehitys	67
6.2.7	Palautteen saaminen	69
6.2.8	Digitaalisuus	72
6.3	Esihenkilöiden ideointipajan toteutus	74
6.4	Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset.....	77
6.4.1	Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	78
6.4.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät esihenkilöiden näkökulmasta	80
6.4.3	Esihenkilötyön ominaisuudet.....	81
6.4.4	Kehitysideat työhyvinvoinnin yläluokassa	82
6.4.5	Kehitysideat palautteen saamisen yläluokassa	83
6.4.6	Kehitysideat joustavien käytäntöjen yläluokassa	84
6.4.7	Tutkimustulosten yhteenveto.....	85
6.4.8	Implementointisuunnitelma	87
6.5	Tutkimustulosten luotettavuus	92
7	Pohdinta	97
7.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	101
8	Lähteet.....	102

Kuviot

Liitteet

1 Johdanto

Työntekijöiden vaihtuvuus on luontainen osa työelämää. Työntekijöiden vaihtuvuus palvelualalla on kuitenkin moneen muuhun toimialaan peilaten suhteellisen suurta. Palveluala työllistää usein nuoria työntekijöitä tehtävä- ja henkilöstörakenteensa vuoksi, lisäksi mennyt koronapandemia vaikutti merkittävästi palvelualaan vaihtuvuuden lisääntymisenä. Nuoret työntekijät, jotka ovat saamassa vasta ensimmäisiä kosketuksia työelämäänsä työllistyvät usein palvelualalle ja ensimmäiset työkokemukset ovat usein lyhyitä. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle nousevien kustannusten lisäksi puutteita osaamisessa, työntekijä- ja asiakaskokemuksen sekä tuloksen heikentymistä ja työnantajamielikuvan laskua. (Mankki 2018, 2021.)

Opinnäytetyön aiheena on Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutuminen palvelualalla toimivaan organisaation ja nuorten työntekijöiden sitoutumisen edistämien esihenkilötyön keinoin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii huvi-, teema- ja elämyspuistotoimialalla toimiva ketju, joka tarjoaa palveluja 22 eri toimipaikassa Suomessa ja työllistää noin 500 työntekijää. Toimiala pitää sisällään myös ravintolatoimintaa.

Z-sukupolvi on nuori sukupolvi, joka on osittain vasta siirtymässä työelämäänsä. Työelämän sukupolville löytyy useita eri määritelmiä, tässä opinnäytetyössä rajataan nuoret Z-sukupolven edustajat Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014, 58) kehittämää määritelmää mukaillen. Järvensivun ym. (2014, 58) mukaan Z-sukupolven edustajiksi luokitellaan työntekijät, jotka ovat syntyneet vuonna 1991 ja sen jälkeen. Jokaisella sukupolvella on omat näkemyksensä, arvonsa, toiveensa ja odotuksensa työelämästä, jolloin myös sitouttamiseen tarvitaan erilaisia näkökulmia uusien sukupolvien saapuessa työelämäänsä. Erityisesti nuorten työntekijöiden arvojen ja työskentelytapojen nähdään poikkeavan suurestikin aikaisemmista sukupolvista. (Gilbert 2011.)

Työhön sitoutumisen määrittelyä voidaan lähestyä eri näkökulmista, yleisesti sitoutuminen nähdään psykologisena siteenä kohteen ja työntekijän välillä. Sitoutumisen kohteena voi olla esimerkiksi työ itsessään, ammatti tai organisaatio. (Lämsä & Päivike 2013, 92.) Lampikosken (2005, 46) mukaan organisaation sitoutumisesta voidaan puhua kolmella tasolla; usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu ponnistella organisaation hyväksi ja halu olla jäsenenä organisaatiossa.

Esihenkilötyö on sitoutumisen kannalta merkityksellinen tekijä nuorten työntekijöiden kohdalla kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten mukaan. Opinnäytetyössäni tarkastellaan esihenkilötyötä pitovoimatekijänä palvelualan organisaatiossa. Z-sukupolven ajatukset työstä ja sen merkityksellisyyksistä ovat erilaiset kuin aiemmilla sukupolvilla ja myös esihenkilötyön on muututtava yhtä lailla (Tienari & Piekkari 2011, 278). Nuorten sukupolvien kohdalla hyvänä johtamisena pidetään keskustelevaa, vuorovaikutteista, ihmislähtöistä johtamista (Välikangas 2014). Ensisijaisen tärkeää on, että esihenkilötyö on tasalaatuista organisaatiossa ja esihenkilöillä on ymmärrys roolistaan johtamisessa, esihenkilötyön tulee heijastella koko organisaation kulttuuria (Luukka 2019, 317). Määrittelemätön esihenkilörooli voi aiheuttaa epätasalaatuista sekä henkilösidonnaista johtamista sekä johtaa epätasa-arvoiseen työntekijäkokemukseen (Luukka 2019, 46).

Työ opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa ja toimialalla on sesonkiluonteista, sesongit painottuvat iltoihin, viikonloppuihin ja loma-aikoihin. Työntekijöistä suuri osa on nuoria ja työsuhteessa on myös paljon opiskelijoita, jotka työskentelevät päätoimisten opintojensa ohella. Toimialan sesonkiluonteisuuden, sekä ilta- ja viikonloppupainotteisuuden vuoksi työsuhteet ovat suureksi osaksi osa-aikaisia. Organisaation työntekijöistä valtaosa edustaa Z-sukupolvea. Oma pääasiallinen toimenkuvani organisaatiossa on toimia yksikön esihenkilönä.

2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Toimeksiantajana on ketjuna toimiva palvelualan organisaatio huvi-, teema ja elämyspuistotoimialalta, jossa liiketoiminta pitää sisällään myös ravintolapalveluja.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaation pitovoimaa erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata, millainen esihenkilötyö tukee nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyön lopputuotoksena luodaan suositus kohdeorganisaation käyttöön pitovoiman edistämiseksi esihenkilötyön keinoin sekä implementointisuunnitelma tukemaan suosituksen käyttöönottoa organisaation sisällä. Suositusta voidaan hyödyntää esihenkilöiden perehdytyksessä ja osaamisen vahvistamisessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon?
- Millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista?
- Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa?

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään sitoutumisen teemaa nuorten työntekijöiden näkökulmasta, palvelualan yrityksenä merkittävä osa toimipisteiden työntekijöistä edustaa Z-sukupolvea ja organisaatiossa vaihtuvuus on suurta tämänhetkisessä tilanteessa. Opinnäytetyöllä pyritään kartoittamaan tilannetta, tuottamaa tietoa ja löytämään keinoja esihenkilöiden käyttöön näihin haasteisiin vastaamiseksi.

Opinnäytetyön viitekehyksessä avataan tutkimuksessa esiin nousevia käsitteitä, tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia, raportteja ja kirjallisuutta. Tämän opinnäytetyön viitekehys muodostuu organisaation pitovoimasta ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisesta, nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumisen erityispiirteistä, työhyvinvoinnin ja urakehityksen merkityksestä sitoutumiseen. Viitekehyksessä kuvataan lisäksi palvelevan johtamisen johtamissuuntausta pohjautuen tutkimustuloksiin sen pitovoimaa edistävänä tekijänä. Keskeisimpinä lähteinä viitekehyksessä ja tutkimuksen teoriaohjaavassa analyysissä käytetään Aggrawalin, Guptan, Sadhnan, Mittalin ja Rastogin (2020) tutkimusta Z-sukupoven työntekijöitä sitouttavista tekijöistä.

Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia erityispiirteitä työssä on käsitelty taulukossa 1. (Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä) esitettävien lähteiden pohjalta. Muita keskeisiä opinnäytetyön viitekehyksessä käytettyjä lähteitä ovat esimerkiksi Manka (2011, 2023), Rauramo (2009, 2012), Meyer & Allen (1997), Viitala (2005, 2019, 2021), sekä palvelevan johtamisen luvussa Van Dierendonck & Nuijiten (2010) ja Hakanen (2004, 2011, 2012, 2019).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma on lähtöisin organisaation tarpeesta vahvistaa pitovoimaa vaihtuvuuden tuomiin haasteisiin vastaamiseksi. Aiheeseen päädyttiin keskusteluissa kohdeorganisaation avainhenkilöiden kanssa pohdittaessa merkityksellistä ja ajankohtaista haastetta organisaatiossa.

Opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnetään laadullisia menetelmiä. Tutkimusstrategiaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus, opinnäytetyö toteutetaan konstruktiiivisen tutkimusotteen prosessin mukaisesti. Konstruktiiivista tutkimusta käytetään strategiana tutkimuksissa, joiden tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos, malli tai suunnitelma. Tutkimuksessa hyödynnetään tutkimusaiheesta jo olemassa olevaa sekä uutta tutkimuksella kerättävää tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa vuorovaikutus kohdeorganisaation kanssa on tärkeässä roolissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 60–61.)

Opinnäytetyön aineistonhankinnan menetelmät on kuvattu taulukossa 2. (Tutkimuskysymykset ja aineistonhankinnan menetelmät). Tutkimusaineisto muodostuu organisaation henkilökunnalle suunnatuista teemahaastatteluista, jotka on toteutettu yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Esihenkilöiden näkökulmaa tutkimusaineistoon saatiin esihenkilöiden yhteisessä ideointityöpajassa, joka järjestettiin työntekijöiden haastatteluiden tulosten pohjalta. Ideointityöpajassa pyrittiin ryhmässä luomaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan, tässä opinnäytetyössä esihenkilöiden kanssa ideoitiin kohdeorganisaatioon soveltuvia innovaatioita siitä, millaisella esihenkilötyöllä organisaatiossa voitaisiin tukea nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

3 Organisaation pitovoima

Vaihtuvuus on luonnollinen ilmiö työelämässä, työntekijät vaihtavat alaa tai organisaatiota ja uusia työllistymisiä tapahtuu. Vaihtuvuutta aiheuttaa myös eläkkeelle siirtyminen tai muu työstä pois jääminen. Vaihtuvuus ilmiönä on osittain myös riippuvainen suhdanteista, töiden loppuessa tai uusien työpaikkojen syntyessä. (Mankki 2018.)

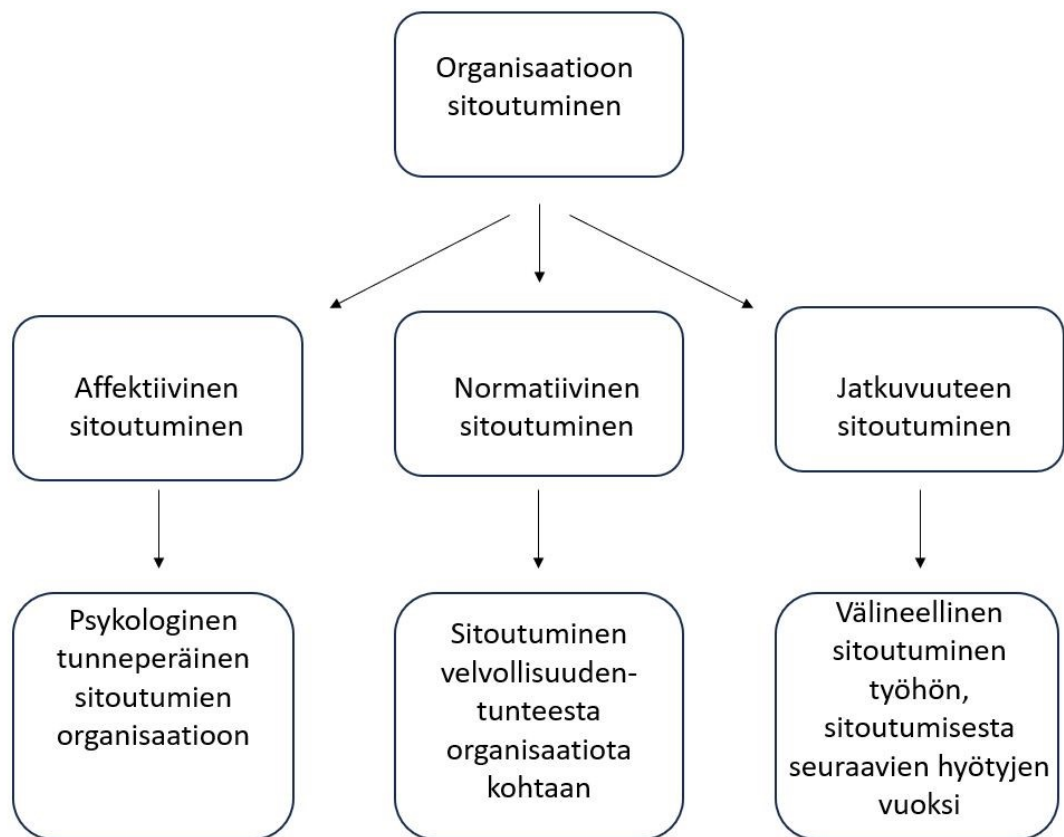
Työhön sitoutumisen määrittelyä voidaan lähestyä eri näkökulmista, yleisesti sitoutuminen nähdään psykologisena siteenä kohteen ja työntekijän välillä, sitoutumisen kohteena voi olla esimerkiksi työ itsessään, ammatti tai organisaatio (Lämsä & Päivike 2013, 92). Sitoutuminen on työntekijän positiivista suhtautumista organisaatiota kohtaan, sitoutuminen voi kohdistua organisaatioon itseensä, sen arvoihin tai toimintatapoihin, projektiin tai henkilöön organisaatiossa (Leiviskä 2011, 120). Yleisesti organisaation sitoutumisesta puhutaan kolmella eri tasolla; usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu ponnistella organisaation hyväksi ja halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46). Lämsän & Päivikkeen (2013, 92) mukaan sitoutumisessa on erotettavissa kolme keskeistä ominaisuutta; kohde, luonne ja kesto. Kohteen näkökulmasta käsitellään sitä, mihin ihminen sitoutuu ja luonteen näkökulmasta millaista sitoutuminen on luonteeltaan. Luonteeltaan sitoutuminen voi olla jatkuvaperusteista, normatiivista tai tunneperäistä.

Sitoutumista voimakkuutta voidaan tarkastella alun perin Aristoteleen aikanaan kehittämän hyveteorian mukaan. Tämän hyveteoreettisen kohtuullisuuden ajatuksen pohjalta on kehitetty sitoutumisen typologia, jossa sitoutumisen luonne jaetaan palkkioperusteiseen ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen. Palkkioperusteinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä ei ole muita vaihtoehtoja, kuin tehdä kyseistä työtä. Pysyvyyden kannalta lähtöherkkyys on korkea, koska sitoutumiseen ei ole monia syitä vaan se perustuu pääasiassa aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa sitoutumisella on siis välinearvo, puhutaankin myös välineellisestä sitoutumisesta. Luottamusperusteisessa sitoutumisessa kyse on moraalista ja tunneperäisistä tekijöistä, velvollisuudesta työtä ja työpaikan menestymistä kohtaan. Tunne sitoutumisen taustalla edellyttää kiintymystä työhön ja työpaikkaan. Tunne sisältää luottamusta ja uskoa sekä omaan työhön että työnantajaan, jolloin työ luo myös tarkoitusta ja mielekkyyttä yksilötasolla. (Lämsä & Päivike 2013, 96.)

Työntekijöiden sitouttaminen tuo yritykselle korkeampaa suorituskkyä, vakautta, innovatiivisuutta ja motivoituneempaa henkilökuntaa. Sitouttamalla henkilökuntaa tavoitteiden saavuttaminen sekä tulevaisuuden tuloksetekokyky varmentuu. (Lampikoski 2005, 16.) Hollydayn (2021) mukaan sitoutumisella ja työntekijöiden pysymisen lisäämisellä on suora yhteys liiketoiminnan menestykseen ja organisaation suorituskkyyn. Phillipsin (2016, 22–23) mukaan sitoutuminen yritykseen luo organisaatiolle seuraavia hyötyjä; sitoutuneet työntekijät parantavat yrityksen tuloista, luovat työpaikalle parempaa ilmapiiriä, parantavat asiakastyytyväisyyttä, tuottavat parempia tuotteita ja palveluita, ovat yritykselle lojaaleja ja pysyvät pitkään työsuhteessa. Sitoutuneiden työntekijöiden panostus työhönsä vaikuttaa organisaation suoritukseen ja vahvistaa sitoutumisen merkitystä (Leiviskä 2011, 120).

Lampikosken tekstissä (2005, 46–47) avataan Cohenin jaottelua sitoutumisen käsitteistä organisaatioon sitoutumiseen, omistautuvaan sitoutumiseen ja arvositoutumiseen. Cohenin mallin mukaan organisaatioon sitoutuneet työntekijät voidaan luokitella sitoutumisen vahvuuden mukaan. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan lojaaliutta organisaatiota kohtaan ja halua pysyä organisaatiossa. Omistautuvalla sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän sitoutumista omaan uraan ja työhön ja sitä kautta organisaatioon. Arvositoutumisella tarkoitetaan työntekijän sitoutumista organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Cohenin mallin mukaisesti useampaan kohteeseen voi olla sitoutunut samaan aikaan, sitoutumiskohteena voi olla esimerkiksi organisaatio, työkaverit, työpaikka, tiimi, esihenkilö tai projekti. (Lampikoski 2005, 51.)

Organisaatiotasoinen sitoutuminen voidaan luokitella myös sen luonteen mukaan, puhutaan tunneperäisestä, normatiivisesta tai jatkuvuuteen perustuvasta sitoutumisesta (Kiviranta 2010, 41). Meyerin ja Allenin (1991, 67) luomassa organisaation sitoutumisen kolmiosaisessa tunnetussa mallissa sitoutuminen määritellään psykologisena tilana, jossa määrittävänä tekijänä on työntekijän suhde organisaatioon. Tässä mallissa sitoutuminen jaetaan normatiiviseen, tunneperäiseen ja jatkuvuussitoutumiseen.



Kuvio 1. Organisaatiotasoinen sitoutuminen mukaillen Meyer & Allen (1991)

Työntekijä voi tuntea vaihtelevasti kaikkia kolmea sitoutumisen muotoja, Meyer ja Allen kuvailevatkin mallia enemmän sitoutumisen osina, kuin tyypeinä (Meyer & Allen 1991).

Tunneperäisessä sitoutumisessa korostuvat tunnepohja, yhteenkuuluvuus sekä samaistuminen organisaation arvoihin. Yksilö on valmis tekemään panostuksia organisaation eteen, pysymään organisaation jäsenenä ja tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Merkityksellistä on yhteenkuuluvuuden tunne organisaation arvojen, ihmisten ja tekojen kanssa (Kiviranta 2010, 42.) Affektiivinen sitoutuminen on sitoutumisen muodoista syvin, työntekijä on halukas panostamaan työhön huolimatta käyttämästään ajasta tai uhrauksista, työ mielletään arvokkaana työn itsensä vuoksi (Lämsä & Päivike 2013, 93–94).

Jatkuvuuteen sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että yksilön näkökulmasta organisaatiossa pysymisen hyödyt ovat suuremmat kuin irrottautumisen haittatekijät. Työntekijä saa sitoutumiselleen arvostamaansa riittävää vastinetta. (Kiviranta 2010, 42.) Jatkuvuussitoutuminen perustuu työntekijän pysymiseen organisaatiossa koska se on hänen elämäntilanteensa kannalta järkevää

(Viitala 2013, 86). Sitoutuminen on välineellistä, taustalla on kustannukset, joita työntekijälle tulisi muutoksesta (Meyer & Allen 1991). Sitoutuminen voi perustua myös organisaatiosta saatuihin etuihin, työhön, ei niinkään organisaatioon, uratavoitteiden saavuttamiseen tai ympäristöön. Työntekijä voi sitoutua muodollisesti omien tavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli vaihtoehtoja sitoutumiselle ei ole saatavilla sitoutumista kutsutaan pakolliseksi sitoutumiseksi (Lampikoski 2005, 48). Lämsän ja Päivikkeen (2013, 93–94) mukaan jatkuvuusperusteisesti sitoutunut henkilö on sitoutunut tekemään työtä, koska hän kokee työn seurausten puolesta mielekkääksi.

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijälle velvoitteen tai vastuun tunnetta organisaatiota kohtaan. Normatiivisuudella tarkoitetaan yksilön arvolutautunutta suhtautumista organisaatioon, työntekijä kokee velvoitteen ja työn merkityksen sitouttavana tekijänä. (Kiviranta 2010, 42.) Työ on velvoite, joka hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla, normatiivisesti sitoutunut henkilö työskentelee normit ja säännöt sisäistäen sopimuksen mukaisesti (Lämsä & Päivike 2013, 93–94).

Affektiivinen sitoutumisen, jatkuvuuteen perustuva sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen taustalla katsotaan olevan omat lähtökohtansa ja sitoutumisen aiheuttajansa, joiden kautta sitoutumisen tyypit kehittyvät. Esihenkilötyön keinoja johtaa sitoutumista voidaan lähestyä sen mukaan, minkälaista sitoutumista halutaan saada aikaiseksi. (Meyer & Allen 1997, 41.)

Sitoutuminen organisaatioon voidaan jakaa palkkio- ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen. Palkkioon perustuvassa sitoutumisessa työntekeminen perustuu aineellisen, sosiaalisten tai psykologisten palkkion saamisen mahdollisuuteen ja puhutaan välineellisestä sitoutumisesta. Luottamusperusteinen sitoutuminen muodostuu moraalista ja tunneperäisistä velvollisuuksista työnantajaa kohtaan, jonka perustana on kiintymys työhön ja organisaatioon. Luottamusperusteisen sitoutumisen tekijät ovat arvojen ja tavoitteiden yhtenäisyys, toimintaperiaatteiden ja -tapojen johdonmukaisuus, osallistaminen ja avoin keskustelu, välittäminen ja turvallisuuden tunne sekä osaaminen ja sen kehittämisen mahdollisuudet. (Lämsä & Päivike 2013, 97.)

Työhön sitoutuminen ja työstä innostuminen kasvavat, kun työyhteisössä keskitytään vahvuuksiin, annetaan myönteistä palautetta sekä mahdollisuuksia kehittyä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 79). Sitoutumiseen vaikuttaa erityisen voimakkaasti työtyytyväisyys (Heponiemi ym. 2008).

Työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä Hollidayn (2021) mukaan ovat henkilökohtaiset työhön liittymättömät syyt, työn ja vapaa-ajan tasapainon sovittaminen, sopimattomuus työhön, haasteet työyhteisössä, etenemismahdollisuuksien puuttuminen ja taloudelliset syyt.

3.1 Lähijohtaminen pitovoimatekijänä

Johtaminen jaetaan yleisesti asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (leadership ja management). Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään tehtävään; strategiseen henkilöstöjohtamiseen, uudistuksen ja muutoksen johtamiseen, henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen. Henkilöstöjohtamisen nelikentässä kuvataan strategisen toiminnan ja päivittäisen toiminnan välistä suhdetta ja johtamisen keskeisten tehtävien jakautumista ihmisen ja asioiden johtamisen välillä. (Jylhä & Viitala 2019.) Käytännössä henkilöstöjohtaminen tapahtuu suurelta osin lähijohtamisen kautta, lähijohtamiseen resursointi vaikuttaa siihen, mikälaisena henkilöstöjohtamisen arvot ja käytännöt toteutuvat (Viitala 2021, 163). Esihenkilötyön merkitystä pidetään suurena, kun tarkastellaan organisaation pitovoima- ja vetovoimatekijöitä, työn imua, henkinen hyvinvointi ja työhyvinvointi näyttäytyvät organisaatiossa henkilöstön korkeana työpanoksena ja työsuhteen jatkumisena sekä työuran kehittymisenä (Manka & Manka 2023, 70–73). Työn imua kokeva henkilöstö suoriutuu työssä paremmin, kehittyy ja auttaa myös muita kehittymään, sitoutuu työhönsä ja saa tuloksia aikaan (Viitala 2021, 38).

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan luoda edellytykset työntekijöiden jaksamiselle ja työyhteisön hyvinvoinnille. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on säilyttää yrityksellä riittävät henkilöstöresurssit, jotta voidaan toteuttaa organisaation toimintaa ja tavoitteita. Työntekijöiden jaksamiseen, kokemukseen mielekkäästä työstä, työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa suoraan esihenkilötyöllä. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.) Esihenkilöillä on organisaatiossa keskeinen rooli luottamukseen ja eettiseen toimintaan perustuvan työkuulttuurin luomisessa, jossa työntekijät voivat toimia itsenäisesti, tuottavasti ja sitoutuen asiakaspalveluun. (Canavesi & Minelli 2021, 432).

Sitoutuminen on sekä organisaation että työntekijän tarpeisiin liittyvä kysymys, mitä työsuhte molemmin puolin tarjoaa ja miten se pystyy vastaamaan sekä organisaation, että työntekijän erityisiin tarpeisiin (Tapscott 2010, 194). Johtamisen näkökulmasta on merkityksellistä ymmärtää,

mikä työntekijää motivoi työssä. Motivaatio antaa suuntaa ja voimaa ihmisen toiminnalle. Sen lisäksi, että motiivit suuntaavat ihmisen toimintaa, ne ylläpitävät ja virittävät sitä. Tieteellisin menetelmin ihmisen työmotivaatiota on selvitetty jo vuosikymmenten ajan, useiden tutkimusten mukaan työmotivaatio syntyy työtehtävän, työympäristön ja henkilön persoonan yhteisvaikutuksesta, neljäntenä tekijänä voidaan pitää työntekijän elämäntilannetta. (Jylhä & Viitala 2019, 221.) Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittyä työssä tukevat sitoutumista ja työhyvinvointia. Toimiva henkilöstöjohtaminen on yhteydessä työn imuun, siinä korostuu erityisesti joustaminen, laadukas perehdyttäminen, viestintä ja muutosten johtaminen. (Hakanen, Hakonen, Seppälä ja Viitanen 2019, 39.)

Palautteen ja keskustelun merkitys näkyy työntekijöiden sitoutuneisuudessa, mitä enemmän esihenkilö huomioi työntekijän suoriutumisen, sitä enemmän työyhteisössä on sitoutumista. Myönteistä palautetta saavat työntekijät sitoutuvat yritykseen parhaiten. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 195.)

Poplin ja Rizvin (2016) tutkimus osoittaa merkittävän yhteyden johtamistyylin ja työntekijöiden sitoutumisen välillä, tutkimus korostaa tehokkaan esihenkilötyön merkitystä pysyvyyden ja työntekijöiden sitoutumisen edistäjänä. Trends in Global Employee -raportin (2014) mukaan esihenkilöillä on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon.

Sitouttavat esihenkilöt ajattelevat, tuntevat ja toimivat eri tavalla kun tyypilliset esihenkilöt. Esihenkilöillä on muihin tekijöihin nähden monikertainen vaikutus, sillä he vaikuttavat muiden tekijöiden ohella omalla vuorovaikutuksellaan työntekijöiden sitoutumiseen. Johtaminen ei ole nykykäsityksessä staattinen tila, vaan prosessi. Johtaja nähdään yhtenä kolmesta prosessin osasta; johtaja, johdettavat ja tilanne ja ratkaisevaa esihenkilötyössä on se, mitä näiden osa-alueiden välissä suhteissa tapahtuu. (Viitala 2015, 296.)

Edellytyksenä työntekijöiden mahdollisuuteen käyttää töissä osaamistaan ja tietojaan sekä osallistua päätöksentekoon on vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen. Työterveyslaitoksen raportissa todetaan, että hyvä johtaminen lisää henkilöstön hyvinvointia, auttaa työntekijöitä näkemään työnsä laajemmassa yhteydessä ja kehittämään innovatiivisempia työhön liittyviä ratkaisuja. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 28.)

Johtamiskulttuurin keskeisiksi elementeiksi kiteytyy ihmiset, arjen käytännöt ja se, mihin suuntaan ja millaisten periaatteiden mukaisesti organisaatiossa matkaa tehdään. Käsitykset, jotka

johtamiskulttuuriin liitetään syntyvät teoista, sanoista, tilanteista sekä niistä tehdyistä tulkinnoista. Johtamiskulttuurin käsitteessä korostuu työntekijöiden ja esihenkilön keskinäisen jaetun ymmärryksen merkitys. (Mäki 2017.) Ensisijaisen tärkeää on, että esihenkilötyö on tasalaatuista organisaatiossa ja esihenkilöillä on kirkastettu ymmärrys siitä, millainen on heidän roolinsa johtamisessa. Esihenkilötyön tulee heijastella koko organisaation kulttuuria (Luukka 2019, 317). Esihenkilön roolin määrittelemättömyys voi johtaa epätasa-arvoiseen työntekijäkokemukseen organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin mukaiseksi määrittelemätön esihenkilön rooli voi aiheuttaa epätasalaatuista henkilösidonnaista ja satunnaista johtamista. (Luukka 2019, 46.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä kattaa terveyden lisäksi työntekijän tyytyväisyyden ja mielekkyyden sekä työtä että muuta elämää kohtaan. Työhyvinvointi koostuu työelämän laatu-, työturvallisuus- ja työterveysnäkökulmista. Hyvinvointi työssä on tuottavuutta määrittävä tekijä sekä yksilö-, organisaatio että yhteiskunnallisella tasolla. (Schulte & Vainio 2010, 422.) Jylhä ja Viitala (2021, 37) kuvaavat työhyvinvoinnin käsitteen koostuvan työkyvyn muodostavista osa-alueista eli fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kokonaisuudesta. Työhyvinvointi onkin moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet vaikuttavat vahvasti toisiinsa (Manka 2011, 77). Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät lähtevät työntekijästä itsestään, työympäristöön kuuluvista tekijöistä ja työntekijän yksityiselämään kuuluvista tekijöistä (Viitala 2021, 37).

Työn ja ihmisen suhde muuttuu ajan myötä. Työn tarkoitus koetaan aiempaa käsitteellisempänä, koulutustason muutos, informaation saatavuus, tekniikan kehittymisen ja automatisoitumisen lisääntyminen muuttaa työntekijöiden työlle asettamia vaatimuksia ja odotuksia (Lämsä & Päivike 2010, 84). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan tuella koko työyhteisön yhteinen tehtävä ja perustan tähän luo hyvä ja laadukas esihenkilötyöskentely. Esihenkilötyön kehittäminen, vuorovaikutteinen johtaminen ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja auttavat työntekijöitä näkemään työnsä laajemmassa yhteydessä (Puttonen ym. 2016, 13, 28). Kannustava ja osallistava johtaminen tukevat yksilön työhyvinvointia ja luovat osaltaan työniloa (Manka 2011, 95). Hyvä esihenkilötyöskentely on arvostavaa, oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja yhdenvertaista ja se toimii merkittävimpana työkyvyn ja hyvinvoinnin tekijänä (Rauramo 2012, 130). Hyvin toteutettu kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin

johtaminen tehostaa akuuttien ongelmien ratkaisemista ja on lisäksi ennalta ehkäisevää toimintaa, jolla voi olla kauaskantoisia seurauksia (Hakanen ym. 2019, 45). Työhyvinvoinnin edistäminen on koko työyhteisön tehtävä, mutta vastuu on organisaation ylimmällä johdolla, työyhteisöissä tärkein työhyvinvointiin vaikuttaja on kuitenkin lähiesihenkilö (Rauramo 2012, 20).

Mankan (2011, 76) mukaan työn ilon tekijät koostuvat organisaation työhyvinvointia edistävästä tekijöistä sekä työntekijästä itsestään. Lopulta työntekijä tulkitsee työtänsä omien asenteidensa pohjalta ja tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi oma psykologinen pääoma, terveys, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisö. Avoimet ja luottamukselliset välit omaava työyhteisö pysyy tuloksellisempaan työhön, luottamus työyhteisössä edistää avoimuutta sekä arvostusta ja luorohkeutta puuttua myös epäkohtiin työpaikalla (Rauramo 2012, 107). Työn kuormittavuus- ja vaativuustekijät, kuten kiire, liiallinen työmäärä, töiden kasautuminen vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Voimavarat, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja itsenäisyys työssä, vähentävät näitä kuormitustekijöitä ja luovat innostumista ja positiivista työhön uppoutumista, sekä lisäävät työn imua. (Puttonen 2016, 28.) Yksilötasolla työhyvinvoinnin tärkeimpiä rakentajia ovat oman työn merkityksellisyyden kokeminen ja kokemus oikeudenmukaisuudesta, sekä mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön (Rauramo 2012, 131). Vaikuttamismahdollisuudet ja uuden oppiminen ovat työn kannalta tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin tekijöinä (Manka 2011, 76).

Työn imu on positiivinen työhyvinvointia kuvaava käsite, joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta; tarmokkuus, omistautuneisuus ja työhön uppoutuminen. Työn imun nähdään olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, terveyteen ja työkykyyn ja käänteisessä yhteydessä stressiin ja eroajatuksiin. Työn imu ja työuupumus ovat koetun työhyvinvoinnin käsitteitä, joilla on selkeä yhteys sekä työssä jaksamiseen että siinä jatkamiseen. (Hakanen 2004, 14–15.) Työn imulla tarkoitetaan tilaa, jossa innostumisen ja kehittymisen kokemuksia on mahdollista löytää työympäristöstä ja henkilöstöllä on mahdollisuus omien vahvuuksien käyttöön työssä. Tätä tukevat haastavat ja monipuoliset työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, hyvä johtaminen, saatu tuki ja arvostus. (Viitala 2021, 37.)

Hyvinvoivan organisaation tärkeimmät piirteet ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö (Manka 2011, 78–86). Monipuolisuus työtehtävissä sekä mahdollisuus vuorovaikutteiseen osallistumiseen oman työn ja työympäristön suunniteluun lisäävät työn innostavuutta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. (Puttonen 2016, 28.)

Ihmissuhteilla työssä on suuri merkitys työmotivaatioon, tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin (Rauramo 2012, 104). Mankan (2011, 116) mukaan työhyvinvointia lisää työyhteisön piirteinä avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyys, ryhmän toimivuus ja yhteiset pelisäännöt. Työyhteisön merkitys työssä viihtymisen kannalta on olennainen, ihmissuhteet työpaikalla vaikuttavat tuloksellisuuteen, motivaatioon ja hyvinvointiin (Rauramo 2012, 107).

Herzbergin (1959) tunnetun teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voi jakaa tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä nostavat asiat nimetään motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä nostavat hygieniatekijöiksi. Motivaatiotekijät liittyvät työhön ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä ja lisäävät tyytyväisyyttä, niitä kehittämällä voidaan lisätä motivaatiota. Hygieniatekijät eivät liity suoraan työtehtäviin vaan työympäristöön ja työntekijän kohteissa nämä kehnoiksi, ne lisäävät tyytymättömyyttä ja laskevat motivaatiota. Korkean tyytyväisyyden saavuttamiseksi motivaatio- ja hygieniatekijöiden tulee olla tasapainossa. (Lämsä & Päivike 2010, 84.)

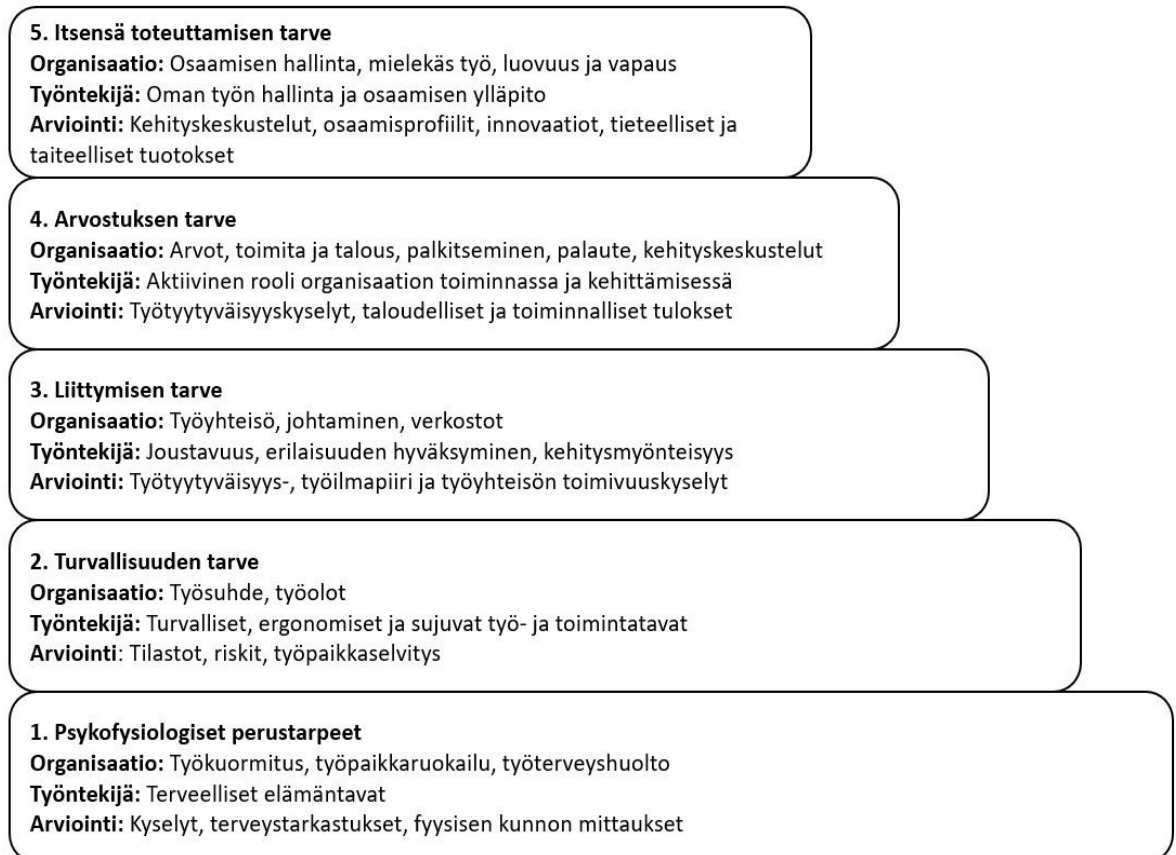


Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniatekijät mukaillen Herzberg ym. (1959)

Työhyvinvointia voidaan kuvata myös Maslowin motivaatioteoriaan pohjaavalla työelämään sovelletulla mallilla (Rauramo 2012, 13). Maslowin 1943 luoman teorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat toisistaan riippuvaisten perustarpeiden hierarkian; edellisen portaalan tarpeen ollessa tyydytetty, ylempi tarve alkaa dominoimaan ajattelua ja vallitseva tarve hallitsee siten ihmisen käyttäytymistä. Maslow jakaa tarpeet motivaatioteoriassaan seuraavasti; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työelämään sovelletussa mallissa eli työhyvinvoinnin portaatta -mallissa on kyse ihmisten

perustarpeiden suhteesta työhön ja näiden tekijöiden vaikutuksesta motivaatioon. Työhyvinvoinnin mallissa käsitteinä käytetään terveyttä, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, arvostusta ja osaamista. Mallin avulla on tarkoitus kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia porraskerrallaan. Portailla on kuvattu työhyvinvoinnin osatekijöitä, mittareita ja arviointimenetelmiä sekä organisaation, että yksilön näkökulmasta. (Rauramo 2009, 39.)

Rauramon mallissa portaiden alimman tason muodostaa terveys; työhyvinvoinnin näkökulmasta tässä tulee huomioiduksi elämäntavat, työ- ja vapaa-ajan yhteen sopiminen sekä työn aiheuttama kuorma. Seuraavalla portaalla on turvallisuus; työsuhteeseen, työoloihin, ergonomiaan ja asialliseen kohteluun liittyvät tekijät. Kolmannella portaalla ovat liittymisen tarpeet eli tarve yhteisöllisyydelle. Yhteisöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisö, työilmapiiri, viestintä ja tiedon kulkeminen. Neljännellä portaalla on arvostuksen tarve, tähän liittyvinä aiheina palaute, palkkaus, palkitsemiskäytännöt ja organisaatiotasolla arvot. Ylimmän portaan teemoja ovat itsensä toteuttamisen tarpeeseen liittyvät tekijät, kuten luovuus, mahdollisuus kehittyä ja hallita omaa työtä. (Rauramo 2012, 13–16.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon (2009) mallia mukaillen

3.3 Palkitseminen

Palkitseminen organisaatiossa koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta ja molempien osapuolten tulisi hyötyä palkitsemisesta. Työntekijä suoriutuu työnantajan näkökulmasta oikeista asioista ja työnantaja antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä palkitsemiselementtejä (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 15). Palkitsemisella (rewarding) tarkoitetaan sekä rahallisia, että aineettomia palkitsemisen muotoja, aineellisia voivat olla esimerkiksi palkka, bonukset, palkkiot ja aineettomia sosiaaliset edut, urakehitys tai arvostus (Kauhanen 2010, 115; Sistonen 2008, 177). Palkitseminen käsitteenä kattaa rahallisten korvausten lisäksi taloudelliset edut ja erilaiset aineettomat palkitsemisen muodot (Viitala 2021, 89).

Työntekijän näkökulmasta hyvän työsuorituksen taustalla on halu ja mahdollisuus onnistua työssä organisaatiossa, joka tarjoaa resurssit onnistumiseen. Palkitsemisen avulla organisaatio voi kannustaa työntekijöitä oman osaamisen kehittämisessä, lisätä halua tehdä töitä yritykselle, selkeyttää palautteenantoa ja työntekijän tavoitteita, sekä kehittää organisaation ja henkilöstön välistä tiedonkulkua. (Rantamäki ym. 2006, 18–19.) Sitoutumisen kannalta aineellisen palkitsemisen merkitys voi nousta palkkaa suuremmaksi, työssä ihminen voi päästä kehittämään itseään ja tyydyttämään itsensä toteuttamisen tarpeita, myös työn kautta muodostuvat ihmissuhteet ja turvallisuudentunne vaikuttavat sekä työhön että yksityiselämän sujuvuuteen (Viitala 2021, 89).

Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen voi olla haastavaa, sillä työntekijät arvostavat erilaisia asioita ja palkitsemismalleja. Sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa organisaatiossa oikeat palkitsemisen menetelmät, jotka motivoivat työntekijöitä. (Viitala 2013, 139–140.) Tulisi pyrkiä ymmärtämään henkilöstön arvostuksia ja kokemuksia palkitsemisesta, jonka pohjalta toimiva palkitsemisen malli luodaan (Viitala 2021, 96).

3.4 Urakehitys

Eri sukupolvien yhteensopivuuden toimivuuden varmistaminen työyhteisössä vaatii urapolkujen, työtapojen ja ammatillisen kehittymisen mallien tutkimista ja muokkaamista organisaatiossa (Tapscott 2010, 194). Henkilökohtaisen osaamisen, tiedon ja ammattitaidon kehittämisen

mahdollistaminen, sekä mahdollisuus edetä urallaan ja tarjota opiskelumahdollisuuksia ja on tehokkaaksi todettu sitouttamisen keino (Lampikoski 2005, 193).

Työnantaja voi mahdollistaa myös erilaisten tutkintojen suorittamisen esimerkiksi yhteistyössä oppilaitosten kanssa (Lampikoski 2005, 199). Etenkin nuorten työntekijöiden sitouttamisen kannalta urapolkujen ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen voi merkitä sitoutumisen kannalta lopulta palkkaa enemmän (Lampikoski 2005, 194).

3.5 Palveleva johtaminen

Palvelevalla johtamisella on useiden tutkimusten mukaan yhteys organisaation pitovoimaan, työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Palvelevasta johtamisesta (servant leadership) on alettu puhua ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla Yhdysvalloissa, jolloin Greenleaf esitteli modernin palvelevan johtamisen ajatuksen johtamisen kentällä (Hakanen 2016; Phipps 2010). Palveleva johtaminen ja sen tutkimus on ollut vähäistä aina 2000-luvulle saakka, vaikka käsitteenä palveleva johtaminen on tunnettu jo kauan. Viime aikoina palvelevan johtamisen tieteellinen tutkiminen on kuitenkin kasvanut ja aiheesta on julkaistu paljon tutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleita. (Liden, Mauser, Panaccio, Wayne ym. 2014, 2.) Suomalaisessa työ- ja organisaatiopsykologian tutkimuksessa sekä johtamiskirjallisuudessa palvelevaa johtamista on käsitelty vielä suhteellisen vähän (Hakanen ym. 2014, 11).

Opinnäytetyössäni palveleva johtaminen tutkimuksen viitekehyksessä kytkeytyy Z-sukupolven sitoutumiseen perustuen tutkimustuloksiin sen organisaation pitovoimaa ja työntekijöiden työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Hakasen ym. (2019, 68–69) mukaan palvelevan johtamisen suuntauksella nähdään vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja koettuun työn imuun, suuntauksen kautta syntyvän positiivisen työympäristön nähdään luovan lojaliteettia työnantajaa kohtaan.

Palvelevaa johtamista voidaan pitää yleiskäsitteenä erilaisille johtamistavoille, jotka pohjautuvat ihmisläheisyyteen, esimerkiksi dialoginen johtaminen, ikäjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen (Hakanen 2014, 11). Greenleaf on esittänyt käsitteen niin, että toimiakseen tehokkaana johtajana on pystyttävä palvelemaan ensin muita, erityisesti omia seuraajiaan (Liden ym. 2014, 2). Johtaminen on palveluammatti, palvelevan johtamisen ydinajatus on, että johtamisen motivaation pitää lähteä halusta auttaa, ei niinkään halusta johtaa. Palvelevan johtajan missio tulisi olla

työntekijöiden kehittäminen organisaatiossa ja heidän hyvinvointinsa kehittäminen. (Hakanen 2011, 76–81; Luukka 2019, 308.) Johtaminen on palvelutehtävä, palvelevassa johtamisessa esihenkilö huolehtii kokonaisuudesta ja siitä että hänen työyhteisönsä voi menestyä. Palveleva johtaminen painottaa voimaannuttamista, kunnioittamista ja kuuntelemista. (Hakanen 2016.) Johtajuuden keskiössä ovat työntekijät, joiden kehittyminen ja hyvinvointi ovat lähtökohtia (Nort-house 2013).

Palveleva johtaminen on johtamisen suuntaus, jossa korostuu ajatus siitä, että ensin tulevat hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ja tämän seurauksena onnistunut työtoiminta ja tuloksellisuus (Hakanen 2016). Se on kokonaisvaltainen näkemys ihmisläheisestä johtamisesta, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa organisaation tavoitteet työntekijöiden ollessa kokonaisvaltaisesti läsnä ja kokiessa työn imua (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 287). Palvelevan johtamisen tavoitteena on luoda työyhteisöön kulttuuri, jossa toimitaan toisiaan arvostaen ja tukien (Hakanen 2016). Palveleva esihenkilö pyrkii näkemään potentiaalin jokaisessa työntekijässä ja tukee työntekijän mahdollisuutta hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä. Palvelevan johtamisen tarkoituksena on, että jokainen työntekijä kokee olevansa merkityksellinen omalle organisaatiolleen. (Hakanen 2011, 76–81.)

Palveleva johtaminen edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä, työn imua, työntekijöiden mahdollisuuksien toteutumista ja sen mukana halua tehdä parhaansa, mikä kehittää työpaikan menestystä pitkällä tähtäimellä. Hakasen mukaan palveleva esimiehen voidaan kuvata olevan ensimmäinen vertaistensa joukossa. (Hakanen 2011, 76–77.) Palvelevan johtamisen yhtenä päättävänä tavoitteena on tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja tukea heitä vahvuuksien kehittämisessä. Työntekijätasolla palvelevalla johtamisella voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, sekä työntekijöiden mahdollisuuteen suoriutua tehtävistään paremmin. (Van Dierendonck & Nujiten 2011.) Palvelevan johtaminen tukee myös myötätunnon johtamista työyhteisössä. (Pessi ym. 2017, 301). Hyvillä johtamiskäytännöillä ja palvelevalla esihenkilötyöllä lisätään työnimua, sitoutumista ja työssä jaksamista (Hakanen 2019, 7, 39). Hakasen ym. (2012, 68–69) mukaan palveleva johtaminen lisää selkeästi työn imua ja organisaatioon sitoutumista, palvelevalla johtamisella on yhteys työn voimavaroihin ja työyhteisöjen menestymiseen.

3.5.1 Palveleva johtaminen pitovoiman tukena

Palvelevan johtamisen on tutkitusti todettu edistävän sitoutumista työpaikkaan (Hakanen 2016). Palvelevan johtamisen nähdään olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen, työstä palautumiseen ja tyytyväisyyteen (Upadaya, Vartiainen & Salmela-Aro 2016). Palveleva johtaminen vähentää työn kuormittavuutta ja stressiä sekä tukee työn imua sekä sitoutumista organisaatioon ja vähentää vaihtuvuutta. Nähtävissä on selkeä yhteys työn voimavaroihin ja työyhteisöjen menestymiseen (Hakanen ym. 2012 68–69.)

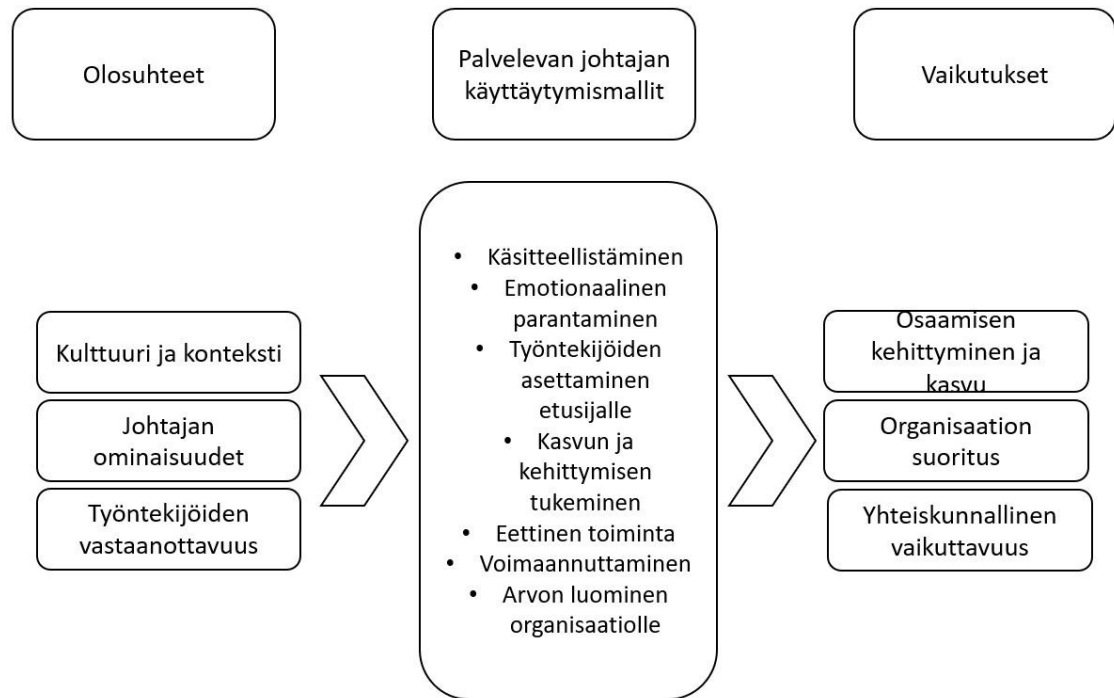
Palveleva johtaminen myötävaikuttaa positiivisen työympäristön luomiseen, joka lisää kiintymystä ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan sekä vähentää työn kuormittavuutta ja stressiä (Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014; Hakanen ym. 2012, 68–69). Hakanen (2016) pitää palvelevaa esihenkilökulttuuria sosiaalisesti vastuullisena ja kestäväenä.

Palvelevan johtajan ominaispiirteitä ovat aitous olla oma itsensä myös työroolissa, nöyryys ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen, rohkeus ja kyky antaa anteeksi. Parhaimmillaan palveleva johtaminen on koko työyhteisön tapa, työpaikalla ollaan auttamassa toisia onnistumaan työssä. Kiitoksen ja palautteen antaminen on koko työyhteisön asia, ei pelkästään esihenkilöiden. (Hakanen 2016.)

Johtaminen on voimaannuttamista, vastuuttamista, suunnan näyttämistä ja rohkeutta (Pessi ym. 2017, 301). Palvelevassa johtamisessa on kyse esihenkilön ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, jonka tavoitteena on luoda tiivis ja kestävä suhde työntekijöihin (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008). Palvelevalla johtamisella voidaan luoda menestyvä, terve ja toinen toistaan auttava työyhteisö. Työssä syntyy fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tila, joka edesauttaa myötätuntoa ja työn imua. (Pessi ym. 2017, 300.)

Työterveyslaitoksen mukaan palveleva johtaminen on oman työyhteisön palvelemista. Palvelevan johtajan ominaisuuksiin kuuluu työntekijän omiin kykyihin uskomisen vahvistaminen, aloitteellisuuden, itseohjautuvuuden ja työntekijän ammatillisen kasvun tukeminen. Palveleva johtaja on jämäkkä ja tarjoaa vastuuta, edistää työpaikan pitkäaikaisia tavoitteita ja näyttää suuntaa, hän myös haastaa käytäntöjä ja kokeilla uutta. Palveleva johtaja on myötätuntoinen, aito ja rehellinen, edistää luottamusta olemalla oma itsensä, arvostaa työntekijää ja antaa tunnustusta. Palveleva johtaja uskalttaa myöntää myös omat virheensä ja hyödyntää työyhteisön osaamista, sallii

virheitä myös muilta. (Hakanen 2016.) Palveleva johtaja astuu sivuun hyödyntäen vähemmän asemaan tukeutuvaa valtaa antaen enemmän valtaa seuraajilleen eli työntekijöilleen keskustellen ja ohjaten (Northouse 2013).



Kuvio 4. Palvelevan johtamisen malli Northousen (2013) mallia mukaillen

Northouse (2013) on kehittänyt palvelevan johtajuuden kolmen osa-alueen mallin; olosuhteet (antecedent conditions), palvelevan johtamisen käyttäytymismallit (servant leader behaviors) ja vaikutukset (outcomes).

Olosuhteilla Northouse (2013) tarkoittaa tilaa, jossa johtajuutta tapahtuu; jokainen johtamistyyli tarvitsee omanlaisensa kulttuurin, kontekstin ja olosuhteet. Olosuhteet huomioivat esihenkilön ominaisuudet sekä työntekijöiden vastaanottavuuden. Kulttuuriin ja kontekstiin ovat vaikuttamassa vahvasti organisaation hierarkkisuus, palvelevalle johtamiselle on ominaista matalampi hierarkia ja vähemmän strukturoitu organisaatorakenne. Kulttuuri palvelevassa johtamisessa tarkoittaa lähtökohtaisesti palvelun kulttuuria, ympäristöä, jossa yhteiset normit tukevat toisen tukemista. (Liden ym. 2014.)

Käyttäytymisen ominaisuuksista Northouse (2013) yhdistää palvelevaan johtamiseen käsitteellistämisen, emotionaalisen parantamisen, työntekijöiden asettamisen etusijalle ja heidän kasvunsa

sekä kehittymisensä tukemisen, eettisen toiminnan, voimaannuttaminen ja arvon luomisen organisaatiolle.

Mallin viimeisenä osana ovat vaikutukset, jotka Northousen (2013) mukaan voidaan jakaa kolmeen komponenttiin; seuraajien kehitys ja menestys, organisaation menestys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

3.5.2 Palvelevan johtamisen ulottuvuudet

Palvelevaa johtamista on määritelty sen ulottuvuuksien kautta, tutkijoiden näkemykset ulottuvuuksien määrittelystä poikkeavat hieman toisistaan. Ulottuvuuksien avulla organisaatio voi jo rekrytointivaiheessa huomioida ja tunnistaa palvelevan johtamisen ominaisuuksia työnhakijoissa. (Barbuto & Wheeler 2008, 322.) Van Dierendonckin & Nujiten (2011) tutkimuksen mukaan palvelevan johtamisen ulottuvuudet voidaan jakaa kahdeksaan eri ulottuvuuteen; voimaannuttaminen, vastuuttaminen, taustalla pysytteleväminen, nöyryys, aitous, rohkeus, anteeksi antaminen ja suunnan näyttäminen. Suomalaisista tutkijoista Hakanen kuvaa nämä samat kahdeksan ominaisuutta palvelevan johtajan henkilökohtaisina voimavaroina (Hakanen 2011, 78–81).

Voimaannuttaminen (empowerment) tarkoittaa ulottuvuutta, joka keskittyy mahdollistamiseen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistämiseen, kyse on jokaisen työntekijän henkilökohtaisten kykyjen tunnistamisesta ja tunnustamisesta (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluu jokaisen työntekijän kehittymisen tukeminen, kaksisuuntainen tiedon jakaminen ja rohkaiseminen itsensä johtamiseen, päätöksentekoon ja aloitteellisuuteen (Hakanen 2011, 79). Voimaannuttamisen tavoitteena on ohjata itsenäiseen päätöksentekoon ja viestintään, sekä kehittää työntekijän omaa oppimista ja kykyjen tunnistamista (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Voimaannuttamisen tavoitteena on työntekijä, joka luottaa ammattilaisuuteensa ja toimii luovasti ja uudistumismyönteisesti (Hakanen 2011, 79).

Vastuuttamisella (accountability) tarkoitetaan työntekijöiden ja tiimien vastuuttamista omasta toiminnasta ja sen tuloksista (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Vastuuttava esihenkilö antaa toiminnalle suunnan ja työntekijöille tiedon siitä, mitä heiltä odotetaan sekä vastuun tavoitteiden saavuttamisesta (Hakanen 2011, 80). Tarkoituksena on vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja sitä kautta hyödyttää organisaatiota ja työntekijöitä.

Vastuuttamista pidetään tehokkaana tapana osoittaa luottamusta (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Vastuuttaminen perustuu luottamukseen ja vahvistaa sitä edelleen (Hakanen 2011, 80).

Taustalla pysyttelyssä (standing back) on kyse siitä, missä määrin esihenkilö asettaa muiden edun omansa edelle, antaa työntekijöille tarvittavan tuen ja kunnian onnistumisista (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Palveleva johtaminen tukee muiden työtä ja pystyy myös astumaan sivuun antaen kunnian muiden työlle. Palveleva esihenkilö kokee työryhmän onnistumisen omaksi onnistumisekseen (Hakanen 2011, 79). Taustalla pysyttely liittyy läheisesti myös muihin palvelevan johtajuuden ominaisuuksiin, kuten nöyryyteen, voimaannuttamiseen ja suunnan näyttämiseen (Van Dierendonck & Nujiten 2011).

Nöyryys (humility) tarkoittaa kykyä asettaa omat saavutukset ja taidot mittakaavaan ja lisäksi esihenkilön kyvykkyyttä tunnustaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tukeutua myös muiden osaamiseen (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Nöyryys lähtee omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemisesta, kyvystä etsiä uusia voimavaroja kehityskohteiden tueksi ja kykyä hyödyntää oman työryhmän vahvuuksia (Hakanen 2011, 78).

Aitous (authenticity) on itsenä ilmaisemista niin, että ilmaisu on sopusoinnussa sisäisten ajatusten ja tunteiden kanssa. Organisaation näkökulmasta voidaan ajatella, että toimitaan omana itsenä, ilman työrooleja. (Van Dierendonck & Nujiten 2011.) Aitoudella tarkoitetaan Hakasen mukaan sitä, että työrooli ei peitä sitä, millainen ihminen muutoin on, aito esihenkilö toimii omana itsenään ja ilmaisultaan ilmentää sisäisiä tunteita ja ajatuksia työroolissakin (Hakanen 2011, 78).

Rohkeus (courage) tarkoittaa uskallusta ottaa riskejä ja kokeilla uusia näkökulmia. Rohkeus on tärkeä ominaisuus, joka erottaa palvelujohtajan muista johtajista. (Van Dierendonck & Nujiten 2011.) Rohkeus on uusien toimintatapojen kokeilemistä ja tarvittaessa uskallusta puolustaa omaa tiimiänsä ja perustella omia näkökulmiaan (Hakanen 2022, 80). Rohkeus on myös perinteisten työnormien haastamista ja luottamista arvoihin (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Esihenkilön rohkeus kannustaa työntekijöistä uudistushakuisuuteen (Hakanen 2011, 80).

Empatiakyky (interpersonal acceptance) palvelevan johtajan ominaisuutena tarkoittaa luottamuksen ilmapiiriin luomista empaattisen johtamisen kautta, jossa ihmiset tuntevat olonsa hyväksytyksi ja ympäristö on salliva myös virheille (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Empaattinen esihenkilö ymmärtää muiden tunteita ja erilaisia elämäntilanteita, sallii myös virheitä ja käsittelee palautetilanteet oikeassa yhteydessä yleistämättä. Empaattinen esihenkilö antaa anteeksi eikä

ole kostonhimoinen, empaattisuus rakentaa luottamusta, jolloin työyhteisössä koetaan hyväksytyksi tulemistä ja uskalletaan ottaa myös riskejä. (Hakala 2011, 78–79.) Empaattinen ympäristö saa ihmisistä parhaat puolet esille, empaattinen esihenkilö asettuu työntekijän tilanteeseen ja ymmärtää hänen tunteitaan. (Van Dierendonck & Nujiten 2011; Spears 2010).

Suunnan näyttäminen (stewardship) tarkoittaa esimiehen kykyä ottaa vastuuta kokonaisuudesta ja johtaa omalla esimerkillään kohti pitkän tähtäimen tavoitteita (Van Dierendonck & Nujiten 2011). Hakanen vertaa palvelevaa esihenkilöä tilanhoitajaan, hän ottaa vastuuta kokonaisuudesta ja toimii ensisijaisesti koko organisaation parasta ajatellen. Omassa työryhmässään hän toimii esimerkillisesti ja edistää yhteisvastuullisuutta. Suunnan näyttäjänä palveleva johtaja toimii organisaation etua edistääkseen, ei omaansa. (Hakanen 2011, 80.) Esihenkilö ottaa vastuun resursseista ja ihmisistä (Spears 2010).

4 Sukupolvet työelämässä

Työelämän sukupolvien määrittelemisessä on erilaisia tulkintoja lähteestä riippuen. Yhteiskunta-kehityksellä ja kulttuurilla on vaikutus erilaisten sukupolvijakojen muodostumiseen. Kolmi- tai neliluokkaista jaottelua suuriin ikäluokkiin, X-sukupolveen, Y-sukupolveen ja osittain mukana olevaan Z-sukupolveen käytetään amerikkalaisten ja suomalaisten määritelmien lisäksi muuallakin pienillä eroilla sukupolvien rajojen asettamisessa. (Järvensivu ym. 2014, 36.)

Vaikka sukupolvikeskustelua on käyty jo pitkään, on kiinnostus sukupolveen käsitteenä kasvanut kansainvälisesti viime aikoina (Purhonen 2002). Sukupolvikeskustelun viitepisteenä käytetään edelleen Mannheimin esseetä (1952), jonka mukaan sukupolvea ei voida luonnollisestikaan pitää yhtenäisenä ryhmänä eikä yhteisönä, mutta kuuluminen samaan sukupolveen kuitenkin määrää tiettyjä käyttäytymisen ja ajattelun piirteitä. Yksilö toimii tai ajattelee tietyllä tavalla, sillä he jakavat saman aseman tai paikan yhteiskunnan rakenteellisessa kokonaisuudessa. (Purhonen 2002.)

Keskeistä tarkasteltaessa sukupolvien välisiä eroja on ikäluokkien erilaiset sukupolvikokemukset, kuten voimakkaat murrokset ja yhteiskunnalliset olosuhteet, jotka ikäluokka on yhteisesti aikuisuudessaan kohdannut. Saman sukupolvenkin sisällä kokemukset voivat olla hyvinkin erilaisia puhumattakaan eri maista tai kulttuureista. (Allonen 2016.) Sukupolvia tarkasteltaessa huomioitavaa on, että teknologian ja maailman kehittymien on eriaikaista eri puolilla maailmaa (McCrindle 2018, 20).

Työelämän sukupolville löytyy useita eri määritelmiä ja tapoja lähestyä sukupolven käsitettä. Useimmat määritelmät ovat samalla linjalla siitä, että erilaiset kulttuuriset ja historialliset tapahtumat muokkaavat sukupolvia. Kulttuurin muuttuessa muuttuvat kulttuuriin syntyneet ihmiset ja näin muodostuvat sukupolvien omat erityispiirteet. Perinteisesti sukupolvi määritellään ryhmäksi yksilöitä, jotka ovat saman ikäisiä ja he jakavat samankaltaisia historiallisia tai sosiaalisia kokemuksia sekä yhtäläisiä ideologioita, ongelmia ja asenteita. (Mellanen & Mellanen 2020, 21.)

Eri sukupolvet lähestyvät työelämää ja sen sääntöjä eri näkökulmasta ja jokainen sukupolvi kehittää erilaisia strategioita työssä pärjätäkseen, eri sukupolvien erilaiset näkemykset työelämästä saattavat aiheuttaa sekaannusta ja jopa turhautumista työpaikoilla (Järvensivu ym. 2014, 161–

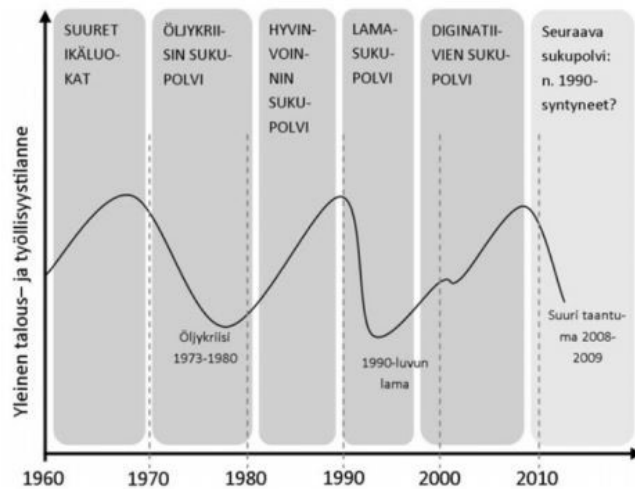
163). Sukupolven rajat vaihtelevat tutkimuksesta toiseen, ikäluokkien sisältä kuitenkin löytyy tyyppipiirteitä yksilöllisistä eroista huolimatta (Välikangas 2014).

Tapscottin (2009, 16) määritelmän mukaan tämänhetkisessä työelämässä olennaisen sukupolvi-jaottelun voi tehdä seuraavasti:

- suuret ikäluokat (baby boomers 1946–1964)
- X-sukupolvi (1965–1976)
- Y-sukupolvi eli milleniaalit (1977–1997)
- Z-sukupolven (1998 –).

Järvensivu ym. (2014, 35–42) ovat kehittäneet tutkimuksessaan suomalaisen työelämän sukupolvi-jaon seuraavasti talouden suhdannevaihteluja mukaillen:

- suuret ikäluokat (1945–1954)
- öljykriisisukupolvi (1955–1964)
- hyvinvoinnin sukupolvi (1965–1972)
- lamasukupolvi (1973–1979)
- Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980–1990)
- Z-sukupolvi eli suuren globaalin taantuman sukupolvi (1991–).



Kuvio 5. Järvensivu ym. (2014, 58) Suomalaisen sukupolvien aaltoteoria

Järvensivun ym. (2014, 56–57) luoman sukupolviajon mukaan kunkin sukupolven herkkyyssvaihe on suhteutettuna suomalaisen talous- ja työllisyystilannetta kuvaaviin aaltoihin. Sukupolvien arvoissa ja asenteissa näkyvät samankaltaisuudet kuvataan nousukauden ja laskukauden aikana nuoruuden herkkyyuskautta eläneiden välillä. Joka toisessa sukupolvessa ilmenee samankaltaisuutta arvojen ja asenteiden osalta, kun peräkkäiset poikkeavat toisistaan, vaikkakin yhteiskuntakehityksen näkökulmasta peräkkäisissä sukupolvissa löytyy samankaltaisuutta.

4.1 Z-sukupolvi

Sukupolvien määritelmät ja käsitteet vaihtelevat lähteestä ja kulttuurista riippuen. Tapscottin (2010, 30) mukaan Z-sukupolvea tarkastellaan vuodesta 1998 alkaen. Järvensivun ym. (2014, 15) mukaan Z-sukupolvea edustavat vuonna 1991 ja sen jälkeen syntyneet henkilöt.

Tässä opinnäyteyössä pyritään selvittämään yhtenä tutkimuskysymyksenä, mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tässä tutkimuksessa rajataan nuoret Z-sukupolven edustajat Järvensivun ym. (2014, 58) kehittämää määritelmää mukaillen, jolloin Z-sukupolven edustajiksi määritellään työntekijät, jotka ovat syntyneet vuonna 1991 ja sen jälkeen. Järvensivun ym. (2014) määritelmä Z-sukupolvesta valikoitui tutkimukseen, sillä määritelmä sukupolvista on luotu suomalaisen kulttuurin, talouden ja historian tapahtumien valossa.

Osa tutkijoista yhdistää Z- ja Y- sukupolvet samaan milleniaalien ryhmään, syntymävuoden 1980–2000 mukaan (Mellanen & Mellanen 2020, 22). Milleniaalien käsite on häilyvä, puhutaan vuosina 1980–2000 syntyneistä henkilöistä, eri lähteissä rajaukset määritelmän vuosiluvuissa vaihtelevat (Sorjanen & Vainio 2020, 10). Tutkijat pitävät mahdottomana määrittää tarkkaa vuosilukua, jolloin sukupolvi vaihtuisi toiseen eikä yleispätevää määritelmää ole luotukaan, sukupolven väliset erot johtuvat maailman makroympäristön trendeistä ja muutoksista ja näistä syntyneistä yhdistävistä kokemuksista (Mellanen & Mellanen 2020, 22). Z-sukupolvea yhdistäviä sukupolvikokemuksia ovat ilmastonmuutos, finanssikriisi, terrorismi ja teknologia, sekä internet, joka on ollut vaikuttamassa maailmankuvaan koko elämän ajan. Yhdistävänä sukupolvikokemuksena voidaan pitää myös Covid-19 pandemiaa, joka on aiheuttanut muutoksia opiskeluissa, työsuhteiden vakaudessa ja taloudessa (Hoffower 2021; McCrindle 2018, 14–16.) Tienarin & Piekkarin (2011, 26) mukaan Z- ja Y-sukupolvessa on paljon yhteneväisiä piirteitä, sukupolvet tahtovat keskenään samankaltaisia asioita, mutta Z-sukupolvi vaatii voimakkaammin inhimillisempää kohtelua työelämässä.

Z-sukupolvi on sukupolvi, joka on osittain vasta siirtymässä työelämään. Mellanen ja Mellanen (2020, 38) kuvaavat Z-sukupolvea ja milleniaaleja globalisaation ja taloudellisen ja digitaalisen kasvun aikakaudella kasvaneiksi asenteeltaan edellisiä sukupolvia pehmeämmiksi, liberaalimmiksi ja optimistisemmiksi. Sukupolvi on kasvanut nopeiden muutosten aikakaudella (McCrindle 2018, 14). Yleisesti tulevaisuudenkuva nähdään valoisana, vaikka sekä taloudellista että turvallisuuden liittyvää epävarmuutta on myös milleniaalien ja Z-sukupolven kokemuksissa (Mellanen & Mellanen 2020, 38). Välikangas (2014) kuvaa Y-sukupolvea nautinnonhaluisiksi diginatiiveiksi, jotka eivät arvosta hierarkkisuutta, statuksia, käskyttävää johtamista tai perinteisiä työaikoja ja Z-sukupolvea vielä Y-sukupolvea vapaammiksi ja individualistisemmiksi. Aika ja paikka on menettänyt Z-sukupolven kohdalla merkityksensä (Tienari & Piekkari 2011, 19).

Z-sukupolvea voidaan pitää tähän saakka maailmanlaajuisesti verkostoituneimpana, materiaalisesti ja teknologisesti kylläisimpänä ja koulutetuimpana sukupolvena (McCrindle 2018, 15). Nopea suora vuorovaikutus on Z-sukupolvelle tunnusomainen toimintatapa (Tienari & Piekkari 2011, 22–25). Berkup (2014) listaa Z-sukupolven tunnusomaisimmiksi piirteiksi vapauden, individualismin, riippuvuuden teknologiasta, kärsimättömyyden, lyhytjänteisyyden, näppäryyden ja asioiden monikanavaisen yhtäaikaisen hoitamisen, itseluottamuksen, tehokkuuden ja aikaansaavuuden sekä innovatiivisuuden. He haluavat viihdettä, leikkimielisyyttä ja avoimuutta, kokeilevaa ja

uteliasta lähestymistä työhön ja uusia erilaisia ratkaisumalleja ja käytäntöjä (Tienari & Piekkari 2011, 22–25.) Tapscott (2010, 19) listaa kahdeksan tunnusomaista piirrettä määrittämään netti-sukupolvea, vapauden ja valinnanvapauden arvostaminen, asioiden muokkaaminen itselleen sopiviksi, keskustelujen ja yhdessä toimimisen arvostaminen, perinpohjainen ihmisten ja organisaatioiden tuntemisen halu, rehellisyyden arvostaminen ja vaatiminen, hauskan pitämisen merkitys, nopeus sekä innovointikyky.

Koulutus ja opiskelu on aikaisempia sukupolvia suuremmassa roolissa Z-sukupolvella - heidän odotetaan saavuttavan enemmän tutkintoja, opiskelu on myös muuttunut osallistavampaan ja opiskelijakeskeisempään suuntaan sekä interaktiivisempaan oppimiseen (McCrindle 2018, 16–17). Koko heidän elämänsä ajan saatavilla ollut teknologia määrittää myös viestintää, johon he ovat tottuneet, yhteys kontakteihin saadaan sekunneissa ympäri maailmaa (Berkup 2014).

Suhtautumisessa työhön ja työnteekoon liitettävissä merkityksellisyyksissä on löydettävissä eroja sukupolvien välillä. Työn on todettu merkitsevän suomalaisille ennen muuta toimeentuloa, sosiaalisia suhteita, oman identiteetin rakentamista ja osaamisen kehittämistä. Työhön itseensä ja työnteon moraaliin liittyvät tekijät, kuten työn itseisarvo, yhteisen hyvän eteen toimiminen ja työnteon yhteiskunnallinen velvollisuus eivät ole nuoremmille sukupolville niin merkityksellisessä asemassa. (Juuti 2010, 173.) Tienarin ja Piekkarin (2011, 18) mukaan nuoret Z-sukupolven työnteekijät uskaltavat myös vaatia parempaa johtamista sekä inhimillisempää ja yksilöllisempää kohtelua. Vuonna 2010 julkaistun elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimuksen mukaan nuorten sukupolvien toivotuimmiksi tekijöiksi hyvän työpaikan tekijöinä nousivat hyvä henki ja viihtyisä työympäristö, esihenkilön innostavuus ja reiluus, työn mielenkiintoisuus ja mielekkyys, sekä mahdollisuus toteuttaa itseään. Vapaa-ajan ja työn yhteen sovittaminen nousi tutkimuksen mukaan tärkeäksi tekijäksi erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla. Työnantajan ja työntekijän väliset jae-tut arvot taas nousivat vanhempien ikäluokkien kohdalla tärkeämmäksi kuin nuorten. (Juuti 2010, 174–175.) Työn merkityksellisyys ja työn ja vapaa-ajan tasapaino ovat tärkeitä tekijöitä nuorten sitoutumisessa (Tapscott 2010, 177).

Mellasen & Mellasen (2020, 64) mukaan nuoret sukupolvet ovat uuden teknologian ja sosiaalisen median myötä kärsimättömämpiä myös urakehityksen suhteen, urakehityksen hitaus ja puutteet mahdollisuuksissa oppia uutta ovat yleisimpiä syitä vaihtaa työpaikkaa. Palautteen antaminen on Z-sukupolvelle tottunutta ja nopeaa, vastavuoroisesti he myös odottavat palautta omasta työstään ja haluavat sitä enemmän kuin aiemman sukupolvet. Autoritäärinen johtaminen ja

yhdensuuntainen viestintä ei ole toimivaa Z-sukupolven johtamisessa (Tienari & Piekkari 2011, 148–149.) Materia on heille väline eikä päämäärä, sosiaalinen media, digitaalinen teknologia ja informaatiotulva on heille arkea (Allonen 2016).

Z-sukupolven edustajia pidetään nopeampitempoisempina, arvaamattomampina, lyhytjännitteisempinä ja kilpailuhenkisempinä kuin edeltäviä sukupolvia (Tienari & Piekkari 2011, 13–14). Z-sukupolven sukupolvikokemus on ollut nopeasti kehittyvä ja jatkuvasti muuttuva maailma (Allonen 2016). Nuoret sukupolvet eivät käytä aikaansa asioihin, joita eivät koe itselleen mielekkäiksi (Tienari & Piekkari 2011, 137).

Brändäys nousee suureen arvoon, Z-sukupolvella on tarve tulla nähdyksi ja sosiaalinen media toimii tässä tärkeänä peilinä. Hyväksytyksi tuleminen on tärkeää, samoin se, mihin yhteisöihin, brändeihin ja organisaatioihin kuuluu sekä työntekijänä että kuluttajana. (Tienari & Piekkari 2011, 15–16.) McCrindlen (2018, 17) mukaan sukupolven ystäväpiiri on laajempi, joten yhden henkilön kehitykseen ja valintoihin on vaikuttamassa suurempi määrä ihmisiä kuin aiemmilla sukupolvilla, verkostot ovat laajemmat sekä verkossa että reaali maailmassa.

4.2 Z-sukupolven sitoutuminen organisaatioon

Nuoret työntekijät ovat organisaatiolle tärkeä, joustava lisäresurssi (Lampikoski 2005, 67). Voimakkaan vaihtuvuuden välttämiseksi on tärkeää, että työnantajat tunnistavat Z-sukupolven odotukset työelämältä ja laativat organisaation henkilöstökäytänteet niin, että ne kohtaavat Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden tarpeet (Aggarwal ym. 2020, 15).

Nuoren työntekijän kohdalla on todennäköistä, että työntekijä sitoutuu organisaatiota voimakkaammin omaan uraansa ja kehittymiseensä (Kiviranta 2010, 42). Nuorten työntekijöiden omaehtoista liikkuvuutta selittää myös se, että he ovat vielä työntekijänä etsintävaiheessa oman uran näkökulmasta. Tapahtuu kiinnostuksen, osaamisen, työn ja persoonan yhteen sopimisen tutkailua ja oman ammatillisen minäkäsityksen muovautumista. (Lampikoski 2005, 67.) Nuorten työntekijöiden kohdalla ensimmäinen työtehtävä on usein lyhytkestoinen ja toimii askelmana työuralla eteenpäin. Nuorten ensimmäiset työkokemukset syntyvät usein palvelualalla, mikä lisää palvelualan suhteellisen suurta vaihtuvuutta (Mankki 2018). Heikompi sitoutuminen voi näkyä lähtöherkkyytenä, kun odotukset eivät kohtaa työpaikan toimintaprosesseja ja työskentelytapoja

tai niitä pidetään vanhentuneina, myös johtamiseen liitetty liiallinen valvonta voi heikentää nuoren työntekijän sitoutumista (Tapscott 2010, 169–170).

Nuorena työhön sitoudutaan toimeentulon ja palkan vuoksi. Nuorten sitoutumiseen vaikuttaa myös turvallisuuden tunne, kuinka turvallisen työsuhteen työnantaja nuorelle työntekijälle tarjoaa. (Kiviranta 2010, 42.) Gilbertin (2011) tutkimuksen mukaan nuorten työelämän tärkeimpiä pitovoimatekijöitä on suorituksen johtaminen, nuoret odottavat säännöllistä, suoraa, selkeää ja oikein ajoitettua palautetta työstään. Yleisimmin esiintynyt uhka pitovoimalle oli tutkimuksen mukaan työnantajan maineen lasku. Sitoutuneet työntekijät ovat ylpeitä työnantajastaan, negatiiviset muutokset työnantajamielikuvassa laskevat sitoutumista.

Vaihtuvuus on suurta toimipaikoilla, joissa on runsaasti osa-aikaisia ja määräaikaisia työsuhteissa toimivia nuoria työntekijöitä (Lampikoski 2005, 67). Eri sukupolvien välisten käyttäytymisen eroavaisuuksien ja erilaisten tarpeiden ymmärtäminen työelämässä johtaa uuden sukupolven sulautumiseen työyhteisöön ja yhteiseen menestykseen (Schroch 2019). Nuoret työntekijät kuitenkin ilmaisevat halunsa työskennellä samassa paikassa ja heitä voidaankin pitää uskollisina työntekijöinä, kun organisaatiossa on tarjolla mahdollisuus etenemiseen (Tapscott 2010, 169–170).

Fratricova ja Kirchmayer (2017) kuvailevat tutkimuksessaan Z-sukupolvin jäseniä voimakkaasti linkittyneenä teknologiaan ja digitaalisuuteen, Z-sukupolvesta puhuttaessa puhutaan myös diginatiiveista, käsitteellä viitataan teknologiaan, joka heillä on ollut käytettävissä lapsuudesta saakka. Tutkimuksessa kuvataan Z-sukupolvea sujuvaksi teknologian käyttäjiksi, jotka ovat aina saavutettavissa teknologian kautta, Z-sukupolvea kuvataan nopeatempoisiksi tekijöiksi, jotka arvostavat tehokkuutta tarkkuuden edelle ja ovat tottuneet saamaan nopeasti vastaukset ja tietoa hyödynnettäväksi.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tulee ilmi, että eri sukupolvien sitoutumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät (Gilbert 2011). Fratricova ja Kirchmayer (2017) avaavat omassa tutkimuksessaan Schwabelin 2014 tekemää tutkimusta, jonka mukaan Z-sukupolven kolme voimakkainta työmotivaattoria ovat kehittyminen, palkkaus ja merkityksellinen työ. Meretin (2018) mukaan taas merkityksellisimmät tekijät Z-sukupolven työpaikan valinnan määrittäjinä olisi mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen, luottamus ja työpaikan turvallisuus. Halfin (2015) tutkimuksen mukaan uramahdollisuudet ja palkkaus olisivat vaikuttavin tekijä Z-sukupolven työnantajan valinnassa. Deloiten (2018) tekemän tutkimuksen mukaan palkkaus, positiivinen työkuultuuri, joustavuus,

mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen nousivat vaikuttavimmiksi tekijöiksi. Fratricovan ja Kirchmayerin (2017) tutkimuksessa työn luonne ja työn ja vapaa-ajan tasapaino merkitsivät eniten työpaikan valinnassa, saman tutkimuksen mukaan esiin nousivat voimakkaasti työn turvallisuus, joustavuus sekä henkilökohteiset oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä.

Tutkimus, joka kuvaa Z-sukupolvea työelämässä nostaa esiin urakehityksen ja jatkuvan kehittymisen erityisen tärkeinä piirteinä ja tämän lisäksi palkitseminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino nousee vahvasti esiin (Fratricova & Kirchmayer 2017). Tapscottin (2010, 177) mukaan työn ja vapaa-ajan yhdistäminen ja tasapainoin hakeminen näiden välille on nuorille sukupolville itsestäänselvyys.

Z-sukupolvella ja Y-sukupolvella kuvataan olevan paljon samoja piirteitä, tutkimuksissa on kuitenkin löydetty myös pelkästään Z-sukupolvelle ominaisia käyttäytymisen tapoja ja ominaisuuksia. Z-sukupolven piirteiden muodostumiseen ovat olleet vaikuttamassa sosiaalinen media ja teknologia ja turvallisessa kulttuurissa kasvaminen. Z-sukupolvi on suorituskeskeisempi ja menestyksenhaluisempi kuin muut työelämän sukupolvet, sukupolvi on kehittynyt suuremmissa taloudellisissa hyvinvoinnissa, ovat kouluttautuneempia ja elävät monimuotoisemmassa yhteiskunnassa kuin edeltäjänsä. (Schroch 2019.)

Jokaisella sukupolvella on omat näkemykset, toiveet, arvot ja odotukset työelämästä ja erityisesti nuorten työntekijöiden työskentelytapojen ja arvojen väitetään poikkeavan suurestikin aiemmista sukupolvista, jolloin myös sitouttamiseen tarvitaan uusia näkökulmia (Gilbert 2011). Nuorten sukupolvien kohdalla hyvä johtaminen on keskustelua ja vuorovaikutusta, ihmiskeskeisyys ja kohtaamiset ovat merkityksellisiä, arvostus esimiehenä on ansaittava hierarkia madaltuessa (Välikangas 2014). Z-sukupolven kohdalla hyvä esihenkilö rakentaa merkityksiä työllä, nostaa voimavaroja erilaisuudesta, hyödyntää valmentavaa johtamista ja tasapainottelee näiden tekijöiden välillä (Tienari & Piekkari 2011, 221).

Tapscottin (2010, 194) nettisukupolvi sitoutuu hyvin organisaatioon, kun heitä valmennetaan ymmärtämään organisaation ja liiketoiminnan käytännöt ja strategia heti työsuhteen alusta saakka. Työntekijä sitoutetaan tutustuttamalla hänet avoimesti työtilanteisiin ja työn sisältöihin sekä kannustetaan avoimeen viestintään organisaatiossa laajasti (Tienari & Piekkari 2011, 221).

Gilbertin (2011) mukaan organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet sitouttaa ja pitää työntekijänsä tunnistamalla erot eri sukupolvien sitouttamistekijöiden välillä. Z-sukupolven ajatukset

työstä ja sen merkityksellisyyksistä ovat erilaiset, kun aiemmilla sukupolvilla ja esihenkilötyön on muututtava yhtä lailla (Tienari & Piekkari 2011, 278).

Mellanen ja Mellanen (2020) toteavat kolmen oleellimmän tekijän milleniaalien johtamisessa olevan luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja henkilökohtainen kasvu. Z-sukupolvien sitoutumiseen vaikuttaa työn merkityksellisyys, johtamisen avoimuus ja reiluus (Tienari & Piekkari 2011). Nuoret työntekijät arvostavat joustavia työaikoja sekä palkan määräytymistä suorituksen eikä työajan mukaan (Tapscott 2010, 90). Tienarin ja Piekkarin (2011, 277–278) mukaan sosiaalisen median käytön rajoittaminen ja liiallisena koettu valvonta työssä aiheuttavat ristiriitoja nuorten työntekijöiden kohdalla, nuoret odottavat työelämältä yksilöllisyyttä, inhimillisyyttä ja toimivaa johtajuutta.

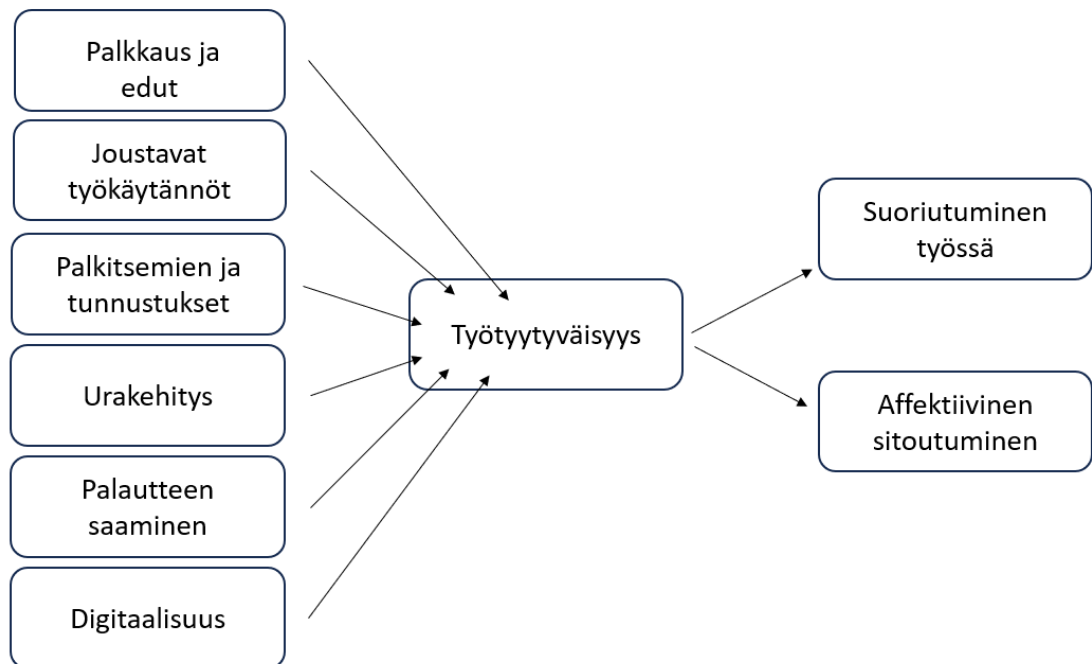
Tutkija	Sitoutumiseen voimakkaimmin vaikuttavat tekijät (Z-sukupolvi)
Gilbert (2011)	Työsuorituksen johtaminen, palaute, positiivinen työnantajamielikuva
Fratricova & Kirchmayer (2017)	työn luonne, vapaa-ajan ja työn tasapaino, työn joustavuus, turvallisuus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
Schwabel (2014)	mahdollisuus kehittyä, palkkaus, merkityksellisuuden kokeminen työssä.
Meret (2018)	Mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, luottamus, työpaikan turvallisuus
Half (2015)	Uramahdollisuudet, palkkaus
Deloitte (2018)	palkkaus, positiivinen työkuva, joustavuus, mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen.
Schroch (2019)	Mahdollisuus menestyä, urakehitys
Mellanen & Mellanen (2020)	luottamus ja yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, henkilökohtainen kasvu
Tapscott (2010)	Perehdyttäminen, avoimuus, viestintä, joustavat työajat, suoriteperusteinen palkkaus
Aggarwal, Gupta, Mittal & Rastogin (2020)	Palkkaus ja edut, joustavat työkäytännöt, palkitseminen ja tunnustukset, palautteen saaminen, digitaalisuus, työtyytyväisyys

Taulukko 1. Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Yllä olevaan taulukkoon on koostettuna eri tutkijoiden näkemyksiä Z-sukupolven sitoutumisen voimakkaimmin vaikuttavia tekijöitä. Eri tutkimuksista esiin nousi teemoja Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä; työn ja vapaa-ajan tasapaino, henkilökohtainen kasvu ja

mahdollisuus kehittyä, luottamus, urakehitys, palkkaus, positiivinen työkuulttuuri, joustavuus, jatkuva oppiminen, työpaikan turvallisuus, johtamien, palaute ja työntajamielikuva.

Aggarwalin ym. (2020, 15) tutkimuksen mukaan Z-sukupolven työtyytyväisyyden lisääminen johtaa parempaan työtehtävistä suoriutumiseen sekä affektiiviseen sitoutumiseen organisaatioon. Mallin mukaan organisaation tarjoama palkkaus ja työsuhte-edut, palkitseminen ja työsuorituksen huomioiminen, urakehityksen mahdollistaminen, palautteen antaminen työsuorituksista ja digitaalisuuden hyödyntäminen kehittävät Z-sukupolven työtyytyväisyyttä ja sitä kautta sitoutumista ja työssä suoriutumista.



Kuvio 6. Affektiivinen sitoutuminen ja suoriutuminen työssä, mukailen Aggarwalin ym. (2020) mallia

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Aggarwalin ym. (2020) mallia teemahaastattelujen aineiston sisällönanalyysissä ja verrataan syntyneitä tuloksia mallin viitekehykseen. Malli valikoitui opinnäytetyön sisällönanalyysin teoreettiseksi viitekehykseksi, tutkimuksen ajankohtaisuuden ja palvelualan organisaatioon soveltuvuutensa vuoksi, malli kuvailee HR käytäntöjen uudistamista Z-sukupolven työsuorituksen ja sitoutumisen kehittämiseksi.

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteutuksessa pääpaino on laadullisessa, eli kvalitatiivisena tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen tavoite on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen ilmiölle (Kananen 2014, 18). Laadullista tutkimusta käytetään, kun pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti (Kananen 2015). Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten ja miksi (Kananen 2014). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monipuoliset tarkastelut mahdolliseksi, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa on luoteenomaista katsella ilmiötä monelta eri kantilta (Alasuutari 2011).

Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden eri tutkimusmenetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa, menetelmät voivat triangulaatiossa olla metodien välisiä tai erilaisten metodien sisäisiä yhdistelmiä (Kananen 2010, 72–73).

5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategina opinnäytetyössä on konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivista tutkimusotetta pidetään luonteeltaan heuristisena ja innovatiivisena tutkimusotteena, jonka tarkoituksena on tuottaa työkalu tai menetelmä, joka auttaa käytännön ongelman ratkaisemisessa ja joita voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Tutkimusotteen tyypillisiä piirteitä ovat käytännöllisyys, interventionistisuus, hyödyllisyyden tarkastelu ja toiminnallisuus. (Juuti & Puusa 2011, 283.) Luodun konstruktion tavoitteena on käytännöllisyys, hyödyllisyys, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys (Virtanen 2006). Konstruktiiivista tutkimuksessa hyödynnetään jo olemassa olevaa ja uutta kerättävää tietoa, tutkimuksen tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, malli tai suunnitelma (Ojasalo ym. 2009, 60–61).

Konstruktiiivisen tutkimuksen tuloksena tavoitellaan tieteellistä kontribuutiota, joka konkretisoi tuodun menetelmän tai työkalun testaamisena ja käytön kuvaamisena (Juuti & Puusa 2011). Kyseessä on osallistava tutkimus, jossa vuorovaikutus ja kommunikaatio kohdeorganisaation kanssa ovat tärkeässä roolissa (Ojasalo ym. 2009, 60–61).

Tutkimusotteen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelma luomalla uusi konstruktio, eli jonkinlainen konkreettien tuotos (Luukka 2001). Tutkimus kehittää uusia innovaatioita ja käytäntöjä ja kontribuutionaan luo työkaluja ja menetelmiä, konstruktiot syntyvät empirian ja teorian välisessä vuorovaikutuksessa, abduktiivisen tiedon tuottamisen prosessissa (Juuti & Puusa 2011, 284). Konstruktivistista tutkimusotetta sovelletaan organisaatiossa tunnistettujen ongelmien ratkaisuun yhdessä yrityksen edustajien kanssa (Virtanen 2006). Konstruktivisessa tutkimuksessa luotu muutos kohdistuu konkreettiseen kohteeseen, kuten uusi järjestelmä, malli, suunnitelma tai tuote, muutos sidotaan aikaisempaan teoriaan (Ojasalo, ym. 2009, 37–38). Konstruktivinen tutkimusote on metodologia, joka luo innovatiivisia konstruktioita, missä uudenlaiset konstruktiot luovat uutta todellisuutta (Luukka 2001).

Luovuudella ja innovatiivisuudella on tutkimusotteessa suuri merkitys (Virtanen 2006). Luonteenomaista konstruktiviselle tutkimukselle on tiivis vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä. Konstruktivisessa tutkimuksessa onkin merkityksellistä ja keskeistä tuotoksen käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo ym. 2009, 37–38.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa kohdeorganisaatio saa teoreettiseen tietämykseen perustuvan puolueettoman ratkaisun tutkittavaan ongelmaan, lähestymistavassa pyritään muuttaman organisaation olemassa olevia toimintatapoja ja käytänteitä (Ojasalo ym. 2015, 66). Menetelmä vaatii organisaation ja sen toimintatapojen syvällistä ymmärtämistä, jotta organisaation käyttöön saadaan luotua toimiva ratkaisu (Virtanen 2006).

Konstruktivinen tutkimusotteen ominaista on yleistettävyyys myös muihin organisaatioihin. Menetelmän tarkoituksena on tuottaa yleistettävää tietoa, joka saavutetaan yhden tapauksen syvällisen ymmärryksen avulla. Myös tieteellisyyden yleiset vaatimukset yleistettävyyys, kriittisyys, autonomisuus ja edistys ovat myös konstruktion vaatimuksia. (Virtanen 2006.) Prosessin ratkaisun laatiminen vaatii teoreettisia perusteita, ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan ja ongelman sekä ratkaisun käytännönläheisyys (Ojasalo ym. 2015, 66–67). Konstruktion luominen edellyttää prosessin dialogisuutta, ongelman määrittelyä, yhteistä arvon luomista ja konstruktion testaamista (Juuti & Puusa 2011, 285).

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaation pitovoimaa erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata, millainen esihenkilötyö tukee nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyössä konstruktivisen

tutkimusprosessin mukaisesti syntyvä lopputuotos eli kontribuutio on suositus siitä, millaisella esihenkilötyöllä pitovoimaa voitaisiin edistää. Opinnäytetyön suosituksen mukaisista toimenpiteistä luodaan implementointisuunnitelma, jonka tarkoitus on tukea suosituksen käyttöönottoa organisaation sisällä. Ratkaisun toteuttaminen ja sen toimivuuden testaaminen sekä arviointi rajautuvat tämän työn ulkopuolelle.

Lukka (2001) kuvaa konstruktivisen tutkimuksen prosessin seitsemänvaiheisena tutkimusprosessina:

1. Käytännön relevantin ongelman valitseminen, missä mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon

Konstruktivisen tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa etsitään relevantti, tutkimuksellisesti mielenkiintoinen ongelma, tavanomaisesti ongelma löytyy keskusteluissa kohdeyrityksen kanssa (Virtanen 2006). Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan tutkimusaiheen käytännöllistä ja teoreettista merkittävyyttä, olennaista on relevantin ongelman määrittely (Lukka 2001; Juuti & Puusa 2011, 287).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma on lähtöisin organisaation tarpeesta vahvistaa pitovoimaa vaihtuvuuden tuomiin haasteisiin vastaamiseksi, aiheeseen päädyttiin keskusteluissa kohdeorganisaation kanssa pohdittaessa merkityksellistä ja ajankohtaista haastetta.

2. Mahdollisuuksien selvittäminen pitkän tähtäimen tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa

Konstruktivisessa tutkimuksen onnistumiseksi tulisi molempien osapuolten sitoutua tutkimusprosessiin, tyypillisesti tutkija tulee jäseneksi työryhmään, jossa on mukana myös avainjäseniä kohdeorganisaatiosta (Lukka 2001). Tutkimusprosessin alkuvaiheessa korostuu luottamuksellinen ilmapiirin ja avoimen keskusteluyhteyden luominen tutkijan ja organisaation välille (Juuti & Puusa 2011, 287).

Oma roolini esihenkilönä kohdeorganisaatiossa tukee konstruktivisen tutkimusprosessin valikoitumista opinnäytetyön tutkimusotteeksi, tutkijan ja organisaation sitoutuminen yhteiseen kehittämiseen on tässä työssä luonteva lähtökohta tutkimushankkeelle.

3. Syvällisen tutkimusaiheen tuntemuksen hankkiminen sekä käytännön että teorian tasolla

Kolmannessa vaiheessa painottuu käytännöllisen ja teoreettisen tiedon hankkiminen tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2011, 287). Etnografisia metodeja, kuten havainnointia, haastatteluja ja kirjallisten aineistojen analyyssejä hyödyntämällä tutkija perehtyy ja pyrkii saavuttamaan kohdeorganisaation lähtötilanteesta syvällisen ymmärryksen. Vaiheen aikana on tarkoitus käsitteellistää tutkimusongelma ja varmistaa oma tuntemus alan aiemmista teorioista, jotta kehitystyö perustuu aiempaan tietämykseen ja myöhemmässä vaiheessa oman tutkimuksen teoreettisen kontribuution analysoimiseksi. (Lukka 2001.) Esiymmärrys tutkimusaiheesta syntyy aiemmista opinnoista, aiempiin tutkimusaihetta koskeviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtymisestä (Virtanen 2006).

Tutkimusaiheesta on hankittu teoriatietoa tutustumalla laajasti teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin nuorten työntekijöiden sitoutumisesta, palvelujohtamisesta, organisaation pitovoimasta, työelämän sukupolvista ja Z-sukupolven ominaispiirteistä. Organisaation tilannetta kartoitetaan organisaation työntekijöiden teemahaastatteluissa, joiden pohjalta selvitetään nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden näkemyksiä kohdeorganisaation pitovoimatekijöistä nykytilanteessa. Prosessin tässä vaiheessa haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin; mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista.

4. Ratkaisun innovoiminen tutkimusongelmaan, ongelman ratkaisevan konstruktion luominen

Innovatiivisen konstruktion kehittäminen tulee nähdä ryhmätyönä, joka perustuu sekä käytännölliseen että teoreettiseen tietoon, johon sekä organisaation edustajat ja tutkija vaikuttavat (Lukka 2001). Innovaatiovaihe ja ratkaisumallin konstruointi on tärkein vaihe prosessissa, innovaatio tapahtuu yhteistyössä tiiviisti osallistuen organisaation toimintaan (Virtanen 2006). Innovointivaiheessa luodaan ensimmäinen mallinnettu versio työkalusta vuorovaikutteisessa yhteistyössä organisaation kanssa (Juuti & Puusa 2011, 287).

Opinnäytetyössä ratkaisua innovoidaan yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, esihenkilöille järjestettävässä ideointityöpajassa. Työpajassa ideoidaan innovaatioita teoreettisen tiedon ja opinnäytetyön tutkimusaineiston pohjalta yhdessä organisaation esihenkilöiden kanssa. Ideointityöpajassa haetaan vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin; millaisella esihenkilötyöllä

voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa ja millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista. Muodostuvien innovaatioiden ja kehitysideoiden avulla pyritään kehittämään esihenkilötyötä pitkällä tähtäimellä pitovoimaa vahvistamaan suuntaan. Tämän opinnäytetyön konstruktiona luodaan suositus siitä, millaisella esihenkilötyöllä organisaatiossa voitaisiin tukea nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä implementointisuunnitelma suosituksen jalkauttamisen tueksi.

5. Ratkaisun toteuttaminen ja sen toimivuuden testaaminen

Prosessin viidennessä vaiheessa testataan ratkaisun toimivuus, eli osoitetaan konstruktion oikeellisuus (Virtanen 2006). Luodun konstruktion empiirisen toimivuuden testaaminen, eli konstruktion ensimmäinen käytännön testi on tärkeä osa konstruktivistista prosessia, joka erottaa konstruktivisen tutkimusotteen tyypillisestä analyttisestä mallinnuksesta (Lukka 2001). Kehitettävän ratkaisun toimivuutta testataan käytännössä kolmen eritasoisen markkinatestin avulla. Ratkaisu läpäisee heikon markkinatestin, mikäli se toimii kohdeorganisaation sisällä, keskivahvan markkinatestin, mikäli useampi organisaatio ottaa ratkaisun käyttöön ja vahvan markkinatestin mikäli pystytään osoittamaan, että ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot menestyvät vastaavia organisaatioita paremmin. Ratkaisun toimivuutta käytännössä päästään testaamaan vasta myöhemmin, jolloin usein tutkimusraportista voi puuttua aikataulullisista syistä konstruktiviselle tutkimukselle olennainen testausvaihe. (Ojasalo ym. 2015, 67–68.)

Tässä opinnäytetyössä lopputuotoksena syntyvän suosituksen ja sen implementointisuunnitelman pohjalta voidaan toteuttaa organisaation tarpeisiin esimiehille suunnattu koulutusmateriaali pitovoiman kehittämisen tueksi, koulutusmateriaalin luominen rajautuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Koulutusmateriaalin toimivuus ja käytännön hyöty organisaation pitovoiman lisäämiseksi voidaan tutkia vasta ratkaisun toteuttamisen ja sen käyttöönottamisen jälkeen, jolloin ratkaisun vaikuttavuutta organisaation pitovoimaan voidaan tutkia ja lisäksi todentaa sekä arvioida ja tarkastella myös suosituksen sekä implementointisuunnitelman toimivuutta.

6. Ratkaisun soveltamisalan pohtiminen

Ratkaisun soveltamisalan pohtimisessa on tärkeää prosessin tulosten ja ennakkoehtojen analysoiminen, konstruktivisen prosessin tässä vaiheessa pohditaan olisiko konstruktio yleistettävissä, miten laajasti ja millaisilla tapauskohtaisilla muunnoksilla konstruktio olisi muunnettavissa toisiin

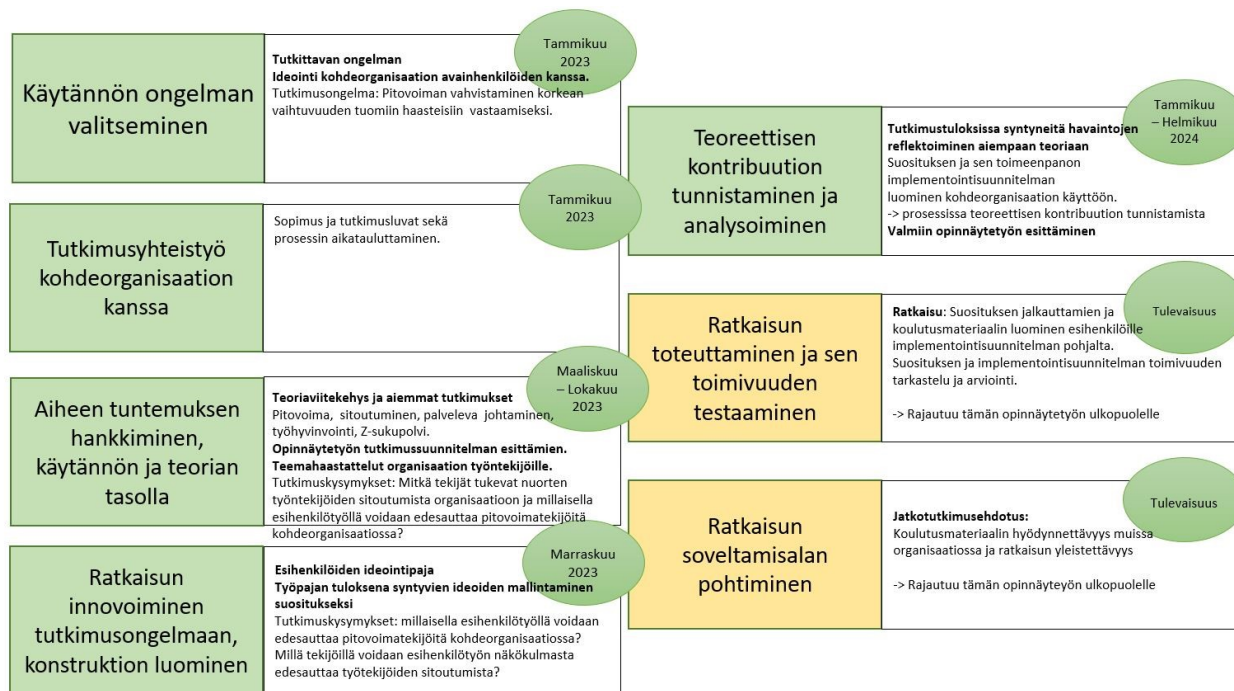
organisaatioihin (Lukka 2001). Tutkimusprosessin tässä vaiheessa näytetään ratkaisuisa käytettyjen teoriakytkentöjen yhteys ja osoitetaan ratkaisun tieteellisen uutuusarvo (Virtanen 2006).

Koulutusmateriaalin hyödynnettävyys kohdeorganisaatiossa tai muissa organisaatiossa ja ratkaisun yleistettävyys jäävät jatkotutkimusehdotuksiksi, joita ei tutkita vielä tässä työssä. Tämä opinnäytetyö rajataan konstruktion luomiseen ja sen teoreettisen kontribuution tunnistamiseen, sekä suosituksen implementointisuunnitelman luomiseen.

7. Teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysoiminen

Viimeisessä akateemisesti tärkeässä vaiheessa, tutkijan on pystyttävä asettamaan teoreettinen kontribuutio kontekstiinsa, esimerkiksi refleктоimalla tutkimuksen havaintonsa aiempaan teoriaan (Lukka 2001). Soveltamisalueen tarkastelu ja ratkaisuksi luodun konstruktion hyödyntämisen tarkastelu muissa vastaavissa organisaatioissa kuuluu konstruktiivisen tutkimusotteen ominaisuuksiin (Virtanen 2006). Viimeisessä vaiheessa arvioidaan ratkaisun kontribuutioarvo ja raportoidaan tutkimustulokset, tieteellinen kontribuutio voidaan todentaa peilaamalla kehitettyä konstruktiota aiempaan tutkimukseen ja aiemmin kehittytyihin työkaluihin (Juuti & Puusa 2011, 289).

Tässä opinnäytetyössä reflektoidaan tutkimustuloksissa syntyneitä havaintoja aiempaan teoriaan ja luodaan niiden pohjalta suositus ja suosituksen implementointisuunnitelma kohdeorganisaation käyttöön. Suosituksen tekeminen opinnäytetyön tutkimuksen tuotoksena on teoreettisen kontribuution tunnistamista.



Kuvio 7. Kuvaus opinnäytetyön konstruktiivisesta tutkimusprosessista

Yllä olevassa kuvassa kuvataan tässä opinnäytetyössä toteutettava konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi ja tutkimusprosessin aikataulu. Vihreällä pohjalla kuvatut tutkimusprosessin vaiheet toteutetaan tämän opinnäytetyön puitteissa, keltaisella pohjalla kuvatut vaiheet rajautuvat tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Konstruktiivinen tutkimus valikoitui opinnäytetyön tutkimusotteeksi koska kyseessä on kohdeorganisaation tarpeesta noussut tosielämän ongelma, joka on tarpeellista ratkaista tuottamalla olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen pohjautuva innovatiivinen konstruktio.

Konstruktiiviselle tutkimusotteelle on tavanomaista tutkijan empiirinen interventio, toisin kuin tyypilliselle tutkimukselle, jossa pyritään tutkimuksen minimaaliseen empiiriseen häirintään (Lukka 2001). Myös tämä tutkimusotteen erityispiirre tukee konstruktiivisen tutkimuksen valintaa työn tutkimusstrategiaksi. Roolini kohdeorganisaatiossa sopii myös tutkimusotteen valintaan, sillä konstruktiivinen tutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa yhteistyö kohdeorganisaation ja tutkijan välillä on tiivistä, joten konstruktiiviseen tutkimukseen päätyminen on vaikuttanut luontevalta ratkaisulta.

Tässä opinnäytetyönä toteutettavassa tutkimustyössä edetään konstruktivisen tutkimusprosessin mukaisesti ratkaisun innovoimiseen ja konstruktion luomiseen saakka sekä konstruktion teoreettiseen tunnistamiseen ja analysointiin. Ratkaisua innovoidaan esihenkilöiden ideointityöpajassa, joka järjestetään organisaation esihenkilöille tutkimusaineiston analyysin pohjalta. Konstruktion toteuttaminen, sen toimivuuden testaaminen ja soveltamisalan pohtiminen rajautuvat tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön ulkopuolelle siis rajautuvat suosituksen ja implementointisuunnitelman testaaminen ja arvioiminen sekä koulutusmateriaalin luominen.

Jatkotutkimusaiheiksi jää ratkaisun käytännön toteutus, sen toimivuuden testaaminen ja arvioiminen kohdeorganisaatiossa. Tässä kehitystyössä pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja esittämään tutkimusongelmana kuvattuun käytännön ongelmaan vastauksena suositus kohdeorganisaation hyödynnettäväksi, sekä implementointisuunnitelma suosituksen jalkauttamisen tueksi.

5.2 Aineiston hankinta

Konstruktivisen tutkimuksen toteuttamisen menetelminä voidaan käyttää havainnointia, haastatteluja, hyödyntää kirjallisia dokumentteja ja osallistumista kohdeorganisaation jokapäiväiseen toimintaan, osallistuminen organisaatiossa prosessin aikana on tiivistä ja käytännönläheistä (Virtanen 2006). Lähestymistapana konstruktivinen prosessi ei rajaa pois mitään aineistonkeräämisen menetelmää ja aineiston keräämien monin eri tavoin on suositeltavaa. Tyypillisesti käytetään havainnointia, kyselyä, haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja, sekä palvelumuotoilun lähestymistapoja organisaation tarpeiden tuntemuksen lisäämiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon?

Millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista?

Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa?

Alla olevassa taulukossa kuvataan aineistonhankintamenetelmät tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

TUTKIMUSKYSYMYKSET	OSALLISTUJAT	MENETELMÄ
Mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon?	Työntekijät, 6–8 haastattelua	Teemahaastattelu / ryhmähaastattelu, teoria (Z-sukupolvi, sitoutuminen)
Millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista?	Työntekijät, 6–8 haastattelua Esihenkilöt	Teemahaastattelu / ryhmähaastattelu, teoria (Z-sukupolvi, sitoutuminen) Ideointityöpaja, teoria, (johtaminen, palveleva johtaminen)
Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pito-voimatekijöitä kohdeorganisaatiossa?	Esihenkilöt	Ideointityöpaja, teoria, (johtaminen, palveleva johtaminen)

Taulukko 2 Tutkimuskysymykset ja aineistonhankinnan menetelmät

Työntekijöiden teemahaastatteluista saatava aineisto analysoidaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysissä hyödyntäen. Analyysissä hyödynnetään Aggarwalin ym. (2020) luomaa mallia Z-sukupolven sitoutumisen organisaatioon sitoutumista edistävästä tekijöistä. Kyseisen mallin käyttämiseen teoriaohjaavassa analyysissä päädyttiin sen ajankohtaisuuden ja palvelualan organisaatioon soveltuvuutensa vuoksi, malli kuvailee HR käytäntöjen uudistamista Z-sukupolven työsuorituksen ja affektiivisen sitoutumisen kehittämiseksi työhyvinvoinnin kautta.

Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkittavan ilmiön lähestymistä monelta eri suunnalta monimenetelmäisesti. useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa tai metodien sisällä tapahtuvaa monimenetelmäistä lähestymistapaa. Triangulaatiosta voidaan käyttää myös nimitystä monistrateginen tutkimusote. Triangulaatio voidaan jakaa neljään muotoon; menetelmätriangulaatio, teoriatriangulaatio, tutkijatriangulaatio ja aineistotriangulaatio. Triangulaatiota käytetään ymmärryksen lisäämiseksi ilmiöstä. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten tutkimusilmiöön liittyvien aineistojen hyödyntämistä. Menetelmätriangulaatio taas tarkoittaa useiden eri tutkimusmenetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa, menetelmät voivat triangulaatiossa olla metodien välisiä tai erilaisten metodien sisäisiä yhdistelmiä. (Kananen 2010, 72–73.)

Luotettavuuden lisäämiseksi ja ilmiön ymmärryksen syventämiseksi tässä opinnäytetyössä hyödynnetään aineiston hankinnassa ja tulkinnassa menetelmätriangulaatiota ja aineistotriangulaatiota. Aineistonhankinnassa käytetään useita eri menetelmiä, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin ja tutkimuksen edetessä menetelmätriangulaation avulla voidaan erilaisilla tiedonhankintamenetelmillä täydentää aiempien menetelmien jättämiä aukkoja ja syventää ymmärrystä ilmiöstä tarkentamalla ainestoa eri menetelmien avulla.

5.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelutilanne on aina vuorovaikutteinen ja vaatii osallistujien välistä vuorovaikutusta ja luottamusta, aito vuorovaikutus haastattelussa lisää haastateltavan luottamusta (Ojasalo ym. 2018, 106). Teemahaastattelussa tutkija pyrkii syventämään käsitystä tutkittavasta ilmiöstä, haastattelulla pyritään rakentamaan kokonaiskuva yksityiskohdista (Kananen 2014, 72). Haastattelu sopii aineistonhankintamenetelmäksi hyvin moniin kehitystehtäviin, sillä saadaan kerättyä syvällistäkin tietoa, haastattelussa korostuu yksilö tutkimustilanteen subjektina. Haastattelu voi olla hyödyllistä toteuttaa aidossa tutkintaympäristössä, jolloin tavoitteena on saada tutkittavan ajatuksista syvällisempi kuva, tällöin puhutaan kontekstuaalisista haastatteluista. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Haastattelulla aineistonhankintamenetelmänä on myös omat haasteensa, jotka on hyvä tiedostaa etukäteen. Haastatteluun liittyy useita tukijasta, tutkittavasta tai haastattelutilanteesta lähtöisin olevia virhelähteitä, onnistumisen analysoinnissa ja tulkinnassa on hyvä kiinnittää huomiota reaktiivisuuskysymyksiin ja tulkintavirhekysymyksiin. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä missä määrin tutkija kysymyksenasettelulla tai johdattelemalla keskustelua vaikuttaa tutkimukseen ja haastattelusta saatuihin vastauksiin, kun taas tulkintavirheellä tarkoitetaan esimerkiksi epäselvästä kysymyksen asettelusta johtuvaa väärinymmärrystä kysymyksissä tai väärinymmärryksessä tutkijan tulkitessa haastateltavan vastauksia. Haastattelututkimuksen haasteena voidaan pitää myös ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttyjä vastauksia. On huomioitava myös vastausten subjektiivisuus ja tulkintojen syntyminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin tulkintoja ja tulkintojen tasoja on useita. Nämä vastaukset voivat usein olla myös ristiriidassa keskenään. (Juuti & Puusa 2011, 77–79.)

Tässä opinnäytetyössä työntekijöiden teemahaastatteluissa on tavoitteena saada käsitys kohdeorganisaatiossa työskentelevien nuorten työntekijöiden sitoutumisen nykytilasta ja nuorten työntekijöiden käsityksestä esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin yhteydestä sitoutumiseen sekä käsityksistä liittyen mahdolliseen urakehitykseen organisaatiossa.

5.2.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on samalla kertaa useita, yksilöhaastatteluun nähden etuna on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Vetäjä ohjaa keskustelua käymällä kiinnostuksen kohteena olevat teemat läpi teemalistan mukaan, kuten teemahaastattelussa. Aluksi asetetaan fokusryhmän tavoitteet eli määritetään, millaista tietoa ryhmähaastattelusta halutaan saada. Seuraavaksi määritellään, millaisia osallistujia ryhmään halutaan ja soveltuvatko he samaan fokusryhmään haastateltaviksi. Keskustelu on suositeltavaa tallentaa ja kirjoittaa auki tilaisuuden jälkeen, näiden pohjalta tutkija tekee tulkintoja keskustelusta. (Ojasalo ym. 2015, 111–112.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa hankitaan sekä ryhmähaastattelulla, että Teams-soveluksen kautta tehtävillä yksilöteemahaastatteluilla. Ryhmähaastattelu valikoitui aineistonhankintamenetelmäksi, koska ryhmähaastattelulla on mahdollisuus saada laajempi ja mahdollisesti ryhmädynamiikan ja avoimen keskustelun ansiosta kattavampi aineisto monipuolisemmilla näkökulmilla ja tasoilla. Etäyhteydellä Teamsin kautta käytävillä yksilöhaastatteluilla on tarkoitus saada aineistoa eri toimipaikoista ja näin ollen laajentaa otosta, jotta saadaan näkemystä eri toimipaikoista. Sekä ryhmähaastattelun, että yksilöteemahaastattelujen tavoitteena on saada käsitys kohdeorganisaatiossa työskentelevien nuorten työntekijöiden sitoutumisen nykytilasta ja nuorten työntekijöiden käsityksestä esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin yhteydestä sitoutumiseen sekä käsityksistä liittyen mahdolliseen urakehitykseen organisaatiossa. Haastattelutilanteisiin on tärkeää luoda vuorovaikutteinen avoin ilmapiiri. Puusan ja Juutin (2011) mukaan haastattelu onkin ainoa tapa saada tietoa ihmisten asioille antamista tulkinnoista sekä merkityksistä ja haastattelun avulla tutkimukseen saadaan mukaan tutkittavien subjektiivinen kokemus.

Opinnäytetyössä toteutetaan kaksi ryhmähaastattelua työntekijöille, ryhmään pyydetään 2–6 Z-sukupolvea edustavaa työntekijää organisaation toimipisteestä.

Innovaatioiden ja uuden kehittämisen keskiössä on luovuus, luovuuden lisääminen löytyy rohkeudella katsoa asioita eri tavalla. Erilaisten yhteisöllisten menetelmien ja ideointityökalujen avulla voidaan pyrkiä tuottamaan uusia näkökulmia. Yhteisöllisen ongelmanratkaisun edellytys on työryhmän avoin ja positiivinen ilmapiiri, luottamus ja vuorovaikutteinen johtamistapa on havaittu olevan yhteydessä innovatiivisuuteen. Yhteisöllisessä ideoinnissa ja luovassa ongelmanratkaisuprosessissa on tärkeää pitää ideointi ja arviointi selkeästi erillään, jotta luovia ideoita pystytään kehittämään riittävästi. (Ojasalo ym. 2015, 158.)

5.2.3 Ideointityöpaja

Aivoriihi, brainstorming tai ideointityöpaja on luovan yhteisöllisen ongelmanratkaisun standardimenetelmiä, tässä menetelmässä pyritään noin 6–12 henkilön ryhmässä luomaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja ongelmaan. Ideointityöpaja aloitetaan esivaiheella, jossa tavoitteet rajataan, lämmittelyvaiheessa pyritään jättämään ennakkoluulot ja ideointia rajoittavat tekijät. Ideointivaiheessa ideoidaan vapaasti ja perustelematta tai arvioimatta ideoita. Uusien ideoiden tyrehyessä vetäjä pyrkii vauhdittamaan keskustelua hyödyntämällä erilaisia tekniikoita. Vasta ideoiden valintavaiheessa ideointityöpajassa syntyneitä ideoita arvioidaan ja tarkastellaan kriittisesti, valintavaiheessa tuotettuja ideoita arvioida erilaisten tekniikoiden avulla. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.) Aivoriihen perussäännöt ovat Ojasalon ym. (2015, 163) mukaan seuraavat; älä arvioi tai tuomitse, kannusta myös liioiteltujen ideoiden syntymistä, määrä on ideoinnissa tärkeämpää kuin laatu, kehitä syntyneitä ideoita ja jokainen osallistuja ja idea on yhtä arvokas.

Aineistonhankintamenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua ja ideointipajaa. Nykytilannetta kartoitetaan organisaation työntekijöille suunnattujen haastattelujen avulla. Haastatteluilla on tarkoitus selvittää nykytilaa nuorten työntekijöiden sitoutuneisuudesta organisaatioon ja esihenkilötyön merkityksestä sitoutumiseen. Haastattelut toteutetaan syksyllä 2023. Haastattelujen materiaali litteroidaan ja analysoidaan ja heti haastattelujen jälkeen. Aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten, kirjallisuuden ja tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation työntekijöille suunnatuista haastatteluista esiin nousseiden teemojen pohjalta pidetään esihenkilöille ideointipaja. Ideointipaja toteutetaan organisaatiossa useita vuosia työskennelleiden esihenkilöiden kanssa. Ideointipajassa ideoidaan kohdeorganisaatioon soveltuvia innovaatioita, joiden avulla esihenkilötyötä voi kehittää pitkällä tähtäimellä pitovoimaa vahvistavaan suuntaan. Tämän

opinnäytetyön konstruktiona luodaan suositus siitä, millaisella esihenkilötyöllä organisaatiossa voitaisiin tukea nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Lopuksi koostetaan implementointisuunnitelma suunnitelman jalkauttamistyön tueksi organisaatiossa.

Pidemmän tähtäimen tavoitteena on kehittää pitovoimaa organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on aiempien tutkimusten, Z-sukupolvea edustaville työntekijöille suunnattujen teemahaastattelujen ja esihenkilöille ja palveluesihenkilöille suunnatun ideointityöpajan pohjalta organisaation pitovoiman edistämisen lisäksi selvittää mitkä ovat nuorten työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä kohdeorganisaatioissa tällä hetkellä.

5.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan aineiston keräämisen yhteydessä, jotta pystytään määrittelemään kerätyn aineiston riittävyys, vastausten saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineiston vastaukset alkavat toistamaan itseään. Laadullisen aineiston määrää ei siis ole tarpeen etukäteen määritellä. (Kananen 2015, 95.) Aineiston keräämisen jälkeen aineisto litteroidaan eli muokataan tekstimuotoon, jotta sitä päästään käsittelemään hyödyntämällä erilaisia analysointimenetelmiä (Kananen 2015, 97). Litterointi on keskeinen osa laadullisen aineiston käsittelyä ja analyysiprosessia (Kallio 2021).

Litteroitu aineisto käydään läpi ja aineisto luokitellaan teemoihin, joista päästään hakemaan yhteyksiä teoriaan (Ojasalo ym. 2015, 97). Tutkimusraportissa voidaan esittää sitaatteja aineistosta, jonka pohjalta valittuihin teemoihin on päädytty (Juhila 2023).

Sisällönanalyysi on metodi, jota käytetään laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiin, aineistosta etsitään merkityksiä ja merkitysten välisiä suhteita (Vilkka 2021, 132). Sisällönanalyysin vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja tulosten tulkitseminen. Aineisto pyritään pelkistämään kuvaaviksi havainnoiksi, joita koskevat samat säännöt ja joilla havaitaan yhteisiä piirteitä. Tulokset tulkitaan uudelleen kasaamalla aineisto, selittämällä havaintoja ja tekemällä niitä ymmärrettäviksi, tulkinnassa havainnoille etsitään merkityksiä ja keskinäisiä suhteita, lisäksi havaintoja suhteutetaan viitekehykseen ja aiempien tutkimusten teoreettisiin malleihin (Alasuutari 2011).

Haastattelujen analysoinnissa kerätty aineisto pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tässä opinnäytössä haastattelurunko muodostuu viidestä pääteemasta; sitoutuminen, urapolku, työhyvinvointi, palkkaus ja esimiestyö. Nämä teemat valikoituivat pitovoimaan, Z-sukupolveen, sitoutumiseen ja esihenkilötyön liittyvän kirjallisuuden ja opinnäytetyön viitekehyksessä kuvattujen tutkimusten pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ensimmäisen vaiheen työntekijöiden haastatteluista saatu aineisto analysoidaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Aggarwalin ym. (2020) mallia teemahaastattelujen aineiston sisällönanalyysissä ja verrataan syntyneitä tuloksia mallin viitekehykseen. Malli valikoitui opinnäytetyön sisällönanalyysin teoreettiseksi viitekehykseksi tutkimuksen ajankohtaisuuden ja palvelualan organisaatioon soveltuvuutensa vuoksi, malli kuvailee HR käytäntöjen uudistamista Z-sukupolven työsuorituksen ja sitoutumisen kehittämiseksi.

5.4 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii huvi-, teema- ja elämyspuistotoimialalla palveluja tuottava konserni, joka tarjoaa palveluja 22 eri toimipaikassa Suomessa ja työllistää noin 500 työntekijää. Organisaation tarjoamiin palveluihin kuuluu myös ravintolapalvelut.

Toimiala on sesonkiluonteista, sesongit painottuvat iltoihin, viikonloppuihin ja loma-aikoihin. Sesonkiluonteisuuden vuoksi työntekijöistä suuri osa on nuoria ja työsuhteessa on paljon opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojensa ohella. Toimialan sesonkiluonteisuuden takia työsuhteet ovat suureksi osaksi osa-aikaisia. Organisaation työntekijöistä valtaosa edustaa Z-sukupolvea. Oma pääasiallinen toimenkuvani organisaatiossa on toimia yksikön esihenkilönä.

Palveluala pitää sisällään liiketoimintayrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia palveluita. Palvelualalla vaihtuvuus on suhteellisen suurta, johtuen palvelualojen tehtävä- ja henkilöstörakenteesta. Palvelualalla yrityksen koko on myös yleisesti useita muita toimialoja pienempi, mikä tilastojen mukaan lisää myös vaihtuvuutta. (Mankki 2018).

Palvelualan vaihtuvuuslukemat nousivat entisestään koronapandemian vaikutuksesta, vaikkakin eri palvelualojen välillä vaihtuvuudessa oli suuria eroavaisuuksia. Suurinta pandemian vaikutus

vaihtuvuuteen palvelualan sisällä oli matkailu- ja ravintolapalveluissa. 2021 vaihtuvuus palvelualalla on ollut elinkeinoelämän keskusliiton mukaan 24 prosenttia. (Mankki 2021.)

Kohdeorganisaatiossa on palvelualojen tapaan korkea vaihtuvuus, jonka aiheuttamat haasteet olivat lähtökohta opinnäytetyön aiheen ideoinnissa. Organisaation tarkoituksena on kehittää pito-voimaa, jonka pohjalta opinnäytetyön ideointi käynnistyi. Tutkimusaineiston hankintaa tehtäessä organisaation vaihtuvuus vaihteli viimeisimmän vuoden ajalla kuukausittain 24–49 % välillä, työntekijöistä 61,8 % on 20-vuotiaita tai tätä nuorempia ja 29 % oli 21–30-vuotiaita.

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaation pitovoimaa erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata, millainen esihenkilötyö tukee nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyön lopputuotoksena luodaan suositus kohdeorganisaation käyttöön pitovoiman edistämiseksi esihenkilötyön keinoin sekä suosituksen implementointisuunnitelma esihenkilötyön kehittämiseksi sitoutumisen näkökulmasta. Suositusta voidaan hyödyntää esihenkilöiden perehdytyksessä ja osaamisen vahvistamisessa tulevaisuudessa.

Tutkimusaineistolla pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon?
- Millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista?
- Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla organisaation työntekijöitä yksilöteemahaastatteluina ja kahdessa ryhmähaastattelussa sekä esihenkilöille suunnatun ideointipajan kautta tutkimuskysymyksen ja aineistonhankinta menetelmät -taulukon mukaisesti (luku 5.2). Implementointisuunnitelma luotiin opinnäytetyön tutkimuksen viimeisessä vaiheessa aineiston analyysin ja tulosten tarkastelun jälkeen tukemaan suosituksen käyttöönottoa organisaatiossa. Implementointisuunnitelma sisältää suosituksen hyödyntämisen ja käyttöönoton tueksi aikataulun, prioriteetit ja vastualueet organisaatiossa.

6.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Haastatteluilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin nuorten työntekijöiden näkökulmasta eikä yksittäisten työntekijöiden vastauksia eritelty analyysiä tehdessä. Haastattelujen teemoiksi valittiin työntekijöiden vaihtuvuuden ja organisaation pitovoiman teoriasta nousevia tekijöitä, jotka korostuivat aikaisemmissa tutkimuksissa ja teoriassa työelämän uuden sukupolven

sitoutumisen erityispiirteissä. Haastattelurungon teemoina olivat työhyvinvointi ja työyhteisö, esihenkilötyö, sitoutumien, urakehitys ja palkitseminen. Haastattelujen aikana esiin nousi tutkimuksen kannalta kiinnostavaa tietoa myös alkuperäisten teemojen ulkopuolelta.

Aineistoin hankinta ajoittui lokakuuhun ja marraskuuhun 2023. Yhteensä toteutettiin kaksi ryhmäteemahaastattelua ja kaksi yksilöteemahaastattelua. Yhtä ryhmähaastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Teemahaastattelujen kautta aineistoa saatiin tutkimukseen yhteensä 7 henkilön Z-sukupolvea edustavalta otokselta. Alkuperäinen teemahaastattelurunko (liite 3) kehittyi hieman haastattelujen edetessä, vaikka pääteemat ja kysymykset pysyivät samoina.

Mukana tutkimuksessa oli haastateltavia organisaation kahdesta eri yksiköstä, haastattelukutsu kutsu lähetettiin avoimena kutsuna toimipaikan työntekijöille, jossa rajattiin kohderyhmä ja kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta, tarkoituksesta ja taustoista (liite 2) Tutkimus herätti työntekijöiden keskuudessa selkeästi mielenkiintoa ja halua olla mukana kehittämässä organisaation toimintaa haastateltavan roolissa, aihealuetta pidettiin tärkeänä.

Yksilöhaastattelut toteutuivat 16.10.2023 ja 20.10.2023, ryhmähaastattelut 18.10.2023 ja 6.11.2023. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa haastateltavia oli mukana kolme työntekijää ja se järjestettiin paikan päällä työyksikössä. Toinen ryhmähaastattelu järjestettiin välimatkan vuoksi etänä Teams-sovelluksen kautta ja mukana oli kaksi työntekijää.

Mielestäni molemmissa ryhmähaastattelutilanteissa onnistuttiin hyvin ja keskustelu oli hyvin avointa. Ryhmähaastattelut etenivät keskustelunomaisesti ja suunnitellusti teemoittain, keskustelussa nousi esiin tärkeitä huomioita aiheesta myös teemojen ulkopuolelta. Ryhmähaastattelu oli onnistunut valinta molemmissa mukana olleissa työyhteisöissä, ennako-oletuksen mukaisesti keskustelu soljui avoimesti tuoden uusia näkökulmia haastateltaville pohdittavaksi. Yhteisellä keskustelulla saatiin rikastutettua haastatteluista saatavien aineistojen sisältöä. Yksilöhaastattelut tuottivat myös hyvin tietoa ja haastateltavilta saatiin monipuolisesti näkemyksiä teemoista. Yksilöhaastattelut seurasivat tarkemmin teemahaastattelurunkoa, vaikka myös yksilöhaastattelussa edettiin luontevasti myös teemojen välillä, kuitenkin kaikki teemat ja alakysymykset läpi käyden.

Yksilöhaastattelu / ryhmähaastattelu	Ajankohta	Menetelmä	Osallistujat
Yksilöhaastattelu	16.10.2023	Etäyhteys - Teams	1 hlö
Ryhmähaastattelu	18.10.2023	toimipaikka	3 hlö
Yksilöhaastattelu	20.10.2023	Etäyhteys - Teams	1 hlö
Ryhmähaastattelu	6.11.2023	Etäyhteys - Teams	2hlö

Taulukko 3. Työntekijöiden teemahaastatteluiden aikataulu ja toteutus

Teemahaastattelut tallennettiin Teams-sovelluksessa, lupa haastattelujen tallentamiseen tarkastettiin haastatteluihin osallistujilta haastattelun aluksi ja heitä informoitiin myös opinnäytetyötä varten luodusta aineistohallintasuunnitelmasta (liite 1) sekä aineiston säilytyksestä ja asianmukaisesta hävittämisestä tutkimuksen jälkeen. Haastattelujen jälkeen haastattelutallenteet litteroitiin tekstitiedostoksi Teams-sovellusta apuna käyttäen. Litteroitua aineistoa muodostui tekstitiedostoina yhteensä 72 sivua. Tallenteista tekstitiedostoiksi litteroitu materiaali käytiin kokonaisuudessaan läpi ja litteroidun tekstin puutokset ja virheellisuudet korjattiin.

Teemahaastattelut analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, työntekijöiden teemahaastattelun analyysiin sekä teoriaan pohjaten ideoitiin esihenkilöiden kanssa marraskuussa 2023 järjestetyssä ideointityöpajassa teemoja, jotta löydettäisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin esihenkilöiden näkökulmasta.

6.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Tässä luvussa kuvataan organisaation työntekijöiden teemahaastattelujen tulokset ja opinnäytetyöhön tutkimusaineiston kuvaamiseen valitun teoriaohjaavan sisällönanalyysin vaiheet. Työntekijöiden teemahaastattelujen tulokset käydään alaluvuissa läpi sisällönanalyysissa teorian pohjalta muodostuneiden yläluokkien mukaan luokiteltuna. Kursivoidut tekstit ovat lainauksia haastateltavien vastauksista.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi alkaa aineistolähtöisesti, josta siirrytään teorian ohjaavuuteen. Teoriat ja mallit kuvataan aluksi työssä ja sisällön analyysin prosessi vaihtelee aineiston ja teorian välillä (Tuomo & Sarajärvi 2018). Tämän opinnäytetyön tulosten analyysissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysia, jolloin alaluokat muodostuivat teemahaastatteluista ryhmitellyistä aineistosta ja yläluokat muodostuivat teoriaan pohjalta, yläluokkien muodostamiseen hyödynnettiin Aggrawalin ym. (2020) tutkimuksen mallia HR käytäntöjen uudistamisesta Z-sukupolven työsuorituksen ja sitoutumisen kehittämiseksi (kuvio 6).

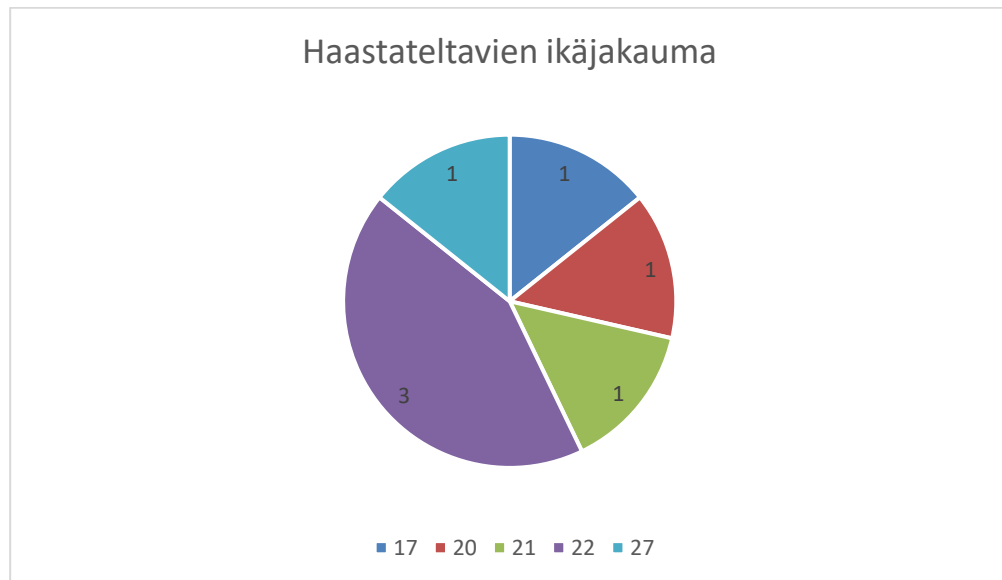
Tässä opinnäytetyössä organisaation työntekijöille järjestettyjen teemahaastattelujen kautta aineistoa saatiin seitsemän Z-sukupolvea edustavan työntekijän otokselta, haastatteluista muodostunut litteroitu aineisto järjestettiin tekstitiedostoksi, jonka jälkeen aineisto luokiteltiin ja tyypiteltiin teemoittain. Aineistoa tyypitellessä teemoista etsitään yleistettäviä tekijöitä ja ominaisuuksia, joiden pohjalta aineistoa ryhmitellään (Tuomo & Sarajärvi 2018). Aineistoista muodostettiin aineistolähtöisesti alaluokat, joissa teemojen mukaisesti keskityttiin esiin nouseviin asioihin ja aiheisiin. Teoriaohjaavasti sisällönanalyysissä yläluokiksi tämän tutkimuksen aineistosta Aggrawalin ym. (2020) teoreettista mallia mukaillen muodostui seitsemän yläluokkaa; työhyvinvointi, palkkaus ja edut (aineellinen palkitseminen), joustavat työkäytännöt, palkitseminen ja tunnustukset (aineeton palkitseminen), urakehitys, palautteen saaminen ja digitaalisuus.

Yhteensä teemahaastatteluista ja ryhmähaastatteluista syntyi litteroitua aineistoa 72 sivua ja jotta aineistosta päästään tekemään johtopäätöksiä, ne ryhmiteltiin teemojen mukaisesti alaluokkiin. Aineistoa ryhmiteltäessä syntyi 14 alaluokkaa, jotka nimettiin haastattelussa esiin nousseiden ilmaisujen ja aihealueen mukaan (liitteet 4–10). Alaluokiksi sisällönanalyysissä muodostuivat, työtyytyväisyys, esihenkilötyö, työn sujuvuus, käytettävät järjestelmät, työilmapiiri, työsuhteet, kehittyminen, luottamus, henkilökohtainen palaute työstä, joustavuus, toimeentulo, henkilöstöedut, tasa-arvoisuus, työvuorosuunnittelu ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

6.2.1 Taustatiedot

Teemahaastatteluihin osallistui 7 työntekijää. Taustatietona kysyttiin haastateltavien ikää, kauan he ovat työskennelleet organisaatiossa, opiskelutaustaa, opiskelevatko he työn ohella ja onko heillä haastattelujen aikaan muita työnantajia. Taustatietona pyydettiin myös arvioita,

kuinka pitkään työntekijä uskoo tämänhetkisessä tilanteessa vielä työskentelevänsä organisaatiossa. Haastateltavat edustivat Z-sukupolvea ja olivat iältään 17–27-vuotiaita.



Kuvio 8. Haastateltavien työntekijöiden ikäjakauma

Suuri osa haastateltavista suoritti opintoja työn ohessa; seitsemästä työntekijästä viisi opiskeli työn ohella lukiossa, yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Työn iltaja viikonloppupainotteisuus sekä kaupallisten sesonkien sijoittuminen lomakausiin mahdollistaa hyvin työskentelyn opintojen ohessa, mikä näkyy myös tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden jakautumisessa opiskelijoihin ja päätoimisesti työskenteleviin.



Kuvio 9. Haastateltavien työntekijöiden työn ohella opiskelu

Yhdelläkään haastateltavista ei ollut muutaman mainitun palkallisen opintoprojektin lisäksi muita työnantajia. Suurimmalla osalla haastateltavista korkeimpana taustakoulutuksena oli lukio, yhdellä haastateltavista lukio opinnot olivat vielä kesken ja yhdellä oli taustalla toisen asteen ammatillinen koulutus. Kuusi haastateltavista oli työskennellyt organisaatiossa 1–3-vuotta, yksi kahdeksan vuotta. Samassa organisaatiossa työntekijät arvioivat työskentelevänsä tulevaisuudessa vielä useamman vuoden tai tämän hetkisen ajatuksen pohjalta niin pitkään, kuin se on mahdollista. Työsuhteen kestoon tämän hetkisessä tilanteessa vaikuttivat voimakkaimmin mahdollinen opintojen aloittaminen tai siirtyminen valmistumisen jälkeen oman alan töihin. Opin-toja suunnittelevat työntekijät pohtivat mahdollisuutta jatkaa työskentelyä pienemmällä tuntisopimuksella opiskelujen alettua mahdollisesti myös eri kaupungissa uudessa toimipaikassa. Yhden haastateltavan työsuhte oli juuri päättymässä opintoja vastaaviin töihin siirtymisen myötä.

6.2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin teemassa haastateltavien kanssa keskusteltiin, millaisista asioista työhyvinvointi heidän mielestään koostuu ja mitkä näistä tuntuvat merkityksellisimmiltä sitoutumisen kannalta. Haastateltaville työhyvinvointi tarkoitti sitä, että töihin on mukava tulla, työyhteisö on turvallinen ja avoin, tärkeänä pidettiin jokaisen työntekijän mahdollisuutta olla oma itsensä ja sitä että töissä ei tarvitse esittää olevansa muuta kuin on. Työhyvinvointi koostuu haastateltavien mukaan myös fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista, tässä yhteydessä esiin nostettiin terveys, työolosuhteet, työilmapiiri, jaksaminen ja levon merkitys. Alla kursivoituna suoria lainauksia haastatteluista, mitä haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin pitävän sisällään.

”No kyllähän se työhyvinvointi liittyy ihan tuohon työilmapiiriin, että millaisia työkaverit on, millaiset suhteet on esimiehiin ja vastaaviin ja fyysistä hyvinvointia on sitten työkyky ja työolosuhteet...”

”Työhyvinvoinnissa on myös se psyykkinen puoli ja jaksaminen, lepoa tarvitsee, että jaksaa töissä olla asiakaspalvelufiiliksellä...”

”Siitä, että työ ei ole liian kuormittavaa ja työssä saa tukea, töihin on mukava tulla ja työpaikka on turvallinen, eikä aiheuta stressiä...”

”Se on sitä, et töissä on hyvä olla ja voi avoimesti puhua ja kertoa mikä on fiilis ja ei tarvi esittää mitään. Saa sanoa myös jos on huono päivä...”

Työyhteisön ja työfiilisen merkitystä pidettiin korkeana työhyvinvoinnin osatekijänä ja sitoutumista voimistavana tekijänä. Työhyvinvointiin liittyvistä asioista haastatteluissa tuli esiin voimakkaasti työyhteisön merkitys sitoutumisen edistäjänä. Usea haastateltavista totesi hyvän työporukan pitäneen pitkään organisaatiossa, vaikka nimesivät monen muun pitovoimaan vaikuttavan tekijä, kuten palkan tai muiden aineellisten etujen, saattavan olla parempia eri organisaatiossa tai toimialalla. Sitoutumista työhyvinvoinnin näkökulmasta edistävinä asioina pidettiin myös toimeentulon varmuutta ja turvallisuutta töiden riittävydestä ja työsuhteen jatkuvuudesta, sekä arvostuksen tunnetta töissä.

”No kyllä mulla ainakin iso tekijä on työkaverit tai silleen ja sitten se suhde esimieheen...”

”Tasapuolisuus ja reiluus työtehtävien kanssa...”

”Tuo se palkkauskkin työhyvinvointia ja motivaatiota, on silläkin merkitystä myös työhyvinvointiin ja siihen arvostuksen tunteeseen...”

”Turvallisuus työtunneissa, että niitä on riittävästi tarjolla...”

Työhyvinvointia edistävänä asiana pidettiin sitä, että työyhteisöltä ja esihenkilöltä saa tukea ja työ itsessään ei kuormita liikaa henkisesti eikä fyysisesti, työyhteisössä pystytään puhumaan avoimesti ja esihenkilön koetaan välittävän työntekijöiden hyvinvoinnista. Negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavina asioina koettiin myös työyhteisöön liittyviä tekijöitä, jos työpaikalla on meilläään kuormittavia tekijöitä työyhteisössä tai ilmapiirissä. Työhyvinvointiin koettiin myös negatiivisesti vaikuttavana työn iltapainotteisuus ja vuorojen epäsäännöllisyys ja samoin kausiluonteisuus tarjolla olevissa työtunneissa koettiin epävarmuustekijänä. Työn kiireisyys oli työhyvinvointia kuormittava tekijä usean haastateltavan kokemuksen mukaan ja organisaatiolta toivottiin lisää konkreettista tukea työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

”Omalla työpaikalla hyvinvointia edistää avoimuus, kaikesta voidaan puhua ja sanoa ideoita, saa sanoa, jos on huono päivä ja muut tukee ja onnistumistakin iloitaan yhdessä...”

”Esimiehestä näkee, että välittää kaikkien hyvinvoinnista työssä ja muutenkin, on kiinnostunut asioista...”

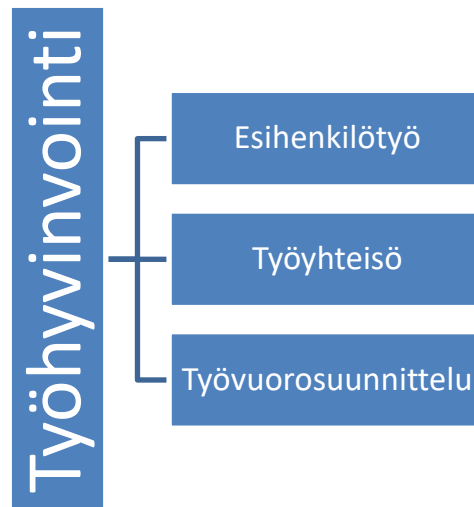
”Jos on hankala työyhteisö eikä ole mukava olla töissä... Jos oikein menisi huonoksi ilmapiiri, niin etsisin muita töitä...”

”Ketjutasollahan työhyvinvoinnin tukeminen vois olla laajempaa tai saada sieltä jotain konkreettista tukea työhyvinvointiin...”

”Vuorot vaihtelee aika voimakkaasti, joskus vaikuttaa siihen omaan rytmiin vähän liikaa, semmoista selkeyttä välillä kaipaa, työ on ajallisesti niin vaihtelevaa, että se ei tue sitä hyvinvointia...”

Haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan tämänhetkistä työyhteisöä ja ilmapiiriä. Ilmapiiri ja työyhteisö koettiin positiivisena ja voimauttavana tekijänä. Koettiin, että mahdollisista haasteista on päästy yli ja ilmapiiriä pyrittiin aktiivisesti ylläpitämään. Esihenkilötyön merkitys korostui haastateltavien vastauksissa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin ylläpitäjänä, koettiin että esihenkilötyö heijastuu suoraan työhyvinvointiin ja sitä kautta koko työyhteisöön ja työhön. Johtamisen ajateltiin vaikuttavan tätä kautta voimakkaasti organisaation pitovoimaan juuri työhyvinvoinnin kautta.

Yläluokaksi muodostui Aggarwalin ym. (2020) mallia mukaillen työhyvinvointi. Tutkimusaineiston ja työntekijöiden teemahaastatteluiden pohjalta alaluokkia muodostui kolme: esihenkilötyö, työyhteisö ja työvuorosuunnittelu. Työhyvinvointi valikoitui mukaan esihenkilöiden ideointipajaan ensimmäisenä yläluokkana, teemahaastatteluissa sen koettiin olevan merkityksellisimpiä tekijöitä sitoutumisen edistäjänä nuorten työntekijöiden vastauksissa. Esihenkilötyöllä koettiin olevan suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriintekijöihin. Työyhteisön merkitys nousi erittäin voimakkaasti esiin haastateltavien vastauksissa, keskusteltaessa sekä sitoutumisesta että työhyvinvoinnista. Työvuorosuunnittelun merkitys koettiin myös vahvasti merkityksellisenä asiana työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kautta, myös tasapuolisuuden ja toimeentulon näkökumista. Erityisesti opiskelijoiden vastauksissa työvuorosuunnittelu koettiin merkittävänä tekijänä opintojen ja töiden yhteensovittamisen kannalta. Opinnäytetyön liitteessä 4 esimerkkejä sisällönanalyyysistä, aineiston ryhmittelystä alaluokkiin.



Kuvio 10. Sisällönanalyysi, työhyvinvoinnin yläluokka

6.2.3 Pakkaus ja edut (aineellinen palkitseminen)

Palkkaus ja edut ovat Aggarwalin (2020) mukaan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja työn tuloksiin, tutkimukseen vastanneista Z-sukupolven edustajista 60% pitivät rahaa menestyksen mittarina.

Aineellisen palkitsemisen teemasta haastateltavilta kysyttiin minkälaisena tämänhetkinen palkitseminen ja edut koettiin organisaatiossa. Palkitsemisen teemassa keskusteltiin myös millaista palkitsemista palkan, palkkioiden ja henkilöstöetujen osalta työntekijät toivoisivat ja miten palkitsemisen koettiin vaikuttavan sitoutumiseen.

Alan työehtosopimus ja taulukkopalkat herättivät paljon keskustelua haastateltavien keskuudessa, koettiin, että vastuu työssä ei kohtaa palkkauksen kanssa. Palkkauksen koettiin myös vaikuttavan arvostuksen tunteeseen ja sitä kautta tunteeseen halusta sitoutua organisaatioon. Toimeentulon varmistamista pidettiin isona osana työhyvinvointia ja se nousikin voimakkaasti esille keskusteluissa haastateltavien kanssa. Työtuntien riittäminen toimeentulon varmistamiseksi oli aihe, josta jokaisen haastateltavan kanssa tuli keskustelua. Työtuntien vaihtelevuus sesonkien mukaan loi turvattomuutta omasta toimeentulosta, usea haastateltava koki turvattomuuden tunnetta työtuntien vaihtelevuuden suhteen ja sitä pidettiin sitoutumisen kannalta merkityksellisempänä tekijänä kuin peruspalkkaa tai henkilöstöetuja tai muita aineellisen palkitsemisen muotoja.

”Palkka on kyllä semmoinen, mihin toivoo kehitystä, ja henkilöstöedut olisi tosi tärkeä kädenojennus työnantajalta, ne vähän on tässä huonot...”

”Työtunteja ei ole tasaisesti tarjolla, toimeentulo vaihtelee ja se huolestuttaa...”

”Moni vaihtaa alaa palkkojen ja epäsäännöllisyyden vuoksi...”

Kuitenkin monessa keskustelussa koettiin, että palkkaus ei ole tärkein motivaatiotekijä tai voimakkain vaikutin sitoutumiseen. Koettiin, että työtuntien määrään pääsee myös vaikuttamaan itse keskustelemalla tilanteesta esihenkilön kanssa. Vuorotyössä ja työtuntien epäsäännöllisyydessä nähtiin myös etuja ja koettiin osa-aikaisuus ja tarjolla olevien työtuntien vaihtelu myös omasta näkökulmasta joustavuutta tuovana tekijänä.

”Toki palkkakehitys on tärkeää, mutta senkin ymmärtää, ettei sitä koko ajan voi tulla, mutta nekin pienet asiat, suklaa taukokuoneen pöydällä tuo semmoista kivaa fiilistä...”

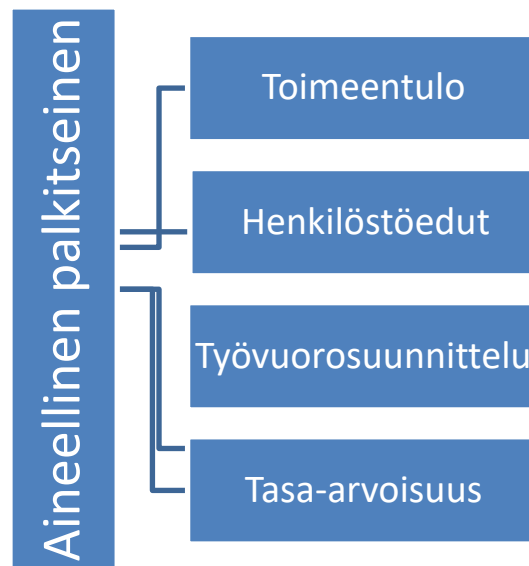
”Palkitseminen ei varmastikaan ole se suurin tekijä, vaikka toki tuo motivaatiota lisää...”

”...toisaalta tämä työtuntien epäsäännöllisyys tuo sitä joustoa ja on helppo esim. opiskella samalla kun voi myöskin ilmoittaa, että ei aina pysty tekemään niin paljon työtunteja...”

Esihenkilötyön ja johtamisen rooli korostui aineellisen palkitsemisen yläluokassa erityisesti työvuorosuunnittelun ja työntekijöiden tasa-arvoisuuden kautta. Koettiin että esihenkilö ja avoin keskusteluyhteys esihenkilön kanssa on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa suoraan pitovoimaan ja luo turvallisuutta toimeentulon suhteen.

Toiseksi yläluokaksi muodostui Aggarwalin ym. (2020) mallia mukaillen aineellinen palkitseminen. Tutkimusaineiston, työntekijöiden teemahaastatteluiden pohjalta alaluokkia muodostui neljä: toimeentulo, henkilöstöedut, työvuorosuunnittelu ja tasa-arvoisuus. Toimeentulon alaluokka koostuu palkkauksesta ja työtuntien määrästä ja riittävydestä. Henkilöstöedut -alaluokka muodostui haastateltavien kokemuksista tämänhetkisistä henkilöstöeduista ja niiden merkityksestä sitoutumiseen. Alaluokka sisälsi keskustelua henkilöstöeduista ja niiden vaikutuksesta arvostuksen tunteeseen, kiitosta tehdystä työstä toivottiin myös konkreettisessa muodossa. Koettiin pien-tenkin, mutta konkreettisen huomioiden lisäävän motivaatiota. Työvuorosuunnittelu -alaluokka koostui viittauksista työvuorosuunnittelun merkityksestä työtuntien riittävyteen ja yksilöiden erilaisten henkilökohtaisten tarpeiden ja tilanteiden huomioimisen työvuorosuunnittelussa. Yksilöllinen huomiointi työvuorosuunnittelussa mahdollistaa työntekijöiden näkökulmasta

mahdollisimman tehokkaan ja joustavan tavan tehdä töitä, yhdistää opiskelu ja muu vapaa-aika tekemällä kuitenkin toimeentulon kannalta riittävästi työtunteja. Tasa-arvoisuus -alaluokka koostui haastateltavien viittauksista työtuntien ja lisävuorojen tasapuoliseen jakautumiseen ja tasa-arvoisista palkitsemiskäytännöistä. Opinnäytetyön liitteessä 5 esimerkkejä sisällönanalyysistä, aineiston ryhmittelystä alaluokkiin.



Kuvio 11. Sisällönanalyysi, aineellisen palkitsemisen -yläluokka

6.2.4 Joustavat käytännöt

Joustavien työkäytäntöjen katsotaan olevan vetovoimatekijä nuorten työntekijöiden keskuudessa. Z-sukupolven työntekijät kokevat vetovoimaa työympäristöihin, jossa tarjotaan normeista poikkeavia käytäntöjä tehdä työtä, kuten etätöiden mahdollistaminen tai mahdollisuus vaikuttaa muuten työn tekemisen tapaan, aikaan ja paikkaan. Tukijat pitävät joustavien käytäntöjen työpäikällä lisäävään työtyytyväisyyttä ja henkistä hyvinvointia (Aggarwal ym. 2020).

Joustavuudesta keskusteltiin haastateltavien kanssa lähes jokaisen teeman yhteydessä, joustavuus nousi työhyvinvoinnin kanssa tärkeimmiksi asioiksi pohdittaessa sitoutumista työnantajaan. Erityisen voimakkaasti joustavuus nousi esiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen yhteydessä ja keskusteltaessa työtunneista ja niiden määrästä. Joustavuudesta työkäytännöissä keskusteltiin myös työtehtävien suhteen ja työvuoron sisällä. Esihenkilön roolista joustavien

käytäntöjen mahdollistajana keskusteltiin paljon ja sitä pidettiin tärkeänä. Myös viestintä ja avoin keskusteluyhteys työnantajan ja työntekijän välillä nousi tässä teemassa esiin.

”Joustavuus, työvuorotoiveita kuunnellaan, helppo kommunikoida esimiehen kanssa, ne kaikki tekee sen, että ei tunnu niin kuormittavalta, vaikka opinnot ja työt ja voi tehdä vain niitä raskaimpia ja kiireisimpiä vuoroja iltaisin ja viikonloppuisin...”

”Opiskelijalle ollut joustava systeemi, opiskelijalle sopiva, kun koulujen loma-aikaan on just enemmän töitä tarjoilla, se vastavuoroisuushan ja vuorotyö tässä mahdollistaa työnteon kokoaikaisten opintojen rinnalla...”

Pohdittaessa tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä omassa elämäntilanteessa työvuorojen ja työtehtävien joustavuus nousi selkeästi vahvimmin esiin haastateltavien keskuudessa. Vapaa-ajan merkitys korostui ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista pidettiin tärkeänä. Suuri osa haastatelluista työntekijöistä oli elämäntilanteessa, joissa opinnoilla oli iso rooli ja heidän keskuudessaan tämä korostui entisestään, joustavuutta pidettiin yhtenä tärkeimmistä elementeistä kuitenkin kaikkien haastateltavien puheissa. Vuorotyössä joustavuuden merkitys tuntui erityisen tärkeältä. Puhuttiin paljon molemminpuolisesta joustamisesta, joka mahdollistaa sujuvan työn toteutumisen, sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta lähtökohtaisesti epäsäännöllisessä työssä.

”Melkein tärkeintä on se joustavuus, koska olen opiskelija, se on tärkeää, että se toimii ja se porukka mikä töissä on toisena...”

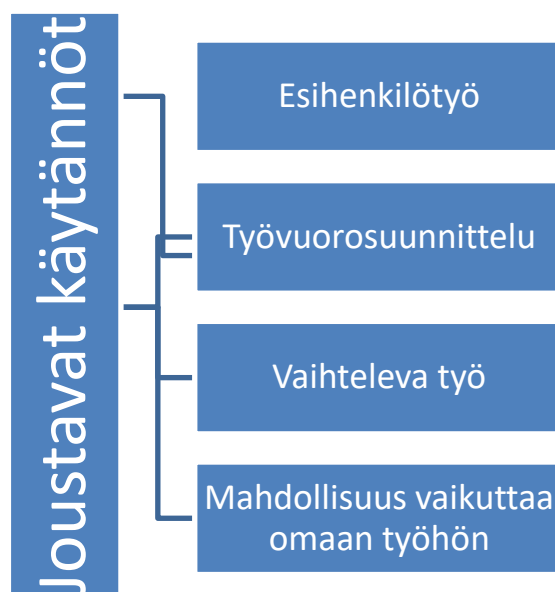
”Eniten sitouttaa se työporukka just ja se joustavuus on aika hyvä tässä, et työvuoroihin pääsee oikeasti vaikuttamaan ja otetaan huomioon, jos on vapaatoiveita tai jotain harrastuksia missä käy säännöllisesti...”

”Sitoutumiseen ehkä kaikista eniten vaikuttaa monipuoliset työtehtävät, vaihteleva työ, erilaiset työvuorot ja vaihtelevat työtehtävät vuorojen sisällä...”

”Työkokemus ja palkkakuitti karttuu, kun on paljon töitä, mutta kyllä vapaa-aika on tärkeää...”

Esihenkilöiden roolia ja sopivia johtamisen käytäntöjä pidettiin joustavien työkäytäntöjen edellytyksenä, avoimuus työyhteisössä ja keskusteluyhteys esihenkilön ja työntekijöiden välillä todettiin olevan tärkeässä asemassa joustavien työkäytäntöjen mahdollistajana. Tasapuolisuus työtehtävissä ja työtuntien jakautumisessa työvuorosuunnittelun kautta nousi haastateltavilta sitouttava tekijänä esiin.

Kolmanneksi yläluokaksi muodostui Aggarwalin ym. (2020) mallia mukaillen joustavat työkäytännöt. Tutkimusaineiston, työntekijöiden teemahaastatteluiden, pohjalta alaluokkia muodostui neljä: esihenkilötyö, työvuorosuunnittelu, vaihteleva työ ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Joustavat työkäytännöt valittiin yhdeksi käsiteltäväksi teemaksi esihenkilöiden ideointityöpajaan, työntekijöiden sille antaman merkityksellisyyden vuoksi. Esihenkilötyön alaluokka joustavien työkäytäntöjen pääluokassa piti sisällään esihenkilötyön merkitystä joustavien työkäytäntöjen ylläpitämisestä ja kehittämisestä työyhteisössä, se millaista esihenkilötyö yksikössä on, koettiin olevan joustavuuden toteutumisen kannalta tärkeää. Joustavuus muodostui haastateltavien näkökulmasta yhdeksi merkityksellisimmistä tekijöistä sitoutumisen kannalta. Työvuorosuunnittelu -alaluokka koostui työvuorosuunnittelun ja siihen liittyvän avoimen kommunikaation tärkeydestä joustavuuden toteutumiseen, työvuorotoiveiden huomioimista pidettiin tärkeänä työn, opintojen ja muun vapaa-ajan yhdistämisessä. Työn vaihtelevuus -alaluokka muodostui vuoro-työn mahdollistamasta vaihtelusta ja työtehtävien vaihtelevuudesta, sekä joustavuudesta työtehtävien suhteen myös työvuorojen sisällä. Vuorotyötä pidettiin joustavuuden kannalta positiivisena asiana, mutta siinä nähtiin myös varjopuolia epäsäännöllisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön -alaluokka liittyi joustavuuteen työvuoroissa, työtunneissa ja työtehtävissä. Sitoutumisen kannalta koettiin tärkeäksi, että omaan työn tekemiseen voi vaikuttaa, tämä korostui opiskelijoiden vastauksissa. Opinnäytetyön liitteessä 6 esimerkkejä sisällönanalyysistä, aineiston ryhmittelystä alaluokkiin.



Kuvio 12. Sisällönanalyysi, joustavien työkäytäntöjen yläluokka

6.2.5 Palkitseminen ja tunnustukset (aineeton palkitseminen)

Aineeton palkitseminen työssä pitää sisällään työnantajien tarjoamia etuja työntekijöiden houkuttelemiseksi, motivoimiseksi ja säilyttämiseksi. Suurin syy Z-sukupolven työtyytyväisyyden laskuun ja motivaation heikkenemiseen on arvostuksen tunteen ja tunnustusten puute työssä. Z-sukupolvi etsii työelämässä palkitsevia kokemuksia, heitä motivoi vahvasti palkinnot ja etenemismahdollisuudet. Palkitsemisella ja tunnustuksilla on merkittävä vaikutus Z-sukupolven työtyytyväisyyteen. (Aggarwal 2020.)

Aineettomasta palkitsemisesta haastateltavilta kysyttiin minkälaisena tämänhetkinen aineeton palkitseminen ja tunnustukset koettiin organisaatiossa. Teemassa keskusteltiin myös millaista tunnustusta ja kehittymismahdollisuuksia työtä odotetaan ja miten aineettoman palkitsemisen koetaan vaikuttavan sitoutumiseen.

Haastatteluissa nousi esille, että palautekulttuuria ja aineettomia huomionosoituksia pidettiin monessa kohtaa tärkeämpänä tekijänä sitoutumisen kannalta, kuin aineellista palkitsemista.

”Melkein aineellista palkitsemista tärkeämpää on se kokemus, että luotetaan ja kaikki tuki ja turva mitä töissä tulee...”

”No se et pääsee kehittymään siinä omassa tekemisessä ja oppii uutta ja varmasti myös se että pääsee etenemään seuraavaan tehtävään...”

”Mun mielestä kaikki palkitseminen lähtee ihan pienestä sanallisesta kiitoksesta kehumisesta, meillä tuleekin töissä se ihan luonnostaan, siitä se lähtee, lisäksi se kun saa lisä-vastuuta, niin tulee semmoinen olo, et luotetaan ja että se on kanssa yhdenlaista palkitsemista...”

”No palautetta kyllä saa ja kiitosta, palkka on ihan ok työhön nähden, mutta ehkäpä se sellainen pakollisen lisäksi jotain huomioita tehdystä työstä olisi hyvä saada...”

”Sanoisin, että kyllä tämäkin työ on niin kuormittavaa, että ilman palautetta ja jonkinlaista aineetonta palkitsemista palkan lisäksi, vois kyllä tulla semmoinen olo, että antaa olla...”

Aineettomaan palkitsemiseen toivottiin kehitystä ja säännönmukaisuutta nykyistä enemmän, koettiin että arvostuksen tunne työntekijää kohtaan on hyvä osoittaa henkilökohtaisella tasolla ja tunnustukset työstä ja mahdollisuus edetä työtehtävissä koettiin haastateltavien näkökulmasta tärkeäksi sitouttamisen keinoksi. Tunnustusta ja palautetta toivottiin henkilökohtaisella tasolla ja

kehittävällä otteella, jolloin työntekijällä on mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen ja oppimiseen.

”Henkilökohtainen palaute on tärkeämpää, kun semmoinen ”hyvin meni” yleisesti...”

”Näitä tarvis olla enemmän näitä tunnustuksia, niin sen saisi useampi kokea, vaikkapa kuukauden työntekijä, siihen perustelut ja pieni huomionosoitus palkinto, siitä tulee hyvä mieli ja tuommoinen motivoikin ihan hirveästi tekemään hyvin...”

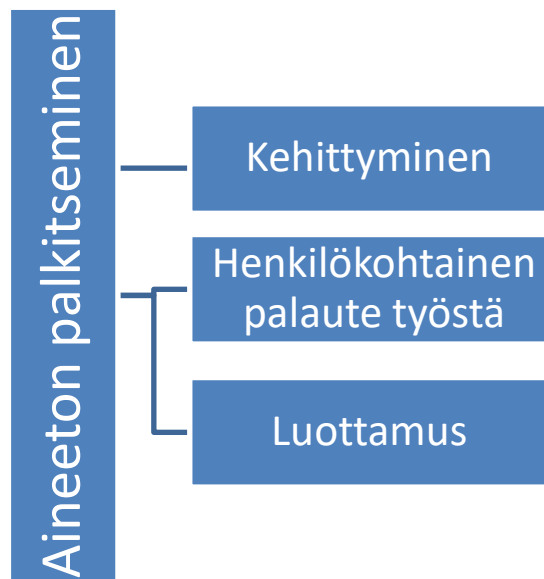
”Sitoutumista voisi lisätä useammin järjestettävät palaverit ja muu yhteinen tekeminen, ideoita syntyy hurjasti, kun ihmiset on innostuneita työstä, mutta helposti jää sitten sen ideatulvan alle ja jää toteuttamatta, palaverit voisi tuoda selkeyttä, se lisäisi myös sitoutumista, kaikki saisi myös paremmin silloin äänensä kuuluviin ja asiat saataisiin paremmin toteutettua...”

”Enemmän vois olla semmoisia kahdenkeskisiä keskusteluja, kehityskeskusteluja ja palaveriteita koko porukalla, tietäis paremmin ehkä missä mennään ja jotenkin sen oman kehittymisen kannalta ois kiva enemmän pysähtyä siihen...”

Esihenkilöiltä toivottiin säännöllisyyttä palaverissa ja kehityskeskusteluissa. Tärkeänä pidettiin esihenkilön toimeenpanokykyä ideoiden ja uudenlaisten työkäytäntöjen eteenpäin viemiseksi. Työntekijät halusivat kehittää työssä omaa osaamistaan ja pitivät siinä esihenkilön roolia tärkeänä. Keskusteluissa nousu vahvasti esille, että luottamuksen osoitukset esihenkilöltä ja saadut vastualueet koettiin palkitsemisena ja niitä pidettiin tärkeinä motivaation ja työtyytyväisyyden lisääjinä.

Neljänneksi yläluokaksi muodostui Aggarwalin ym. (2020) mallia mukaillen aineeton palkitseminen. Tutkimusaineiston ja työntekijöiden teemahaastatteluiden pohjalta alaluokkia muodostui kolme: kehittyminen, henkilökohtainen palaute työstä ja luottamus. Kehittymisen alaluokka koostui tärkeinä pidetyistä mahdollisuuksista kehittyä työssä ja kerätä työkokemusta, näitä pidettiin tärkeinä sitouttajina, nuoret työntekijät nostivat voimakkaasti esiin halun oppia uutta ja kehittää itseään, tämän kautta haettiin myös sisältöä työn tekemiseen. Henkilökohtainen palaute työstä - alaluokka muodostui työntekijöiden kokemuksesta henkilökohtaisen palautteen saamista tärkeänä aineettoman palkitsemisen muotona. Luottamus -alaluokassa nousi esiin luottamuksen osoituksen ja vastuun saamisen merkitsevyys työntekijöiden kokemukseen, esihenkilöiden ja kokeneempien työntekijöiden antama vastuu nähtiin sitouttavana.

Opinnäytetyön liitteessä 7 esimerkkejä sisällönanalyysistä, aineiston ryhmittelystä alaluokkiin.



Kuvio 13. Sisällönanalyysi Aineettoman palkitsemisen yläluokka

6.2.6 Urakehitys

Työntekijöiden osaamisen kehittämisellä voidaan edistää työtyytyväisyyttä, organisaatioiden on hyvä tunnistaa roolinsa työntekijöiden henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun kehittäjänä. Työntekijät, joilla on mahdollisuus kehittää osaamistaan ja kartoittaa kokemuksiaan työpaikalla kokevat voimakkaampaa sitoutumista työnantajaan. Z-sukupolven työntekijöille on tärkeää yrittäjähenkisyys ja oman identiteetin luominen, heidän kanssaan on järkevää käydä urasuunnitelmia ja kehitysnäkymiä läpi organisaatiossa. (Aggarwal ym. 2020.)

Urakehityksestä haastateltavilta kyseltiin omassa teemassaan, osa vastaajista koki eri alan opintojen myötä urakehityksen pidemmällä tähtäimellä olevan tässä organisaatiossa epätodennäköinen vaihtoehto, kuitenkin eteneminen ja kehittyminen omassa työssä koettiin hyvin mielekkääksi ja sitouttavaksi. Lisävastuut ja kokemus siitä, että työntekijään luotetaan, oli merkityksellistä ja se tuli useissa vastauksissa esiin, vaikka varsinaisesti ei urakehitystä organisaation sisällä tai toimialla haettukaan. Oman työroolin sisällä kehittyminen koettiin palkitsevaksi ja haluttiin tuoda uutta sisältöä ja näkökulmaa työhön.

Haastateltavissa oli mukana myös työntekijöitä, joilla omasta urapolusta ei opintojen kautta ollut vielä vakiintunutta näkemystä. Heidän näkökulmastaan urapolku tässä organisaatiossa ja tällä toimialalla ei ollut myöskään poissuljettu ja koettiin, että organisaatiossa on hyvin mielenkiintoisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia tarjoilla. Tässä yhteydessä tuli esiin myös hyvän työyhteisön merkitys siihen, että urapolkuakin suunniteltiin pidemmälle organisaation sisällä.

”Minusta tässä on tosi kiinnostavia tehtäviä tässä yrityksessä, voisin siis kyllä kuvitella itseni etenemässä...”

”Eteneminen ei ole mielessä, koska opiskelen eri alaa, opinnot suuntaavat sitä tulevaisuutta...”

”Ylemmältä taholta toivoisi kiitosta ja huomiota, kun menee yksikössä niin hyvin, ne voisi olla vaikka virkkarirahoja tai muuta aineellista lisää. En itse silleen koe, että itseä kohdin on niin tärkeä, että olisiko koko ajan jotain palkitsemassa, vaan just ne niinku sanalliset on enemmänkin ja se että näytetään että he haluaa, että minä kehityn ja että pystyn ylläpitämään työtasoa...”

”Se vie eteenpäin, että kun nyt hoitaa hommat hyvin, voi edetä tai työskennellä toisessa kaupungissa myöhemmin...”

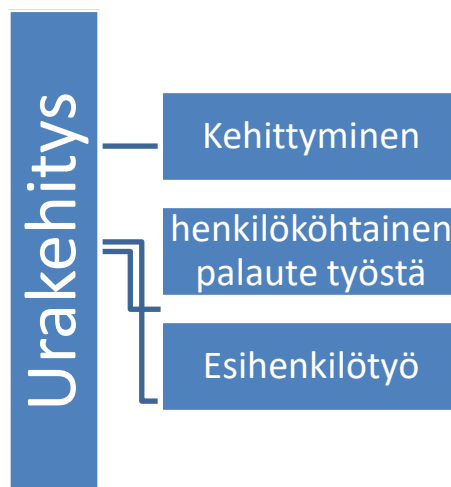
Esimiestyön näkökulmasta urakehityksen yhteydessä haastateltavat toivat esille toiveen säännöllisemmin ja useammin pidettävistä kehityskeskusteluista ja palavereista, palautetta toivottiin henkilökohtaisella tasolla ja työsuoritukseen perustuen.

”Ehkä semmoinen, et kokisi, et on just sillä omalla roolilla merkitystä ja esimiehellä on aikaa, esimerkiksi jotkut kehityskeskustelut tai muut juttelutuokiot on tosi tärkeitä, jotenkin tulee semmoinen olo, et tulee nähdä ja kuulla...”

Toivottiin, että kehitystä pystyttäisiin nykyistä paremmin seuraamaan ja tarjolla olisi konkreettisia toimia kehittymisen mahdollistamiseksi myös pidempään töissä olleille työntekijöille, eikä vain perehdytyksen yhteydessä. Työssä haluttiin kehittyä, oppia uutta ja viedä omaa työtä ja osaamista eteenpäin. Myös tässä teemassa nousi työhyvinvoinnin ja työyhteisön ilmapiirin merkitys haluun jatkaa organisaatiossa ja edetä myös työtehtävissä tulevaisuudessa.

Viidenneksi yläluokaksi muodostui Aggarwalin ym. (2020) mallia mukaillen urakehitys. Tutkimusaineiston, työntekijöiden teemahaastatteluiden, pohjalta alaluokkia muodostui kolme: kehittyminen, henkilökohtainen palaute työstä ja esihenkilötyö. Kehittyminen -alaluokka koostui mahdollisuuksista kehittää omaa osaamista työssä, kehittyä ammatillisesti ja mahdollisesti edetä myös

organisaation sisällä. Henkilökohtainen palaute työstä -alaluokka pitää sisällään nuorten työntekijöiden toiveen saada henkilökohtaista palautetta työstään ja sitä kautta myös kehittää omaa työskentelyään, kehityskeskusteluja ja muuta säännöllistä seurantaa odotettiin työnantajalta. Esihenkilötyön alaluokka koostui haastateltavien vastauksista esihenkilön näkyvästä roolista organisaatiossa, koettiin esihenkilöllä olevan roolia myös haluun jatkaa mahdollista urakehitystä organisaation sisällä. Opinnäytetyön liitteessä 8 esimerkkejä sisällönanalyysistä, aineiston ryhmitteystä alaluokkiin.



Kuvio 14. Sisällönanalyysi, urakehityksen yläluokka

6.2.7 Palautteen saaminen

Avoimen, yhtenäisen ja luottamuksellisen työympäristön luominen työyhteisöön helpottaa myös avoimen palautekulttuurin syntymistä työpaikalle. Nuoret työntekijät haluavat jatkuvaa ja säännöllistä palautetta työstänsä ja ovat ainaisessa oppimisen tilassa myös työpaikalla. Rakentavankin palautteen saaminen kehittää työntekemistä ja nostaa työtyytyväisyyttä ja työtehoa kehittymisen myötä. (Aggarwal ym 2020.)

Palautteen saamisesta ja palautekulttuurista keskusteltiin useiden eri teemojen yhteydessä, palautekulttuuri nousi vahvasti esiin aineettoman palkitsemisen teemassa, sitoutumisen teemassa ja käsiteltäessä esihenkilötyötä ja sen merkitystä sitoutumiseen. Palautetta toivottiin henkilökohtaisella tasolla ja esihenkilön roolia palautteen antajana pidettiin tärkeänä. Sitoutumisen

kannalta palautteen saaminen oli pitovoimaa edistävä tekijä haastateltavien mielestä ja todettiin, että on tärkeää, että oma työpanos huomioidaan sanallisesti. Positiivisella palautteella koettiin olevan iso merkitys jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Haastatteluissa keskusteltiin myös palautteen tasapuolisuudesta, osittain koettiin, että uudet työntekijät saavat paljon palautetta, mutta kokeneempien työsuoritus jää palautteen osalta helposti huomioimatta. Nuoret työntekijät odottavat saavansa palautetta työstä ja saavat palautteen kautta paljon sisältöä työhönsä, palautteen puuttumista pidetään negatiivisena ja jopa sitoutumista ehkäisevänä asiana.

”No jos ei saa mitään palautetta tai sitä omaa työpanosta ei huomata ollenkaan ja jos ilmapiiri on huono, niin ne vaikuttaa tosi paljon...”

”Välillä tuntuu, että uudet kokemattomat työntekijät saa hurjasti palautetta ja kokeneet joilta oletetaankin osaaminen niin unohtuu palautteen annossa...”

”Palautteella on merkitystä sitoutumiseen, erityisesti että miten se annetaan...”

”Saa palautetta ja kokee että voi kehittyä siinä työssä...”

Myös rakentavasta palautteesta käytiin paljon keskustelua ja haastateltavat kokivat myös rakentavan palautteen tärkeänä henkilökohtaisen kehittymisen kannalta, rakentavan palautteen antamiseen toivottiin harkintaa ja erityisen tärkeänä pidettiin sitä, miten palaute annetaan.

”Totta kai se on ikävää, jos tulee jotain negatiivista palautetta, mutta niissäkin on sitten aina se kehittymisen mahdollisuus itselle...”

”Rakentavaakin palautetta saa kyllä antaa, mutta on hyvä miettiä miten...”

”Sillain, että ollaan siinä porukassa ja tehdään yhdessä, saa palautetta ja kokee että voi kehittyä siinä työssä...”

”Sais semmoista mietittyä palautetta siinä, myös kehittävää. Palautetta tulee hyvin, mutta harvoin näistä sen tarkemmin keskustellaan...”

Positiivisella palautteella koettiin olevan iso merkitys jaksamiseen ja työhyvinvointiin, keskusteltiin myös palautteen tasapuolisuudesta, osittain koettiin, että uudet työntekijät saavat paljon palautetta, mutta kokeneempien työsuoritus jää palautteen osalta helposti huomioimatta.

”Positiivisella palautteella on paljon merkitystä ja se kannustaa...”

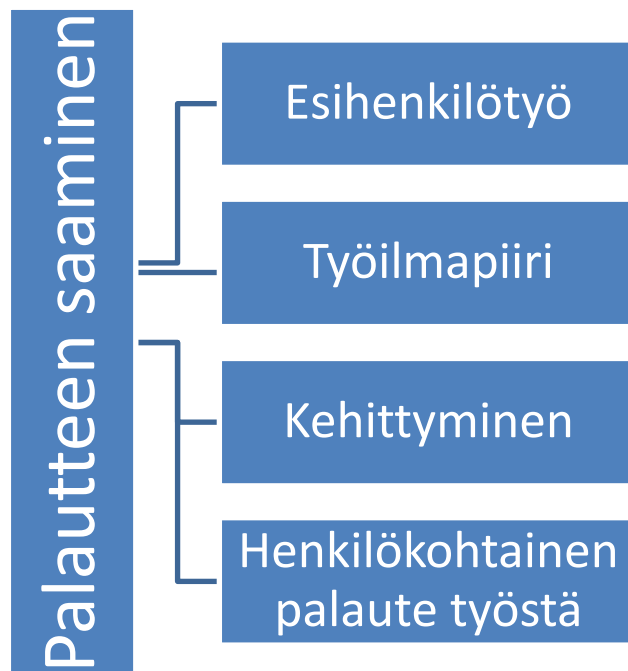
”Positiivista palautetta saa kyllä joka vuorossa melkein, se tuntuu kivalta tässä työyhteisössä...”

Esihenkilöiltä toivottiin ja oletettiin avoimuutta palautteen suhteen, esihenkilöiden roolia työympäristön ilmapiirin luojana korostettiin tässäkin yhteydessä, palautteen antaminen avoimessa ja luottamuksellisessa työympäristössä pidettiin helppona ja palautetta selkeästi odotettiin työstä säännöllisesti.

Kuudenneksi yläluokaksi muodostui Aggarwalin ym. (2020) mallia mukaillen palautteen saaminen. Tutkimusaineiston ja työntekijöiden teemahaastatteluiden pohjalta alaluokkia muodostui neljä: esihenkilötyö, työilmapiiri, kehittyminen, henkilökohtainen palaute työstä. Palautteen saaminen valittiin kolmantena yläluokkana mukaan esihenkilöiden ideointityöpajaan, teemahaastatteluisa tuli vahvasti esille palautteen saamisen merkitys nuorten työntekijöiden tärkeänä pitämälle henkilökohtaiselle kehitykselle ja kokemukselle työstä.

Palautteen saamista pidettiin sitouttavana tekijänä. Esihenkilötyö -alaluokassa keskusteltiin esihenkilöistä yksikön palautteenantokulttuurin kehittäjinä ja ylläpitäjänä. Esihenkilöiltä toivottiin harkittuja perusteltuja palautteita ja aikaa palautteenannolle, työntekijöille kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunne oli tärkeä. Työilmapiiri -alaluokka koostui työyhteisön ja ilmapiirin avoimuuden merkityksestä palautteen antamiseen. Kehittyminen -alaluokassa oli paljon keskustelua palautteen kautta kehittymisen mahdollisuuksista, työssä haluttiin oppia ja kehittää osaamista. Henkilökohtainen palaute työstä alaluokka koostui lausunnoista siitä, miten henkilökohtaisen palautteen koettiin olevan sitoutumisen kannalta erittäin merkityksellistä. Opinnäytetyön liitteessä 9 esimerkkejä sisällönanalyysistä, aineiston ryhmittelystä alaluokkiin.

Yläluokka: Palautteen saaminen. Aineiston pohjalta syntyneet alaluokat: Esihenkilötyö, Työilmapiiri, kehittyminen, henkilökohtainen palaute työstä.



Kuvio 15. Sisällönanalyysi, palautteen saamisen yläluokka

6.2.8 Digitaalisuus

Erilaisissa digitaalisissa ympäristöissä toimiminen on luontevaa Z-sukupolven edustajille, on väistämätöntä, että yrityksen houkuttelevuuden ylläpitäminen nuoren työntekijän näkökulmasta vaatii digitaalisuuden huomioimista myös työpaikoilla. Teknologian ja laitteiden kehityksellä on merkitystä työelämän nuorimmalle sukupolvelle. (Aggarwal ym. 2020.)

Digitaalisuus ja viestintä nousivat esiin haastateltavien vastauksissa, ilman että niitä otetiin erikseen alkuperäisissä haastattelurungon teemoissa huomioon. Useampi haastateltava nosti esiin erilaisten työssä käytettävien järjestelmien toimivuuden ja sujuvakäyttöisyyden olevan tärkeä tekijä työhyvinvoinnissa ja yleisessä tyytyväisyydessä työjärjestelyihin.

”On toimivilla järjestelmillä merkitystä, että se työ on sujuvaa ja saat sen helposti tehtyä...”

”Esimerkiksi työvuorot on kätevästi sovelluksessa, helppo muokata...”

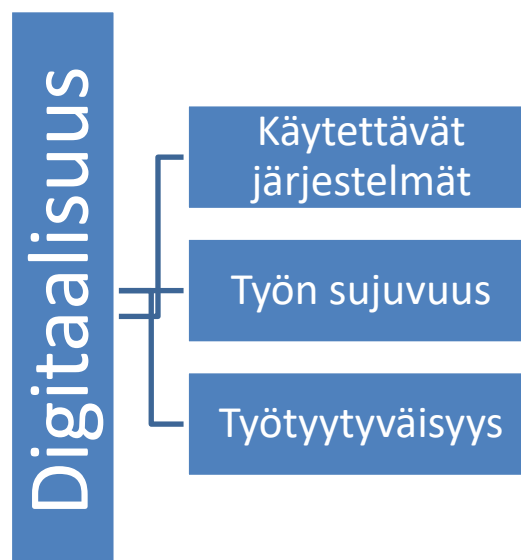
”Toisaalta asiakkaan näkökulmasta ei ole hyvä kun kaikki menee nettiin, kaikki ei tykkää... Työntekijän näkökulmasta se kyllä helpottaa...”

”Suurin osa järjestelmistä on tosi käteviä, muutama vähän vanhanaikainen...”

”Nyt mentiin huonompaan suuntaan laskutuksissa, kun pitää skannailla kuitteja, ei oo ihan nykypäivää...”

”Eli kyllä sillä on paljon merkitystä työn sujuvuuden kannalta että on toimivat kätevät järjestelmät...”

Seitsemänneksi yläluokaksi muodostui Aggarwalin ym. (2020) mallia mukaillen digitaalisuus. Tutkimusaineiston ja työntekijöiden teemahaastatteluiden pohjalta alaluokkia muodostui kolme: käytettävät järjestelmät, työn sujuvuus ja työtyytyväisyys. Käytettävä järjestelmät -alaluokka muodostui organisaatiossa käytettävissä olevista järjestelmistä ja niiden vaikutuksesta työskentelemiseen. Työn sujuvuus -alaluokka koostui viittauksista siihen digitaalisuus sujuvoittaa työntekemistä ja toimivat selkeäkäyttöiset järjestelmät helpottavat työntekoa. Työtyytyväisyys -alaluokkaan koostui haastateltavien vastauksista digitaalisuuden vaikutuksista työnteon sujuvuuteen ja sitä kautta sillä koettiin olevan vaikutusta suoraan työtyytyväisyyteen. Nykyaikaista kehitystä järjestelmissä pidettiin tärkeänä arjessa. Digitaalisuutta pidettiin yleisesti ottaen työn sujuvuuden kannalta tärkeänä, mutta sitä ei koettu voimakkaana sitouttajana. Opinnäytetyön liitteessä 10 esimerkkejä sisällönanalyysistä, aineiston ryhmittelyä alaluokkiin.



Kuvio 16. Sisällönanalyysi, digitaalisuuden yläluokka

6.3 Esihenkilöiden ideointipajan toteutus

Esihenkilöiden ideointipajan teemat valittiin työntekijöiden haastattelujen sisällönanalyysin pohjalta. Teemoiksi valikoituivat työntekijöiden teemahaastatteluiden perusteella organisaation pitovoimaa edistävinä tekijöinä vastauksissa voimakkaimmin esiintyneet kokonaisuudet, myös teoreettinen viitekehys tuki näiden teemojen valintaa käsiteltäväksi esihenkilöiden ideointipajassa. Nämä kokonaisuuksia oli kolme: työhyvinvointi, palautteen saaminen ja joustavat työkäytännöt. Näiden yläluokkien valikoitumista ideointityöpajaan yhdisti haastateltavien työntekijöiden kokemus esihenkilön roolin merkityksestä näiden teemojen toteutumiseen työyhteisössä.

Työhyvinvoinnin edistäminen on koko työyhteisön tehtävä, työyhteisöissä tärkein työhyvinvointiin vaikuttaja on kuitenkin lähiesihenkilö (Rauramo 2012, 20). Työntekijät pitivät näissä kaikissa kolmessa teemassa johtamisen ja esihenkilön toiminnan vaikuttavuutta korkeana teemojen näytäytymiseen omassa työyhteisössä. Aineiston pohjalta muodostetuissa ryhmittelyissä ideointipajaan mukaan valituissa kolmessa kokonaisuudessa esihenkilötyöstä muodostuikin yhdistävänä tekijänä jokaiseen oma alaluokkansa.

Fratricovan ja Kirchmayerin (2017) tutkimuksen mukaan Z-sukupolven työntekijöillä työpaikan valintaan vaikuttavat voimakkaasti joustavuus sekä henkilökohtaiset oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä. Joustavuus työkäytänteissä ja kehittämismahdollisuudet palautteen kautta olivat myös tutkimusaineiston pohjalta merkittäviä tekijöitä nuorten työntekijöiden valitessa työpaikkaa ja sitoutumiseen vaikuttavana tekijöinä, molemmat teemat valikoituivat mukaan ideointityöpajaan. Gilbertin (2011) tutkimuksen mukaan nuorten työelämän tärkeimpiä pitovoimatekijöitä on suorituksen johtaminen, nuoret odottavat säännöllistä, suoraa, selkeää ja oikein ajoitettua palautetta työstään.

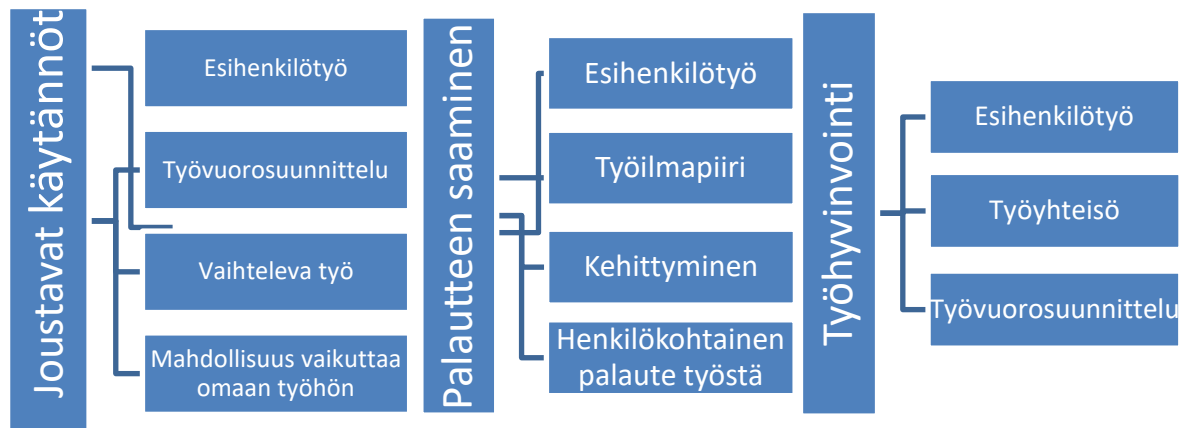
Työhyvinvointi on moniulotteinen ja systeeminen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet vaikuttavat vahvasti toisiinsa. (Manka 2011, 77). Haastatteluissa mukana olleet työntekijät kokivat työhyvinvoinnin pitävän sisällään työyhteisön ilmapiiriin, avoimuuteen ja luottamukseen liittyviä tekijöitä ja arvioivat liittyvien tekijöiden vaikuttavan vahvasti sitoutumiseensa. Esihenkilötyön merkitystä pidetään suurena, kun tarkastellaan organisaation pitovoima ja vetovoimatekijöitä, työn imu, henkinen hyvinvointi ja työhyvinvointi näyttäytyvät organisaatiossa henkilöstön korkeana työpanoksena ja työsuhteen jatkumisena sekä työuran kehittymisenä (Manka & Manka 2023, 70–73).

Haastattelussa työntekijät näkivät esimiestyöllä ja sen laadulla olevan paljon merkitystä työhyvinvointia arvioitaessa.

Ideointipajan tarkoituksena oli löytää vastauksia luvussa 5.2 esitellyn tutkimuskysymykset ja aineiston hankinta -taulukon mukaisesti seuraaviin tutkimuskysymyksiin;

Millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista?

Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa?



Kuvio 17. Esihenkilöiden ideointityöpaja teemat

Ideointityöpaja järjestettiin 13.12.2023 etäyhteydellä Teams-sovelluksen kautta ja työskentelyyn oli varattu aikaa noin 1,5 tuntia. Ideointityöpajaan osallistui yhteensä kuusi organisaation esihenkilöä. Etäyhteys valikoitui käyttöön pitkien välimatkojen vuoksi, organisaation esihenkilöt toimivat eri puolella Suomea. Ideointityöpaja sai innostuneen vastaanoton esihenkilöiden keskuudessa, kaikki työpajaan kutsutut ilmoittivat halunsa osallistua, mutta aikataulusyistä yksi joutui jäämään työpajasta pois. Kutsuttuja esihenkilöitä oli siis seitsemän ja työpajassa oli lopulta mukana kuusi osallistujaa. Työpajaan kutsutut esihenkilöt valikoituivat mukaan pitkän työkokemuksensa vuoksi organisaation sisällä.

Ideointityöpaja aloitettiin johdattelemalla esihenkilöt aiheeseen esittelemällä opinnäytetyön aihe sekä sen tavoite ja tarkoitus. Työpajan alussa kuvattiin esihenkilöille tutkimuksen kulku ja aineistonhankintamenetelmät. Ideointipajan tavoitteet ja aikataulu sekä toimintamallit kerrattiin heti ideointipajan aluksi, jotta kaikille olisi selkeää mihin työskentelyllä pyritään. Esihenkilöille ilmoitettiin tarkoituksesta tallentaa työpaja ja kerrottiin myös mahdollisuudesta keskeyttää työpajaan osallistuminen näin halutessaan. Tässä yhteydessä kerrottiin myös aineiston ja tallenteen säilyttämisestä ja hävittämisestä aineistohallintasuunnitelman mukaisesti (liite 1).

Ideointityöpajassa esiteltiin työntekijöiden haastattelujen tulokset ideointityöpajaan valikoituneiden yläluokkien osalta sekä yläluokkiin haastatteluaineiston pohjalta muodostuneet alaluokat. Ideointityöpajassa keskusteltiin ja ideoitiin ryhmässä, miten esihenkilönä voi vaikuttaa työntekijän kokemukseen teemojen osalta ja mitkä näistä tekijöistä esihenkilöiden näkökulmasta vaikuttavat voimakkaimmin nuorten työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi käytiin keskustelua siitä, millaisella esihenkilötyöllä sitoutumista voitaisiin näiden kokonaisuuksien osalta edistää.

Työpajassa pyrittiin löytämään konkreettisia kehitysideoita, miten teemoja voitaisiin omassa työyhteisössä esihenkilötyön kautta edistää ja pohtia myös ovatko nämä teemat sellaisia, joihin esihenkilöt kokevat voivansa vaikuttaa. Keskustelussa oli myös tarvitsisiko esihenkilötyöhön tukea tai työkaluja sitoutumista edistävien teemojen edistämiseksi omassa työyhteisössään.

Ideointityöpajan lopussa jokaisesta yläluokasta pisteytettiin vielä muun ideoinnin ja teemojen läpikäynnin jälkeen alaluokat tärkeysjärjestykseen, pisteitä jaettiin alaluokille yhdestä pisteestä (vähiten merkityksellinen) neljään pisteeseen (merkityksellisin). Kukin esihenkilö pisteyttää alaluokat oman näkemyksensä mukaan tärkeysjärjestykseen kuinka tärkeänä pitivät teemoja nuorten työntekijöiden sitoutumista edistävinä tekijöinä.

Ideointityöpajan esittelyssä ja läpi koko työpajan osallistujia kannustettiin löytämään mahdollisimman paljon ideoita ja näkökulmia käsiteltäviin aiheisiin sekä rohkaistiin esittämään myös ideoita, jotka tuntuvat epärealistisilta toteuttaa nykyisessä toimintaympäristössä tai olemassa olevilla resursseilla. Tällä pyrittiin saamaan kaikki syntyvät ajatukset esiin, jotta näitä voitaisiin mahdollisesti jalostaa yhdessä tai näistä saataisiin luotua uusia realistisempia kehitysideoita.

Esihenkilöiden työpaja sujui suunnitelman mukaisesti, keskustelua käytiin yhtenä ryhmänä ja kaikki esihenkilöt osallisuivat aktiivisesti ideointipajaan jokaisessa teemassa. Aiheista heräsi paljon keskustelua ja esihenkilöillä oli teemoista selkeästi paljon kokemusta ja näkemyksiä, näin

ollen ideointipajassa saatiin tuotettua paljon kehitysideoita ja nostoja siitä millaisiin asioihin esihenkilönä on hyvä kiinnittää huomioita nuorten työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Keskustelu pysyi hyvin aiheiden ympärillä ja eteni järjestyksessä yläluokasta toiseen, vaikka välillä ideointiin limittäin myös yläluokkien välillä.

Ideointityöpajan toteuttamisessa kehitettävää oli aikataulussa, 1,5 tuntia oli mielestäni liian lyhyt aika laajojen käsitteiden purkamiselle ja ideoinnin tuottamiselle. Ideointipajan kestoksi määrittyi kuitenkin 1,5 tuntia suunnitteluvaiheessa, jotta työpajan liian pitkä kesto ei muodostuisi osallistumisen esteeksi. Asioissa jouduttiin etenemään hieman liian ripeässä tahdissa ja tyhjää tilaa luovalle ideoinnille ei näin ollen mielestäni jäänyt aivan riittävästi. Aikataulun vuoksi myös aihealueet jouduttiin käymään tehokkaasti läpi, uskon että syvempi pohjustus aiheeseen olisi voinut herättää toteutunutta vielä enemmän keskustelua ja vapaamuotoisempaa kokemusten vaihtamista.

Ideointityöpajassa saatiin kaikki osa-alueet suunnitellusti käsiteltyä ja osallistujien aktiivisen, avoimen ja rohkean osallistumisen myötä saatiin kerättyä aikatauluhaasteesta hyvin aineistoa tutkimukseen myös esihenkilöiden näkökulmasta. Työpajassa löydettiin suunnitelman mukaisesti kehitysideoita sitoutumisen edistämiseksi. Esihenkilöt kokivat ideointipajan mielenkiintoisena ja käsitellyt aiheet tärkeinä.

Esihenkilöiden ideointityöpajasta kerättyjen kehitysajatusten jälkeen tutkimusaineisto kootaan kokonaisuudessaan yhteen seuraavassa luvussa, tutkimustulosten tarkastelu ja analysointi.

6.4 Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset

Aggerwalin ym. (2020) tutkimuksen mallissa Z-sukupolven työhyvinvointia lisäävät tekijät johtivat affektiiviseen sitoutumiseen ja kehittivät työssä suoriutumista.

Opinnäytetyötä varten haastateltujen organisaation työntekijöiden vastauksien perusteella teemahaastattelujen aineistosta tehdyssä sisällönanalyysissä muodostui yhteensä 14 alaluokkaa, jotka luokiteltiin teoriaohjaavasti Aggerwalin ym. (2020) tutkimusta mukaillen seitsemään yläluokkaan. Yläluokiksi teorian pohjasta muodostuivat työhyvinvointi, aineellinen palkitseminen, joustavat työkäytännöt, aineeton palkitseminen, urakehitys, palautteen saaminen ja

digitaalisuus. Alaluokiksi aineiston perusteella sisällönanalyysissä muodostuivat työtyytyväisyys, esihenkilötyö, työn sujuvuus, käytettävät järjestelmät, työilmapiiri, kehittyminen, luottamus, henkilökohtainen palaute työstä, joustavuus, toimeentulo, henkilöstöedut, tasa-arvoisuus, työvuorosuunnittelu ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Seitsemästä muodostuneesta yläluokasta esihenkilöiden ideointityöpajaan valittiin mukaan kolme, jotka haastateltavien mukaan olivat merkityksellisimpiä organisaation pitovoiman kannalta. Esihenkilöiden työpajaan mukaan valitut yläluokat olivat työhyvinvointi, joustavat työkäytännöt ja palautteen saaminen.

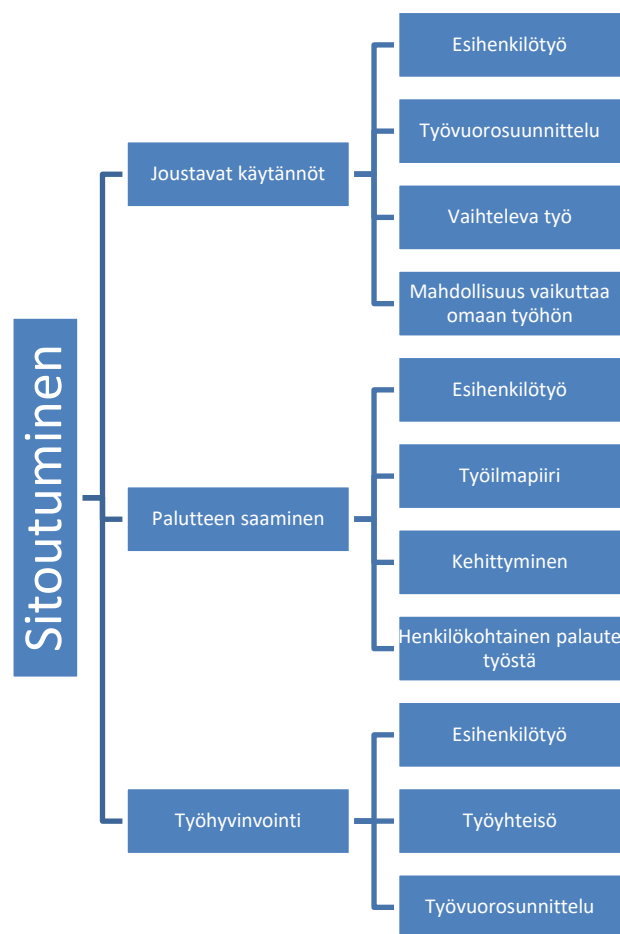
Aineeton ja aineellinen palkitsemien, urakehitys, sekä digitaalisuus jätettiin pois esihenkilöiden työpajasta. Näistä kokonaisuuksista käytiin paljon keskustelua ja niillä koettiin olevan merkitystä sitoutumiseen, mutta nämä eivät kuitenkaan olleet ratkaisevia tekijöitä sitoutumisen kannalta haastateltujen Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden vastauksien perusteella. Aggrawalin (2020) mallista poiketen digitaalisuus nousi kyllä haasteluissa esiin, mutta ei tuntunut työntekijöiden näkökulmasta niin voimakkaasti sitoutumiseen vaikuttavana tekijältä. Digitaalisuudelle annettuun merkityksellisyyteen vaikutti mahdollisesti toimiala ja työnkuvaan, jossa digitaalisuudella ei ole käytännössä niin suurta roolia. Kuitenkin todettiin, että työn sujuvuus myös digitaalisuuden ja käytettävien järjestelmien kautta vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta myös sitoutumiseen, tällä toimialalla vaikutusta ei pidetty kuitenkaan merkittävänä.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia luvussa 5.2 olevan taulukon mukaisiin tutkimuskysymyksiin. Teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusaineistosta löydettiin seuraavia vastauksia esitettynä tutkimuskysymyksittäin alaluvuissa 6.4.1., 6.4.2 ja 6.4.2, joiden jälkeen esihenkilöiden ideointityöpajan tulokset ja kehitysideat esiteltynä teemoittain luvuissa 6.4.4, 6.4.5 ja 6.4.6.

6.4.1 Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaus esitettynä kuviona, Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät valikoituivat tutkimuksen aineistosta Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden haastattelujen ja sisällönanalyysin kautta. Teoria-ohjaavassa sisällönanalyysissä aineistosta muodostui seitsemän Aggerwalin (2020) mallia mukailtavaa yläluokkaa ja 14 alaluokkaa. Näistä sitoutumisen kannalta tärkeimmiksi valikoitui

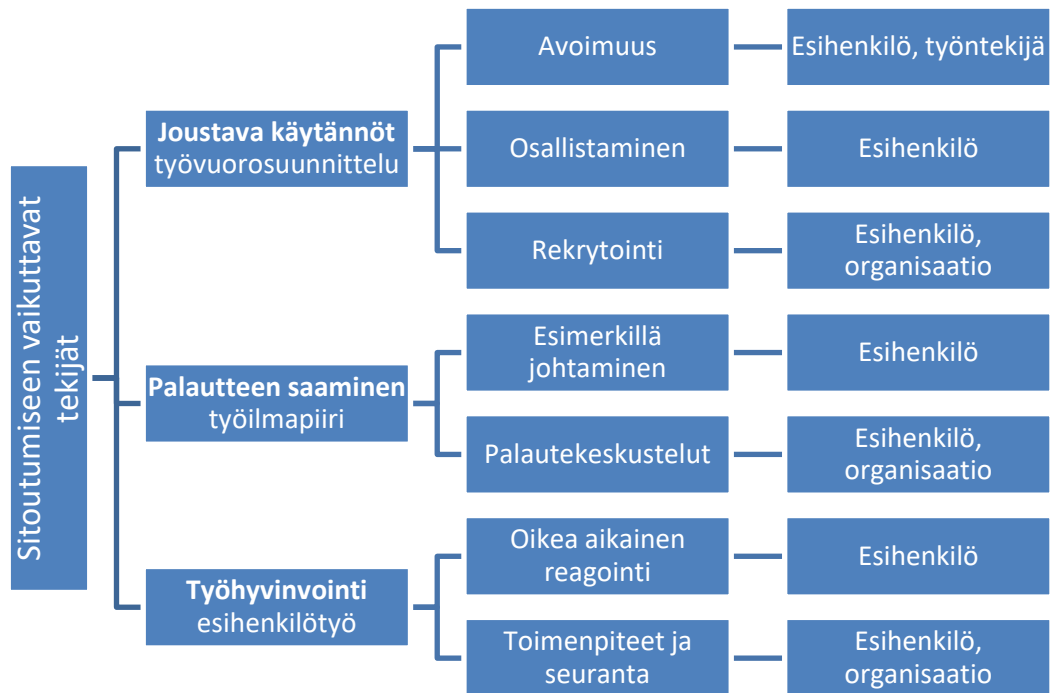
haastateltavien teemoille antaman merkityksen sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta kolme yläluokkaa ja kahdeksan alaluokkaa. Nuorten työntekijöiden sitoutumista tukevat tekijät olivat joustavat käytännöt, palutteen saaminen ja työhyvinvointi. Näihin muodostuneet alaluokat olivat esihenkilötyö, työvuorosunnittelu, vaihteleva työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työilmapiiri, kehittyminen, henkilökohtainen palaute työstä ja työyhteisö. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkimusaineisto muodostui Z-sukupolvea edustavien organisaation työntekijöiden yksilö ja ryhmähaastatteluista, haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän työntekijää.



Kuvio 18. Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

6.4.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät esihenkilöiden näkökulmasta

Tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen vastaus esitettynä kuviona. Tekijöitä, joilla esihenkilöiden näkökulmasta voidaan edesauttaa työntekijöiden sitoutumista. Opinnäytetyöhön kehittämismenetelmäksi valikoituneessa esihenkilöiden ideointityöpajassa etsittiin vastauksia kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen. Esihenkilöiden näkökulmasta tärkeimmiksi nuorten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi valikoituivat joustavien käytäntöjen yläluokasta työvuorosuunnittelu, palautteen saamisen yläluokasta työilmapiiri ja työhyvinvoinnin yläluokasta esihenkilötyö. Ideointipajassa näihin teemoihin löytyi yhteensä 7 kehitettävää ideaa, joilla esihenkilöiden näkökulmasta voidaan edesauttaa nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kuviossa esitettynä kehitysideoita toteutumiseen vaikuttavat tahot, esihenkilö, työntekijät tai organisaatio. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkimusaineisto muodostui Z-sukupolven edustavien organisaation työntekijöiden yksilö ja ryhmähaastatteluista, joihin osallistui yhteensä seitsemän organisaation työntekijää, sekä kehittämismenetelmänä esihenkilöille järjestetystä ideointityöpajasta, johon osallistui yhteensä kuusi organisaation esihenkilöä.



Kuvio 19. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät esihenkilötyön näkökulmasta

6.4.3 Esihenkilötyön ominaisuudet

Tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaus esitettynä kuviona. Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa. Viimeiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia esihenkilöiden ideointityöpajasta. Ideointityöpajassa pohdittiin ryhmässä, minkälaisella esihenkilötyöllä voitaisiin kehittää ja ylläpitää työpajassa aiemmin käsiteltyjä pitovoimatekijöitä. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkimusaineisto muodostui kehittämismenetelmänä esihenkilöille järjestetystä ideointityöpajasta, johon osallistui yhteensä kuusi organisaation esihenkilöä.



Kuvio 20. Esihenkilötyön ominaisuudet

6.4.4 Kehitysideat työhyvinvoinnin yläluokassa

Työntekijöiden teemahaastattelujen aineiston perusteella esihenkilöiden ideointityöpajaan valikoitui mukaan kolme haastateltavien näkökulmasta merkityksellisintä organisaation pitovoiman vaikuttavaa teemaa. Esihenkilöiden työpajaan mukaan valitut yläluokat olivat työhyvinvointi, joustavat työkäytännöt ja palautteen saaminen.

Työhyvinvoinnin koettiin pitävän sisällään fyysisen hyvinvoinnin lisäksi vahvasti työyhteisön turvallisuuteen ja avoimuuteen liittyviä tekijöitä. Työyhteisön ja työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin merkitys nousi selkeästi aineistosta esiin analyysissä organisaation pitovoimaan vaikuttavana tekijänä Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden haastatteluissa. Kannustava ja osallistava johtaminen tukevat yksilön työhyvinvointia ja luovat osaltaan työniloa (Manka 2011, 95). Haastateltaville työhyvinvointi tarkoitti sitä, että töihin on mukava tulla, työyhteisö on turvallinen ja avoin, tärkeänä pidettiin jokaisen työntekijän mahdollisuutta olla oma itsensä. Esihenkilötyön merkitys

korostui haastateltavien vastauksissa työhyvinvoinnin ja työilmapiirin ylläpitäjänä, koettiin että esihenkilötyö heijastuu suoraan työhyvinvointiin ja sitä kautta koko työyhteisöön ja työhön.

Esihenkilöiden ideointityöpajassa työhyvinvoinnin yläluokasta tärkeimmäksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä nähtiin esihenkilötyö, esihenkilöt kokivat vastuuta ilmapiiristä ja sen ylläpitämisestä. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi ideointityöpajassa löytyneet kehitysideat liittyivät työhyvinvoinnin ja yleisen ilmapiirin seuraamiseen, oikea-aikaisiin toimenpiteisiin työyhteisön muutoksissa ja viestinnän kehittämiseen tavoitteiden selkeyttämiseksi.

Ideointityöpajassa kehitysajatuksena syntyi valmiuden kehittäminen oikea-aikaiseen puuttumiseen työyhteisöön ja ilmapiiriin liittyvissä haasteissa. Ehdottoman tärkeänä vaiheena pidettiin sovittujen toimenpiteiden jälkeen seurantaan ovatko asiat edenneet työyhteisössä sovitusti ja suunnitellut toimenpiteet ja toimintamallit jalkautuneet. Esihenkilöt pohtivat myös nuorten työtekijöiden kanssa toimittaessa oman esimerkin merkitystä työroolissa toimimisesta ja työn ja vapaa-ajan erottamisesta. Työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä Hollidayn (2021) mukaan olivat muun muassa työn ja vapaa-ajan tasapainon sovittaminen, henkilökohtaiset työhön liittyvät tekijät ja haasteet työyhteisössä. Näiden tekijöiden koettiin esihenkilöiden keskusteluissa myös vaikuttavan vahvasti sitoutumiseen ja koettiin työyhteisön haasteisiin puuttumisen riittävän aikaisessa vaiheessa olevan merkityksellistä sitoutumisen kannalta.

6.4.5 Kehitysideat palautteen saamisen yläluokassa

Palautteen saaminen työstä ja työntekijöiden halu kehittyä työssä sekä henkilökohtaisella tasolla nousi haastatteluissa selkeästi esiin. Palautetta haetaan aktiivisesti itse ja sitä odotetaan säännöllisesti. Sekä positiivisen, että rakentavan palautteen hakemisessa ollaan aktiivisia ja sitä pidetään oman kehityksen kannalta hyvin merkityksellisenä. Esihenkilöiden keskusteluissa palautteen saamisen kannalta tärkeimpänä alaluokkana pidettiin työilmapiiriä, ilmapiirin johtamisella nähtiin olevan merkitystä palautekulttuuriin työyhteisössä. Sekä työntekijät, että esihenkilöt kokivat esihenkilötyöllä olevan suuri merkitys ilmapiiriin ja mahdollisuudet vaikuttaa sen muodostumiseen oman toimipisteen osalta. Esihenkilöt näkivät palautteenannossa tärkeänä oman esimerkin vaikutuksen ja kokivat palautteen antamisen olevan taito, jota täytyy opetella aktiivisesti ja pitää yllä työyhteisössä.

Työpajassa ideoitiin palautteen antamisen voimistamista ja palautekulttuurin vahvistamista esihenkilöiden perehdyttämisen lisäämisen kautta. Meretin (2018) mukaan merkityksellisimmät tekijät Z-sukupolven työpaikan valinnan määrittäjinä olisi mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen sekä luottamus.

Työpajassa syntyi myös idea säännöllisesti järjestettävistä lyhyistä palautekeskusteluista, joilla varmistettaisiin työntekijän mahdollisuudet palautteeseen ja kehitykseen. Säännöllisissä palautekeskusteluissa käytäisiin työntekijän kanssa läpi nykyistä useammin onnistumisia ja kehityskohteita. Työntekijöiden haastatteluaineiston pohjalta nuoret työntekijät pitivät tärkeänä omaa henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä työssä ja näkevät palautteen tärkeänä mahdollistajana kehitykseen.

6.4.6 Kehitysideat joustavien käytäntöjen yläluokassa

Joustavia työkäytäntöjä, työtuntien ja työsuhteen joustavuutta pidettiin hyvin tärkeänä, merkitys korostuu suuren osan haastateltavista ollessa työn ohella opiskelijoita. Joustavuuden mahdollistajana nähtiin esihenkilötyö ja se miten avoin ja luottamuksellinen suhde työpaikalla vallitsee. Erityisen tärkeänä pidettiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja siihen liittyen mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja tehtävien työtuntien määrään. Työvuorosuunnittelusta ja sen tasapuolisuudesta keskusteltiin paljon ja sitä pidettiin esihenkilötyön näkökulmasta tärkeänä mahdollisuutena vaikuttaa suoraan työntekijöiden haluun sitoutua organisaatioon. Joustavuus myös työvuorojen sisällä sekä vaihtelevat työtehtävät nähtiin jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä, koettiin että mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön osittainkin on sitoutumista edistävä tekijä.

Esihenkilöiden ideointipajassa joustavien käytäntöjen yläluokasta tärkeimpänä tekijänä pidettiin työvuorosuunnittelua. Koettiin että työvuorosuunnittelulla voidaan selkeästi vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työn ja työkäytäntöjen joustavuudesta. Työntekijöiden toiveiden kuuntelemista sekä heidän omien vahvuuksien hyödyntämistä ja elämäntilanteen huomioimista pidettiin sitoutumisen kannalta tärkeänä työvuorosuunnittelussa. Tapscottin (2010, 177) mukaan työn ja vapaa-ajan yhdistäminen ja tasapainoin hakeminen näiden välille on nuorille sukupolville itsensänselvyys. Tämä kuvastui myös työntekijöiden haastatteluissa, työn ja vapaa-ajan

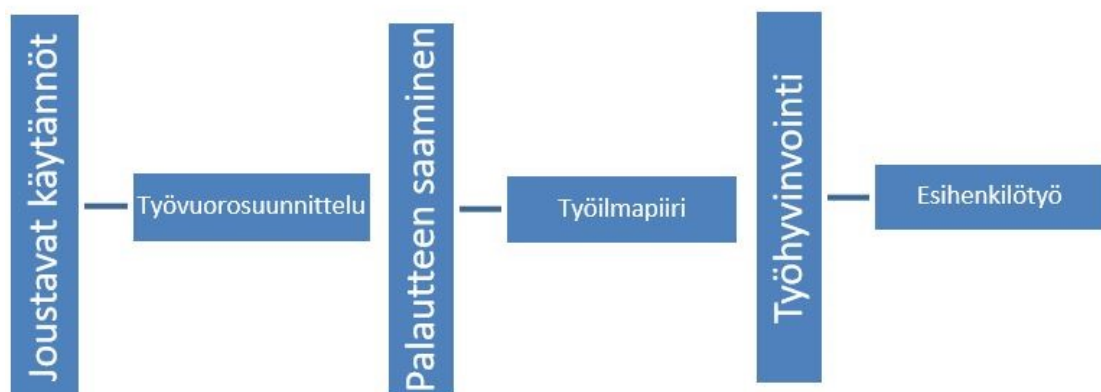
yhteensovittamisella ja työvuorojen joustamiselle henkilökohtaisen elämäntilanteen mukaan oli suuri vaikutus sitoutumiseen.

Työpajan ideana syntyi työnkuvan entistä tarkempi vahvistaminen työnhakijoille jo rekrytointivaiheessa, jotta sesonkiluonteisen vuorotyön ominaisuudet olisivat työntekijälle jo valintavaiheessa selkeät ja realistiset, eikä tästä pääsisi syntymään ristiriitoja. Koettiin tärkeänä, että toimenkuvan erityispiirteet tulevat näkyviksi jo rekrytointivaiheessa.

Joustavien työkäytäntöjen yhteydessä ideoitiin myös työntekijöiden osallistamista nykyistä enemmän työvuorosuunnitteluun, jolloin tavoitteet ja resurssit olisivat selkeämmät koko henkilöstölle. Osallistamisella haettiin avoimuutta ja ymmärryksen lisäämistä työvuorosuunnitteluun vaikuttaviin tekijöihin ja ideoitiin työntekijöiden osallistamisella soveltuvin osin resurssisuunnitteluun vahvistavan myös sitoutumista yhteisin tavoitteisiin.

6.4.7 Tutkimustulosten yhteenveto

Esihenkilöiden ideointityöpajassa pisteytettiin alaluokat teemoittain niiden merkityksellisyyden mukaan sitoutumista edistävänä tekijöinä. Esihenkilöt pitivät sitoutumisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä joustavien käytäntöjen yläluokassa työvuorosuunnittelua, palautteen saamisen yläluokassa työilmapiiriä ja työhyvinvoinnin yläluokassa esihenkilötyötä.



Kuvio 21. Esihenkilöiden näkemys sitoutumiseen voimakkaimmin vaikuttavista tekijöistä

Tutkimuksessa ja ideointityöpajassa syntyneet kehitysideat jaoteltiin suositukseksi organisaatiolle. Osa muodostuneista ideoista käsittää suurempia kokonaisuuksia, jotka vaativat koulutusta ennen jalkauttamista toimintavaksi kohdeorganisaatioon. Suosituksen ja koulutusmateriaalin teemat ja kehitysideat opinnäytetyön liitteenä (liite 11). Suosituksen mukaan myöhemmin toteutettava koulutusmateriaali toteutettaisiin organisaation perehdytyksissä ja koulutuksissa käytössä olevalla digitaalisella koulutuslustoilla implementointisuunnitelman aikataulun mukaisesti. Koulutusmateriaalin toteuttaminen ja sen vaikuttavuuden arviointi rajautuvat tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Suositukseen ideointityöpajasta valikoituivat yläluokittain seuraavat kehitysideat, jotka liittyivät suoraan esihenkilötyöhön ja joiden nähtiin olevan esihenkilöiden toteutettavissa työyhteisöissä:

Joustavat käytännöt yläluokasta kehitettäväksi nostettiin työvuorosuunnittelu, kehitysideana lisäksi avoimuus ja läpinäkyvyys suunnitteluprosessiin ja käytössä oleviin resursseihin, työntekijöiden työvuorotoiveiden entistä tarkempi kuunteleminen ja työntekijöiden osallistaminen suunnittuun soveltuvilta osin.

Palautteen saamisen yläluokasta kehityskohteeksi valikoitui työilmapiiri ja kehitysideana syntyi esimerkiksi johtamisen korostaminen esihenkilötyössä ja palvelevan johtamisen johtamissuunnituksen hyödyntämistä esihenkilötyössä.

Työhyvinvoinnin yläluokassa kehityskohteeksi nousi esihenkilötyö ja kehitysideana syntyi oikea-aikaisen reagoinnin kehittäminen esihenkilötyössä, työhyvinvointia ja työilmapiiriä seurataan aktiivisesti ja reagoidaan niissä tapahtuviin muutoksiin tehokkaasti ja ajantasaisesti.

Koulutusmateriaalin valittiin esihenkilöiden ideointipajasta teemat ja ideat, joiden kehittämiseen koettiin tarvittavan myös organisaation tukea sekä johtamismallien ja toimintatapojen kehittämistä organisaatiotasolla. Muutoksen läpivieminen ja esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen tapahtuisi suosituksen mukaan digitaalisessa oppimisympäristössä kouluttautumisen kautta.

Joustavien käytäntöjen yläluokasta kehityskohteeksi valikoitui työvuorosuunnittelu ja ideana syntyi rekrytointiprosessin kehittäminen organisaatiossa, jotta työntekijöiden ja työnantajan käsitykset ja tarpeet kohtaavat paremmin ja käsitykset työstä ja sen sesonkiluoteisuudesta ovat selkeät alusta saakka.

Palautteen saamisen yläluokasta koulutusmateriaalia varten kehityskohteeksi valikoitui työilma-
piiri ja kehitysideana palautekulttuurin kehittäminen organisaatiossa ja esihenkilöiden perehdy-
tyksen lisääminen palautteenantajina, kehitysideana syntyi palautekeskustelujen ja kehityskes-
kustelujen lisääminen nykyiseen johtamismalliin.

Työhyvinvoinnin yläluokassa kehityskohteeksi valikoitui esihenkilötyössä kehittäminen ja työhy-
vinvoinnin edistämiseksi tehtyjen toimenpiteiden aktiivinen seuranta ja vaikutusten arviointi. Ko-
ettiin tarvetta kehittää valmiutta oikea-aikaiseen puuttumiseen työyhteisöön ja ilmapiiriin liitty-
vissä haasteissa ja työkaluja ja selkeitä toimintamalleja organisaatiosta tehtyjen toimenpiteiden vai-
kutusten arvioimiseksi.

Palvelevan johtamisen kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa (luku 3.5) on yhteyksiä tutki-
muksen tuloksia tarkasteltaessa kohdeorganisaation työntekijöiden ja esihenkilöiden kuvauksista
pitovoimaa kehittävästä esihenkilötyöstä ja siitä millaisella esihenkilötyöllä pitovoimaa voitaisiin
nuorten työntekijöiden kohdalla kehittää. Tässä opinnäytetyössä palvelevan johtamisen suun-
tausta tarkasteltaessa keskeisimpinä lähteinä on hyödynnetty Van Dierendonck & Nujiten (2011),
Hakanen (2004)(2011)(2012)(2016)(2019), Liden ym. (2008)(2014) ja Northouse (2013).

Koulutusmateriaalin suositellaan hyödynnettävän organisaation tarpeisiin soveltuvilta osin palve-
levan johtamisen johtamissuuntausta. Palvelevan johtamisen johtamissuuntausta suositellaan
hyödynnettäväksi perustuen aineistosta havaittuihin yhtymäkohtiin palvelevan johtamisen ja
työntekijöiden näkemysten välillä keskusteltaessa organisaation pitovoimasta ja siihen vaikutta-
vista tekijöistä kohdeorganisaatiossa työskentelevien Z-sukupoven työntekijöiden kanssa.

6.4.8 Implementointisuunnitelma

Implementoinnilla tarkoitetaan menetelmien käyttöönottoa (Lindholm & Laitila 2022, 881–883).
Implementointi suunnitelma on strategia, jolla tavoitellaan asetettua päämäärää (Kouvonen,
Tani, Kurki & Hamari 2023). Tässä opinnäytetyössä implementointisuunnitelma luotin opinnäy-
teyden tutkimuksen viimeisessä vaiheessa tukemaan suosituksen käyttöönottoa organisaatiossa.

Suunnitelman luomisessa on tärkeää varmistaa, että se soveltuu organisaation toimintaa ja sisäl-
tää palautejärjestelmät implementoinnista. Implementoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen

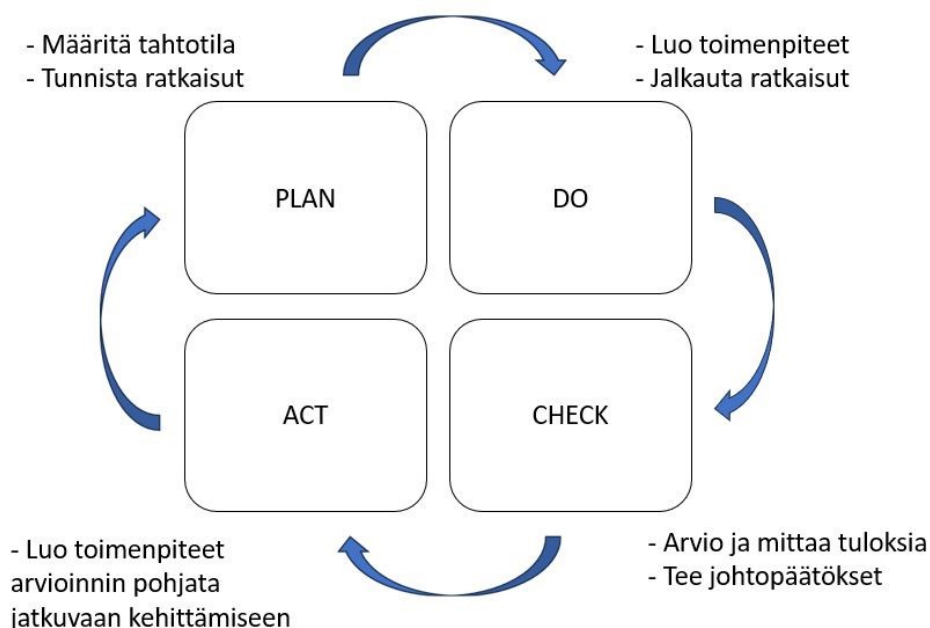
organisaatiossa ymmärtää mitä häneltä muutostyössä odotetaan (Kouvonen ym. 2023). Opinnäytetyön sisältyvä implementointisuunnitelma sisältää suosituksen hyödyntämisen ja käyttöönoton tueksi aikataulun, prioriteetit ja vastualueet sekä suosituksen toimivuuden testaamisen arviointisuunnitelman.

Suosituksen implementointisuunnitelma perustuu esihenkilöiden ideointityöpajan ideoihin siitä, millaisella esihenkilötyöllä pitovoimaa nuorten työntekijöiden kohdalla voidaan edistää ja esihenkilöiden näkemyksiin nuorten työntekijöiden sitoutumista edistävien tekijöiden merkityksellisyydestä ja teemojen priorisoinnista.

Implementointi on tavoitteellista toimintaa, jota kuvaillaan vaiheisena prosessina, vaiheita ovat tavoitteen kartoitus, suunnitteluvaihe, menetelmän käyttöönotto ja ylläpito (Moullin, Dickson & Stadnick 2019). Menetelmän käyttöönotossa on tärkeää, että kaikki sidosryhmät ovat tietoisia miksi ja miten implementointi tehdään (Lindholm & Laitila 2022, 881–883).

Implementoinnin menetelmänä tässä opinnäytetyössä hyödynnetään PDCA-mallia, joka on Edward Demingin luoma kehityksen menetelmä ongelmien ratkaisemiseksi ja prosessien kehittämiseksi (Mikkonen 2022, 8). Malli sisältää syklin vaiheet plan-do-check-act, jotka toteutuvat mallissa kehänä kuvaamassa toistuvaa toimintojen kehittämistä suorituskyvyn edistämiseksi (Torkkola 2015, 39).

Plan-Do-Check-Act on tapa kehittää prosesseja. Plan-vaiheessa ongelma tunnistetaan ja suunnitellaan ratkaisua, ideasta luodaan kehittämissuunnitelma. Do-vaiheessa testataan ratkaisua ja sen toimivuutta, toteutusvaiheessa tehdään käytännön tasolla muutoksia toimintaan. Check-vaiheessa arvioidaan reflektoiden tuloksia ja toimintavaiheen aikaan saamia muutoksia valittujen mittarien kautta. Act-vaiheessa tehdään arvioinnin pohjalta päätöksiä muutokset käyttöönottamisesta, jalkautetaan uudet käytänteet tai aloitetaan PDCA-sykli alusta. Kehittymisen ollessa jatkuvaa, sykli toteutuu mallin mukaisesti. (Mikkonen 2022, 52; Torkkola 2015, 39–42.)



Kuvio 22. PDCA-malli mukaillen Torkkola (2015, 39)

Implementointisuunnitelma opinnäytetyön suorituksen jalkauttamiseksi on luotu vuoden ajalle kevästä 2024 kevääseen 2025, implementointisuunnitelma pyrkii testaamaan ratkaisua ja kehittämään jatkuvasti toimintaa reflektoinnin ja valittujen mittarien kautta tavoitteita arvioiden.

Aika- taulu	PDCA	Toiminta	vastuu	Tavoite, arviointi, mittarit
Kevät 2024	PLAN	Opinnäytetyön ja suosituksen esittely organisaatiossa	Opinnäytetyön tekijä	Tavoite: Z-sukupolven sitoutumisen kehittäminen organisaatiossa Arviointi: Työtyytyväisyys: Henkilöstö NPS-mittarin kehittyminen. Vaihtuvuus% laskeminen Mittarit: Henkilöstö NPS > 65 Vaihtuvuus% < 20
Kevät 2024	DO	Suosituksen käyttöönotto, viestintä valmennuskeskusteluissa kenttäpäällikkö - esihenkilö	Kenttäpäälliköt	Tavoite: Suositusten jalkauttaminen ja viestintä esihenkilöille.
->		Suositus 1: Avoimuus ja läpinäkyvyys työvuorosuunnitteluprosessiin ja käytettävissä oleviin resursseihin	Esihenkilö	Tavoite: Joustavien käytäntöjen kehittäminen toimipisteissä työvuorosuunnittelun kautta. Arviointi:

		-> Työntekijöiden osallistaminen suunnitteluprosessiin.		Työtyytyväisyyskyselyt (Pulse) Mittarit: Kysely: Kuinka arvioit omaa motivaatiota? Arviointi 1–10 Tavoitetaso: > 8
->		Suositus 2: Esimerkillä johtaminen, palvelevan johtamisen johtamissuuntauksen hyödyntäminen esihenkilötyössä.	Esihenkilö	Tavoite: Työilmapiirin kehittäminen esimerkillä johtamisen ja palvelevan johtamisen kautta. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt (Pulse) Mittarit: Kysely: Työyhteisössä vallitsee positiivinen työilmapiiri? Arviointi 1–10 Tavoitetaso > 8,5
->		Suositus 3: Oikea-aikainen reagointi muutoksiin työyhteisössä. -> Puuttuminen työyhteisön ja ilmapiiirin muutoksiin.	Esihenkilö	Tavoite: Työhyvinvoinnin kehittämien ja työyhteisössä ilmeneviin haasteisiin vastaaaminen. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt (Pulse) Mittarit: Kysely: Työyhteisössä vallitsee positiivinen työilmapiiri? Arviointi 1–10 Tavoitetaso: > 8,5
Kesä 2024	DO	Koulutusmateriaalin luominen valittujen teemojen osalta	Koulustiimi	Tavoite: Koulutusmateriaalin luominen pilotointia varten
->		Koulutusmateriaali moduuli 1: Rekrytointiprosessin kehittäminen		Tavoite: Joustavien käytäntöjen kehittäminen toimipisteissä rekrytoinnin kehittämisen kautta. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt (Pulse) Mittarit: Kysely: Kuinka arvioit omaa motivaatiota? Arviointi 1–10 Tavoitetaso: > 8
->		Koulutusmateriaali moduuli 2: Palautekulttuurin kehittäminen -> säännölliset esihenkilön ja työntekijän väliset palautekeskustelut.		Tavoite: Työilmapiirin kehittäminen palautekulttuurin kehittämisen kautta. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt (Pulse) Mittarit: Kysely: Saan riittävästi palautetta työkaverilta ja esihenkilöltä? Arviointi 1–

				10 Tavoitetaso > 8,4
->		Koulutusmateriaali moduuli 3: Työhyvinvoinnin aktiivinen mittaaminen ja tulosten arviointi. -> Reagointi poikkeamiin, toimenpiteiden toteutumisen seuranta.		Tavoite: Työhyvinvoinnin kehittämien, aktiivinen mittaaminen ja muutoksiin reagointi. Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt (Pulse) Mittarit: Kysely: Työyhteisössä vallitsee positiivinen työilmapiiri? Arviointi 1–10 Tavoitetaso: > 8,5
Kesä 2024	DO	Koulutusmateriaalin pilottointi Moduuli 1	Koulustiimi	
Kesä 2024	CHECK	Koulutuspilotin arviointi Moduuli 1	koulustiimi	Tavoite: Koulutuksen toimivuuden testaaminen Arviointi: Palautteen kerääminen pilottitoimipaikkojen esihenkilöiltä. Mittarit: Esihenkilöiden palautteet koulutuksesta
Kesä 2024	ACT	Koulutusmateriaalin päivittäminen palautteen pohjalta	Koulustiimi	Tavoite: Koulutuksen kehittäminen pilotin arvioinnin pohjalta.
Syysy 2024	DO	Koulutusmateriaalin jalkauttaminen esihenkilöille, koulutusten suoritus toimipisteissä. Moduuli 1 Moduuli 2 Moduuli 3	Yksiköiden esihenkilöt	Tavoite: Kaikki esihenkilöt suorittavat koulutuksen.
Syysy 2024	CHECK	Suosittelun käyttöönoton seuranta. Valmennuskeskustelut esihenkilö - kenttäpäällikkö	Kenttäpäälliköt	Tavoite: Suositusten käyttöön ottamisen varmistaminen toimipaikoissa Arviointi: Palautteen kerääminen pilottitoimipaikkojen esihenkilöiltä. työtyytyväisyyskysely Mittarit: Työtyytyväisyyden kehitys - NPS-mittarin kehittymien Tavoite taso: Henkilöstö NPS 65

Talvi 2024	CHECK	Koulutuksen suorittami- sen seuranta	Kenttä- päälliköt	Arviointi: Palautteen kerääminen pilottitoimi- paikkojen esihenkilöiltä. työtyytyväi- syyskysely Tavoite: Koulutuksen suorittamisen varmista- minen toimipaikoissa Mittarit: Työtyytyväisyyden kehitys NPS-mitta- rin kehittyminen Tavoite taso: Henkilöstö NPS 65
Kevät 2025	CHECK	Suosittelujen ja koulutuk- sen vaikutus valittuihin arviointin mittareihin	HR-tiimi	Arviointi: Palautteet, tilastot vaihtuvuuden kehi- tyksestä, vaihtuvuuden seuranta. Mittari: vaihtuvuus% Henkilöstö NPS Tavoite taso: vaihtuvuus% < 20 Henkilöstö NPS > 65
Kevät 2025	ACT	Koulutusmateriaalin päi- vittäminen palautteiden ja mittareiden muutos- ten pohjalta	Koulutus- tiimi	Tavoite: Koulutuksen kehittäminen ensimmäi- sen vaiheen arvioinnin pohjalta.
Kevät 2025	PLAN	Kehitystyö ja tavoittei- den asettamisen pitovoim- an kehitykselle	Kenttä- päälliköt	Asetettavat tavoitteet: vaihtuvuus% Henkilöstö NPS Kysely: Työyhteisössä vallitsee positiiv- inen työilmapiiri? Arviointi 1–10 Kysely: Saan riittävästi palautetta työ- kaverilta ja esihenkilöltä? Arviointi 1– 10 Kysely: Kuinka arvioit omaa motivaa- tiota? Arviointi 1–10

Taulukko 6. Implementointisuunnitelma

6.5 Tutkimustulosten luotettavuus

Laadullinen tutkimus voidaan määritellä luotettavaksi, kun tutkimuksessa tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia, eivätkä teorian muodostukseen ole vaikuttanut satunnaiset

tai epäolennaiset tekijät (Vilkka 2021). Lincoln ja Guba (1985, 296–299) esittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden neljäksi tärkeimmäksi kriteeriksi uskottavuuden, sovellettavuuden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden. Uskottavuudella (credibility) tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat päteviä ja ne ovat totta, uskottavuudesta viestii myös vastaako tutkijan tulkinta tutkittavan käsityksiä. Sovellettavuudella tai siirrettävyydellä (transferability) osoitetaan, että tuloksia voitaisiin käyttää myös muissa viitekehyksissä ja tulosten yleistettävyyttä. Luotettavuudella (dependability) osoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta. Vahvistettavuudella tai neutraaliudella (confirmability) tarkastellaan tutkimuksen neutraalisuutta tutkijan oman motivaation, puolueellisuuden tai kiinnostuksen suhteen, sekä olisivatko tutkimustulokset saavutettavissa myös muilla analysointimenetelmillä. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyys tarkoittaa yksittäisen ilmiön tarkastelua ylemmällä tasolla. Yleistettävyyden ehto on tulkintojen kestävyys ja syvyys (Vilkka 2021).

Tutkimusta tulee arvioida myös eettisyyden näkökulmasta, eettisyyden periaatteita tulee noudattaa läpi koko tutkimuksen, tutkimuksessa käyttämien menetelmien ja analysointitapojen tulee olla käytettävissä myös muiden hyvän tavan mukaisesti tehtyjen tutkimusten ohjeena. Eettisyyden periaatteen mukaan tutkimuksen täytyy pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita tutkimuksen kohteelle, eikä tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa osallisille. (Juuti & Puusa 2020, 167.)

Tutkimuksen luotettavuus vaatii perustelut valinnoille sekä hyvän dokumentaation tutkimuksessa tehdyistä valinnoista, lukija voi läpi työn näin tarkastella tutkijan tavan ja johdonmukaisuuden, jolla lopputulokseen on päästy, tutkijan tulee vakuuttaa lukija siitä, että tutkimustulokset ovat huomioon otettavia. (Kananen 2014, 151–153). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan läpi tutkimuksen suhteessa teoriaan, luokitteluun, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin, tutkijan on pysyttävä tekstissään perustelemaan mistä joukosta valintoja on tehty, mitä valinnat ja ratkaisut ovat olleet ja miten ratkaisuihin on päädytty, tutkimuksen tavoitteiden kannalta tutkijan on myös pystyttävä perustelemaan ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta (Vilkka 2021.) Aineistonkeruumenetelmät, tutkimusaineistojen analysointitavat sekä menetelmät, joilla aineistoa tulkitaan, tulee perustella huolellisesti (Kananen 2014, 151–153). Luotettavuuden saavuttamiseksi tutkijan on pystyttävä tuomaan esiin tutkimustekstissään, miten on päädytty kuvaamaan ja luokittamaan tutkittavaa teemaa, juuri tehdyllä tavalla. Menettely on pystyttävä uskottavasti perustelemaan läpi tutkimuksen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Tuomen ja Sarajärven (2017, 134–141) mukaan luotettavuuden mittarina voidaan laadullisessa tutkimuksessa

pitää tutkimuksen kohdetta, tarkoitusta, aineistonkeruuta ja aineiston analyysiä, tutkijan puolueettomuutta ja tulosten esittämistä. Tarkka dokumentointi tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, aineiston tuottaminen kuvataan ja tulosten tulkinnassa selvitetään mihin tulkinnat ja päätelmät perustetaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 232). Luotettavuutta voidaan tarkastella myös niin, että tutkimus on luotettava, kun tutkijan käsitteellistäminen ja tulkinnat tutkimuksessa vastaavat tutkittavan käsityksiä (Vilkkä 2021.)

Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli sitä että tulokset eivät ole sattumanvaraisia, tutkimusta toistettaessa tulokset pysyvät samoina. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, tutkimuksen kohdentamista oikein. (Kananen 2014, 70–71.) Laadullisen tutkimuksen validiutta ja reliabiliteettia ei voi arvioida samoilla kriteereillä laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen toistettavuuden sijaan enemmän tutkijan kyky tehdä oikeita valintoja, ymmärtää sekä kuvata ilmiötä syvällisesti ja perinpohjaisesti (Juuti & Puusa 2020, 439).

Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen, luotettavuudella osoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu läpi opinnäytetyö prosessin Lincolnin ja Guban (1985, 296–299) kriteereillä uskottavuus, sovellettavuus, luotettavuus ja vahvistettavuus.

Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuutta tuo haastatteluiden tarkka raportointi ja analysointi, haastattelut litteroidaan huolellisesti muokkaamatta sisältöä. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmiksi muodostuivat yksilöteemahaastattelut ja ryhmäteemahaastattelut, sekä esihenkilöiden osalta ideointityöpaja. Luotettavuuden lisäämiseksi tässä opinnäytetyössä hyödynnetään aineiston hankinnassa ja tulkinnassa menetelmätriangulaatiota ja aineistotriangulaatiota. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin huolellisesti, litteroitu tekstitiedosto analysoitiin sisällönanalyysilla. Jokaisesta sisällönanalyysistä muodostuneesta yläluokasta löytyy opinnäytetyöstä liite, jossa esitettynä esimerkkejä analyysin toteutuksesta, alkuperäisilmausten pelkistämisestä pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja luokittelemisesta alaluokkiin (liitteet 4–10). Alkuperäiset ilmaukset on pyritty säilyttämään mahdollisimman muuttumattomina asiasisällön oikeellisuuden varmistamiseksi, kuitenkin tunnistetekijöitä karsien. Litteroidusta aineistosta on pyritty selkeinä kokonaisuuksina löytämään olennainen asiasisältö siten, kuinka haastateltavat ovat tuoneet sen esille. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoksi suoritettujen teemahaastatteluiden

dokumentointia tarkennetaan suorilla lainauksilla haastatteluista tutkimusraportissa uskottavuuden lisäämiseksi ja jotta lukijalla on mahdollisuus seurata aineiston keruun kulkua ja vaiheita. Eri-tyisesti haastattelujen osalta oli tärkeää huomioida, etteivät omat oletukset vaikuttaneet aineiston tulkintaan.

Tutkimuksessa muodostunut aineisto säilytetään aineistohallinta suunnitelman mukaisesti (liite 1). Aineiston tulkinnan luotettavuutta lisää tutkijan työskentely kohdeorganisaatiossa, jolloin vää- rinyymmärrysten ja tulkintavirheiden mahdollisuus pienenee haastateltavien kuvaileman työn, työympäristön ja työn kuvaamiseksi käytettyjen termit ollessa tuttuja. Tässä asetelmassa tutkija myös tuntee prosessit ja organisaation hyvin, jolloin teemahaastattelun antama vapaus syventä- viin kysymyksiin ja keskusteluihin haastattelun edetessä saatiin hyödynnettyä nykytilanteen tun- temuksen ollessa hyvällä tasolla.

Sovellettavuudella tai siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa esiin tulevien havaintojen so- veltamista muissa yhteyksissä, esimerkiksi vastaavanlaisen tutkimusasetelman omaavaan tutki- mukseen (Lincoln & Guba 1985). Tässä opinnäytetyössä työ etenee konstruktivisen tutkimuspro- sessin mukaisesti ja tutkimusta ja sen sisältöä kuvataan johdonmukaisesti läpi opinnäytetyön. Opinnäytetyön tekstissä pohditaan ja otetaan kantaa myös valintoja tehdessä tutkimuksen siir- rettävyyteen ja yleistettävyyteen konstruktivisen tutkimusprosessin mukaisesti.

Vahvistettavuutta ja neutraaliutta määritetään raportoinnin ja huolellisuuden kautta, raportoin- tia on ohjattava vilpittömästi ilman ennakkoluuloja ja asenteita (Lincoln & Guba 1985). Opinnäy- tetyöprosessin aikana on ollut tärkeää pohtia tutkijan omaa roolia organisaatiossa ja suhdetta organisaatioon sekä tutkittaviin. Puolueettomuusnäkökulma tulee voimakkaasti esiin laadulli- sessa tutkimuksessa, sillä tutkija itse on oman tutkimuksensa työväline ja tässä opinnäytetyössä tutkijan työskennellessä yhtenä esihenkilönä kohdeorganisaatiossa. Osalle tutkimukseen haastat- teluihin osallistuvista tutkija toimii myös lähiesihenkilönä. Haastattelutilanteissa ja haastattelu- kutsussa painotetaan luottamuksellisuutta ja haastateltavien tunnistamattomuutta lopputuotok- sessa. Haastateltaville on myös kerrottu haastatteluista syntyvien materiaalien, nauhoitteiden ja litterointien tulevan ainoastaan tutkijan käyttöön ja niiden tuhoamisesta tutkimuksen valmistu- misen jälkeen aineistohallintasuunnitelman mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli relevanttia pohtia näiden seikkojen valossa puolueelli- suusnäkökulmaa ja aineiston keruun menetelmiä tutkimuksen haasteena. Tutkimuksen kannalta

on realistisesti otettava huomioon tutkittavien halu puhua avoimesti haastattelun teemoista. Myös ryhmähaastattelun soveltuvuus käsiteltävien teemojen pohdintaan harkittiin tarkoin. Ryhmähaastattelussa voi olla luotettavuutta heikentäviä tekijöitä, ryhmässä voi olla erilaisia persoonia, mikä voi vaikuttaa keskustelu kulkuun, toiset voivat olla enemmän määrittelemässä keskustelun etenemistä. Tutkittavien voi haastavaa jakaa joitakin asioita ryhmän kuullen, erityisesti negatiivia kokemuksia voi olla haastavampi jakaa ryhmässä, kuin yksilöhaastatteluissa, toisaalta kuitenkin ryhmähaastattelua voidaan jakaa ja vertailla laajemmin kokemuksia suhtautumisesta erilaisiin tilanteisiin ja tämä voi osaltaan rikastuttaa keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2016, 211.)

Tässä työssä valittiin ryhmähaastattelu työntekijöiden kanssa, joihin tutkijalla on esihenkilönä suhde. Osaltaan tämä oli riski sekä ryhmähaastattelun että esihenkilöaseman vuoksi. Valintaan kuitenkin päädyttiin, sillä koettiin tämän ryhmän avoimuuden ja luottamuksellisen suhteen tuovan lisäarvoa tutkimukselle ja uskottiin ryhmähaastattelun tässä tilanteessa toimivan näkökulmia ja avointa keskustelua aikaansaavana tekijänä. Tutkimusaihetta päästiin tarkastelemaan valinnan ansiosta syvemmin ja yhteisellä keskustelulla saatiin syvällisempää tietoa tutkimusaineistoon. Keskustelun arvioitiin jäävän käsiteltävien teemojen osalta edellä mainittujen seikkojen vuoksi kapeammaksi yksilöhaastatteluissa työntekijöiden kanssa. Ryhmähaastattelussa päädyttiin myös käyttämään teemojen käsittelyn tueksi Padlet – työkalua, jotta jokainen voisi ryhmän sisällä halutessaan myös anonyymisti tuoda omat ajatuksensa esiin yhdessä pohdittaviksi ja pystyttäisiin parhaiten hyödyntämään ryhmähaastattelun edut.

Teemat olivat tutkittaville henkilökohtaisia puhuttaessa sitoutumisesta, elämäntilanteesta, suhteesta organisaatioon ja työhön, jolloin haastattelun kulkuun ja vastauksiin voivat vaikuttaa useat seikat kuten haastateltavan arvot ja asenteet. Kuitenkin ryhmähaastattelun valikoituminen yhdeksi haastattelun muodoksi vaikutti perutellulta ratkaisulta, sillä valinnassa nousi tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeäksi ryhmädynamiikan hyödyntäminen keskustelun etenemisessä ja erilaisten näkökulmien nouseminen yhteiseen pohdintaan.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää organisaation pitovoimaa, keskittyen erityisesti nuorten Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden pitovoimatekijöihin ja niiden kehittämiseen esihenkilötyön keinoin. Tarkoituksena opinnäytetyössä oli kuvata, millaisella esihenkilötyöllä voitaisiin tukea Z-sukupolven työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Lopputuotoksena oli tarkoitus luoda organisaation käyttöön suositus pitovoimatekijöiden edistämiseksi esihenkilötyön näkökulmasta ja implementointisuunnitelma suosituksen käyttöönoton tueksi organisaatiolle ja suosituksen mukaisten toimintatapojen juurruttamiseksi organisaation esihenkilötyöhön.

Laadullinen tutkimus toteutettiin konstruktivisen tutkimusprosessin mukaisesti, tutkimuksen aineistonhankintamenetelminä käytettiin yksilö- ja ryhmäteemahaastatteluja ja kehittämismenetelmänä yhteistä ideointityöpajaa esihenkilöiden kanssa. Tulosten kannalta merkittävin tekijä oli organisaatiossa työskentelevien Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden teemahaastattelujen kautta saatu informaatio kokemuksista sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden suhteesta nykytilanteeseen organisaatiossa ja tämänhetkisessä esihenkilötyössä. Haastattelujen tulosten ja opinnäytetyön viitekehysten perusteella valittiin teemat esihenkilöiden ideointityöpajaan, jossa toteutettiin lopullisten tulosten kannalta tärkeä kehitystyö.

Opinnäytetyön viitekehys muodostui organisaation pitovoimasta ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisesta, sekä näihin teemoihin liittyvien käsitteiden avaamisesta aiempien tutkimusten, kirjallisuuden ja raporttien pohjalta. Viitekehyksessä käsiteltiin Z-sukupolven sitoutumisen erityispiirteistä ja työhyvinvoinnin sekä urakehityksen merkityksestä sitoutumiseen nuorten työntekijöiden näkökulmasta. Viitekehyksessä kuvataan myös palvelevan johtamisen johtamissuuntausta ja avataan palvelevan johtamisen käsitteitä. Palveleva johtaminen valikoitui opinnäytetyön viitekehykseen mukaan pohjautuen tutkimustuloksiin sitoutumista edistävänä tekijänä.

Palvelevan johtamisen osalta opinnäytetyössä keskeisinä lähteinä hyödynnetään esimerkiksi Dierendonckin & Nuijiten (2010) ja Hakasen (2004, 2011, 2012, 2016, 2019) tutkimuksia ja raportteja johtamissuuntauksen suhteesta sitoutumiseen ja organisaation pitovoimaan. Muita keskeisiä opinnäytetyössä käytettyjä lähteitä on Aggarwalin ym. (2020) tutkimus Z-sukupolven työntekijöitä sitouttavista tekijöistä, jota hyödynnettiin tutkimuksen haastatteluaineiston teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä. Z-sukupolvea ja nuorten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

työssä on käsitelty laajasti eri lähteiden pohjalta, esimerkiksi Fratricovan ja Kirchmayerin (2017), Mellasen ja Mellasen (2020) ja Tapscottin (2010) tutkimusten ja tekstien kautta. Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä -taulukossa (taulukko 1) eriteltynä tarkemmin kyseisessä luvussa käytettyjä lähteitä. Muita viitekehyksessä käytettyjä tärkeitä lähteitä ovat esimerkiksi Manka (2011, 2023), Rauramo (2009, 2012), Meyer & Allen (1997) ja Viitala (2005, 2019, 2021).

Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä olivat: Mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon? Millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista? Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa? Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia tutkimusmenetelmät ja aineistonhankinta menetelmät -taulukon (taulukko 2) mukaisesti.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi suositus organisaation käyttöön (liite 11), sekä implementointisuunnitelma suosituksen jalkauttamiseksi (luku 6.4.8). Tutkimuksessa vastattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, vastaukset tutkimuskysymyksiin kuvataan opinnäytetyön luvuissa 6.4.1, 6.4.2 ja 6.4.3.

Vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, haettiin tutkimusaineistosta, joka muodostui Z-sukupolvea edustavien organisaation työntekijöiden yksilö ja ryhmähaastatteluista (luku 6.4.1). Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän työntekijää. Vastauksena tutkimuskysymykseen aineistoista muodostui teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta seuraavat yläluokat: joustavat käytännöt, palautteen saaminen ja työhyvinvointi. Näihin muodostuneet alaluokat olivat esihenkilötyö, työvuorosuunnittelu, vaihteleva työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työilmapiiri, kehittyminen, henkilökohtainen palaute työstä ja työyhteisö.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkimusaineisto muodostui Z-sukupolvea edustavien organisaation työntekijöiden yksilö ja ryhmähaastatteluista, joihin osallistui yhteensä seitsemän organisaation työntekijää, sekä opinnäytetyön kehittämismenetelmänä esihenkilöille järjestetystä ideointityöpajasta, johon osallistui yhteensä kuusi organisaation esihenkilöä (luku 6.4.2). Opinnäytetyön toiseen tutkimuskysymykseen, millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista, sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi muodostuivat joustavien käytäntöjen yläluokasta esihenkilötyön näkökulmasta työvuorosuunnittelu, palautteen saamisen yläluokasta työilmapiiri ja työhyvinvoinnin yläluokasta esihenkilötyö.

Ideointipajassa näihin teemoihin löytyi yhteensä 7 kehitettävää ideaa, joilla esihenkilöiden näkökulmasta voidaan edesauttaa nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä oli, millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa (luku 6.4.3). Viimeiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia esihenkilöiden ideointityöpajasta. Ideointityöpajassa pohdittiin ryhmässä, minkälaisella esihenkilötyöllä voitaisiin kehittää ja ylläpitää työpajassa aiemmin käsiteltyjä pitovoimatekijöitä. Vastauksena tutkimuskysymykseen muodostui seuraavia esihenkilön ominaisuuksia, joilla pitovoimaa voitaisiin kehittää, tasa-arvoinen, reilu, suunnitelmallinen, ennakoiva, kuunteleva, avoin, luotettava, välittävä, osallistuva ja osallistava.

Opinnäytetyön lopputuotoksena luotiin tutkimuskysymysten kautta suositus kohdeorganisaation käyttöön pitovoiman edistämiseksi. Suositellut toimenpiteet on jaoteltu suosituksiin, joita voidaan hyödyntää heti esihenkilötyössä ja toimenpiteisiin, jotka vaativat kolutusta ja muutoksia organisaation toimintamalleihin. Nämä on jaoteltu materiaaliin suosituksina ja koulutusmateriaalin kautta toteutettavina toimenpiteinä (liite 11). Suosituksen ja koulutusmateriaalin ideat liittyvä työvuorosuunnittelun, työilmapiirin ja esihenkilötyön teemoihin.

Aineistosta oli lisäksi löydettävissä Z-sukupolven toive tulla kohdelluksi työelämässä yksilönä ja esihenkilön toivottiinkin huomioivan työntekijöiden elämäntilanne ja tunnistavan työntekijöiden vahvuudet ja hyödyntävän niitä johtamisessa. Työntekijöillä oli voimakas tarve kehittyä omassa työssään ja tulla kuulluksi ja nähdyksi työyhteisössä. Palautteen merkitys esihenkilöiltä ja työyhteisöltä oli myös sitoutumisen kannalta tärkeä yksittäinen tekijä.

Koulutusmateriaalissa suositellaan hyödynnettäväksi palvelevan johtamisen johtamissuuntausta organisaation tarpeisiin soveltuvien osien. Suosituksen perustana on tutkimusaineistosta havaittavat yhtymäkohdat palvelevan johtamisen ulottuvuuksien, organisaation nuorten työntekijöiden näkemyksistä millaista on pitovoimaa tukeva esihenkilötyö sekä esihenkilöiden esiintuomien pitovoimaa edistävien esihenkilötyön ominaisuuksien välillä.

Opinnäytetyön vahvuutena on työelämälähtöisyys sekä ajankohtainen ja kohdeorganisaatiolle merkityksellinen aihe. Opinnäytetyön aihe ja tutkimuskysymykset ovat työelämälähtöisiä ja syntyneet kohdeorganisaation tarpeesta kehittää pitovoimaa vastauksena vaihtuvuuden tuomiin haasteisiin. Opinnäytetyön tulokset ovat käytännönläheisiä ja konkreettisia. Tulokset ja syntyneet kehitysideat ovat kohdennettuja vastaamaan suoraan organisaation tarpeisiin ja pohjautuvat

organisaation työntekijöiden ja esihenkilöiden esiin tuomiin näkökulmiin sekä kuvauksiin nykytilasta.

Haasteena opinnäytetyössä voidaan nähdä aineiston suhteellisen suppea kokoa. Haastateltuja työntekijöitä oli yhteensä seitsemän ja työpajassa oli mukana kuusi esihenkilöä. Opinnäytetyöhön käytettävissä ollut aika ja muut resurssit olivat rajalliset ja rajauksia oli tehtävä myös aineiston osalta. Aineistossa kuitenkin samat aiheet alkoivat toistumaan haastatteluissa, joten voidaan todeta laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyys saturaation muodostuessa. Viitekehyksestä ja aineistosta muodostui paljon mielenkiintoisia ja tärkeitä teemoja, aineistosta pyrittiin poimimaan ideointityöpajaan mukaan kohdeorganisaation ja siellä työskentelevien nuorten näkökulmasta tärkeimmät teemat. Erot painotuksissa eri teemojen ja aineiston välillä eivät olleet suuria, joten jälkepäin voidaan pohtia, olivatko valinnat oikeita ja mihin suuntaan tulokset olisivat muuttuneet, mikäli valinnoissa olisikin päädytty eri teemoihin. Ideoita esihenkilöiden työpajassa olisi varmasti syntynyt jokaiseen teemaan, mutta opinnäytetyöprosessin ollessa rajallinen valintoja on jouduttu tekemään tutkimuksen edetessä. Valintoja on pyritty perustelemaan mahdollisimman huolellisesti tutkimuksen eri vaiheissa. Opinnäytetyön tutkimustulosten luotettavuuden pohdinnassa on otettava huomioon myös tutkimuksen tekijän suhde haastateltaviin, joista osalle tutkija toimi tutkimusta tehtäessä esihenkilönä.

Opinnäytetyö prosessin aikana oma ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus ovat kehittyneet merkittävästi, kyky kehittää toimintaa työelämälähtöisesti ja ymmärtää ennakoivan kehittämisen merkitys liiketoiminnassa on syventynyt prosessin aikana. YAMK kompetenssien (ARENE 2022, 5) kautta omaa osaamista ja asiantuntijuutta pohdittaessa oma asiantuntijuus on monipuolistunut ja osaaminen edistää sekä omaa että kehittää työyhteisön ja toimialalla tapahtuvaa jatkuvaa oppimista ja kehitystä on vahvistunut prosessin aikana. Kriittinen suhtautuminen tarjolla olevaan tietoon sekä kyky hankkia ja hyödyntää tietoa päätöksenteon tukena on kehittynyt. Esihenkilönä osaaminen johtaa työyhteisöä ja työyhteisön hyvinvointia on vahvistunut opinnäytetyön ja opintojen kautta. Opinnäytetyön viitekehysten ja tutkimuksen toteuttamisen myötä myös työhyvinvoinnin merkityksellisyys sekä yksilön, että organisaation ja sen menestyksen näkökulmista tarkasteltaessa on kirkastunut. Yksilöllisyyden ja työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen käytännön esihenkilötyössä ja ymmärrys sen merkityksellisyydestä työntekijäkokemukseen on vahvistunut prosessin aikana. Erilaisiin tutkimusprosesseihin perehtyminen opinnäytetyön eri vaiheissa

on lisännyt valmiutta hyödyntää erilaisia kehitysmenetelmiä myös työelämässä ja löytää tapoja tuottaa tietoa ja ratkaisuja käytännön ongelmiin organisaatiossa.

Opinnäytetyö on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti ja opinnäytetyö prosessin aikana on kehittynyt myös kyky soveltaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita organisaatiossa ja sen toiminnassa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu läpi opinnäytetyö prosessin Lincolnin ja Guban (1985, 296–299) kriteereillä uskottavuus, sovellettavuus, luotettavuus ja vahvistettavuus.

7.1 Jatkotutkimusehdotukset

Pitovoiman edistäminen organisaatiossa on ollut ajankohtainen, mielenkiintoinen ja laaja tutkimusaihe, josta löytyisi kiinnostavia tutkimuksen aiheita eri näkökulmista tarkasteltaviksi myös tulevaisuuteen. Resurssit opinnäytetyöprosessissa ovat rajalliset, joten aihetta tarkastellaan työn sisällä suhteellisen kapeasti.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajautunut koulutusmateriaalin tuottaminen ja suosituksen käyttöönotto implementointisuunnitelman mukaisesti olisi seuraava askel, joka rajautuu tämän työn ulkopuolelle. Näiden implementoinnin jälkeen olisi mielenkiintoista tehdä organisaatioon seurantatutkimus opinnäytetyön suosituksen vaikuttavuudesta, jossa pystyttäisiin arvioimaan suositusten merkitystä organisaation pitovoimaan ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Olisi kiinnostavaa tutkia myös tämän työn ulkopuolelle rajattujen muiden aineistosta nousseiden yläluokkien vaikuttavuutta nuorten työntekijöiden pitovoimaan. Yksi mielenkiintoinen näkökulma olisi myös palvelualan pitovoimaan vaikuttavia tekijöiden tutkiminen eri sukupolvien näkökulmasta, vertailen mahdollisia eroavaisuuksia sukupolvien näkemyksistä pitovoimatekijöistä.

Myös esihenkilötyön ulkopuolelta olisi kiinnostavaa tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen kohdeorganisaatiossa. Tässä työssä sitoutumisen käsitettä on tarkasteltu erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta ja haettu vastauksia siihen, miten esihenkilönä pitovoimaa voidaan kehittää. Sitoutuminen ja työhyvinvointi ovat moniulotteisia kokonaisuuksia, joista löytyisi mielenkiintoisia näkökulmia myös jatkotutkimukselle.

8 Läheteet

Aggarwal, A., Gupta S., Sadhna, P., Mittal, A. & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Allonen, H. (2016). Sukupolvet kohtaavat työelämässä. Kollega.fi verkkolehti työstä ja hyvinvoinnista Viitattu 25.4.2023

AON (2014). Trends in global employee engagement – raportti www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf Viitattu 1.3.2023

ARENE (2022) Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisistä kompetensseista ja niiden soveltamisesta. [Suositus ammattikorkeakoulujen yhteisiksi kompetensseiksi.pdf](http://suositus.ammattikorkeakoulujen-yhteisiksi-kompetensseiksi.pdf) (arene.fi) Viitattu 2.2.2024

Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. www.researchgate.net/publication/251427150_Scale_Development_and_Construct_Clarification_of_Servant_Leadership Viitattu 11.3.2023

Berkup, S. (2014). Working with generations X And Y In generation Z period: Management of different generations in business life. Mediterranean Journal of Social Sciences 5(19)

Canavesi, A. & Minelli, E. (2021). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9> Springer Science and Business Media, LLC. Viitattu: 26.2.2023

Dierendonck D. & Nujiten I. (2010) The Sercant Leadership Survey: Development and Valitation of Multidimensional Measure. Artikkele. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure | SpringerLink Viitattu 3.3.2023

Fratricova, J. & Kirchmayer, Z. (2017). Barriers to work motivation of generation Z. 28. BARRIERS TO WORK MOTIVATION OF GENERATION Z | JHRM Viitattu 23.3.2023.

- Gilbert, J. (2011). A new generation of employees, a new set of engagement policies. Ivey Business Journal The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies - Ivey Business Journal. Viitattu 22.3.2023
- Hakanen, J. (2016). Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Artikkel. Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos. www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin. Viitattu 7.3.2023
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: Hyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P. & Viitala, R. (2019). Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstö- johtamisella ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Suomen kuntaliitto. Helsinki. https://www.researchgate.net/publication/332374684_Uudistu_ja_onnistu_hyvalla_henkilosto-_johtamisella_ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia_nro_7 Viitattu 26.5.2023
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt -tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). Tutki ja kirjoita. 21. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holliday, M. (2021). What Is employee retention? Benefits, Tips & Metrics. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention.shtml>. Viitattu 12.5.2023
- Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus> Viitattu 21.10.2023.
- Juuti, P. (2010) Johtaminen voimavarana – muutosta menestykseen. Hansaprint. Vantaa.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus. Helsinki. e-kirja.

Juuti, P. & Puusa, A. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jylhä, E. & Viitala, R. (2019). Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy. 978-951-44-9338-6.pdf (tuni.fi) Viitattu 20.3.2023

Kallio, A. Litterointi. (2021) Teoksessa Jaana Vuori *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus>. Viitattu 21.10.2023.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Juvenes Print.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas, näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Juvenes Print.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän yliopisto.

Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri ikäisten johtamisessa. Bookwell Oy. Juva.

Kouvonen, P., Tani, S., Kurki, M. & Hamari, L. (2023). Miten onnistun implementoinnissa? Opas psykososiaalisten menetelmien vaikuttavaan implementointiin. itla-implementationiopas-2023-final-31082313291.pdf (kasvuntuki.fi) Viitattu 2.1.2023

Lampikoski, K. (2005). Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Prima Oy. Helsinki.

Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma.

Liden, R., Wayne, S., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*. Vol. 19, Nr. 2, pp. 161-177.

Liden, R., Wayne, S., Liao, C. & Meuser, J (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 57, Nr. 5, pp. 1434-1453.

Liden, R., Mauser J., Panaccio, A. & Wayne, S. (2014), Servant leadership: Antecedents, processes and outcomes www.researchgate.net/publication/284971774_Servant_leadership_Antecedents_processes_and_outcomes Viitattu 15.3.2023

Lincoln, Y & Guba E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, California: Sage publications.

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Verkkoartikkeli. www.meto-dix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/ Viitattu 14.3.2023

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä? Miksi? Ja Miten? Alma Talent. Helsinki

Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2010). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Publishing Oy. Helsinki. e-kirja.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita. Helsinki

Manka, M-L. (2011). *Työn ilo*. WSOYpro. Helsinki.

Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma talent. e-kirja Työhyvinvointi (kamit.fi)

Mankki, M. (2018). Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja. Työvoiman vaihtuvuudessa on suuria alakohtaisia eroja - Elinkeinoelämän keskusliitto (ek.fi) Viitattu 17.6.2023

Mankki, M. (2021) Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – pandemian alkaminen vaikutti eri tavalla alasta riippuen. Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla - pandemian alkaminen vaikutti eri tavoin alasta riippuen - Elinkeinoelämän keskusliitto (ek.fi) Viitattu 17.6.2023

McCrindle, M. (2018). The ABC of XYZ: Understanding the global Generations. McCrindle Research (1) (PDF) The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations (researchgate.net) Viitattu 29.4.2023

Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Sage Publications.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 1 (1), 61–89.

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja milleniaalit – miten meitä tulisi johtaa. Ateena Kustannus Oy.

Mikkonen, T. (2022). Lean käytäntöön, opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Meedia Zone. Viro.

Moullin, J., Dickson, K. & Stadnick, N. (2019). Systematic review of the Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS) framework Systematic review of the Exploration, Preparation, Implementation, Sustainment (EPIS) framework | Implementation Science | Full Text (biomedcentral.com)

Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihtymä Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-730-9> Viitattu 5.2.2023

Northouse, P. (2013). Leadership: Theory & Practice. SAGE Publications.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (2017). Myötätunnon mullistava voima. PS-kustannus. Juva.

Phillips, K. (2016). Employee LEAPS: Leveraging engagement by applying positive strategies. Business Expert Press. New York.

Phipps, K. (2010). Servant leadership and constructive development theory: How servant leaders make meaning of service https://journalofleadershiped.org/jole_articles/servant-leadership-and-constructive-development-theory-how-servant-leaders-make-meaning-of-service/ Viitattu 15.3.2023

Purhonen, S. (2002). Sukupolvikäsitteen kolme ulottuvuutta. Research Gate. 00paakirjoitus.p65 (researchgate.net) Viitattu 23.3.2023

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi – Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi työpaikoilla. Juvenes Print. Tampere Microsoft Word - Työhyvinvointi_paremmaksi_15062016.docx (julkari.fi)

Rauramo, P. (2009). Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Edita. Helsinki

Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat. Bookwell Oy. Porvoo.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Juva.

Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. Scand J Work Environ Health. 36(5):422–429.

Sorjanen, T. & Vainio, A. (2020). Milleniaalit, uuden vuosituhannen tekijät. Into kustannus Oy, Riika.

Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The Journal of Virtues & Leadership Vol. 1(1), 25–30. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Caring Leaders (regent.edu) Viitattu 15.3.2023

Tapscott, D. (2009). Grown up digital. How the net generation is changing your world. McGraw-Hill. New York.

Tapscott, D. (2010). Syntynyt digiaikaan – sosiaalisen median kasvatit. WSOYpro Oy. Jyväskylä

Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). Z ja epäjohtaminen. Talentum

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. BALTO Print. Liettua.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Upadaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout Research* 3 (4), 101–108.

Viitala, R. (2005). Johda Osaamista. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki.

Viitala, R (2013) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. ResearchGate

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Virtanen, A. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 46–52 <https://journal.fi/akakk/article/view/114874> Viitattu 14.3.2023

Välikangas, L. (2014). Z-sukupolvi työelämässä. Businesslike. Viitattu 1.5.2023

Kuviot

Kuvio 1. Organisaatiotasoinen sitoutuminen mukaillen Meyer & Allen (1991)	11
Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniatekijät mukaillen Herzberg ym. (1959)	17
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon (2009) mallia mukaillen . Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
Kuvio 4. Palvelevan johtamisen malli Northousen (2013) mallia mukaillen	23
Kuvio 5. Järvensivu ym. (2014, 58) Suomalaisen sukupolvien aaltoteoria	29
Kuvio 6. Affektiivinen sitoutuminen ja suoriutuminen työssä, mukaillen Aggarwalin ym. (2020) mallia.....	36
Kuvio 7. Kuvaus opinnäytetyön konstruktivisesta tutkimusprosessista	43
Kuvio 8. Haastateltavien työntekijöiden ikäjakauma	56
Kuvio 9. Haastateltavien työntekijöiden työn ohella opiskelu	56
Kuvio 10. Sisällönanalyysi, työhyvinvoinnin yläluokka	60
Kuvio 11. Sisällönanalyysi, aineellisen palkitseminen -yläluokka	62
Kuvio 12. Sisällönanalyysi, joustavien työkäytäntöjen yläluokka	64
Kuvio 13. Sisällönanalyysi Aineettoman palkitsemisen yläluokka	67
Kuvio 14. Sisällönanalyysi, urakehityksen yläluokka.....	69
Kuvio 15. Sisällönanalyysi, palautteen saamisen yläluokka.....	72
Kuvio 16. Sisällönanalyysi, digitaalisuuden yläluokka.....	73
Kuvio 17. Esihenkilöiden ideointityöpaja teemat	75
Kuvio 18. Z-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	79
Kuvio 19. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät esihenkilötyön näkökulmasta	81
Kuvio 20. Esihenkilötyön ominaisuudet.....	82
Kuvio 21. Esihenkilöiden näkemys sitoutumiseen voimakkaimmin vaikuttavista tekijöistä	85
Kuvio 22. PDCA-malli mukaillen Torkkola (2015, 39).....	89

Liite 1 – Aineistohallintasuunnitelma

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

Riitta-Liisa Niinimaa

Z-sukupolven sitoutumisen edistäminen palvelualalla esihenkilötyön keinoin

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Opinnäytetyössä kerätään teemahaastattelujen kautta laadullista tietoa työntekijöiltä sekä laadullista materiaalia esihenkilöille suunnatun ideointipajan tuotoksena.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Teemahaastatteluissa, ideointityöpajassa tai muussa tutkimusaineistossa ei käsitellä henkilöiden tunnistetietoja kuten nimi, syntymäaika ym., teemahaastatteluissa ainoa olennainen taustatieto on vastaajan ikä, koulutustausta ja tieto kauanko he ovat työskennelleet organisaatioissa. Ideointipajan materiaali kirjataan myös anonyymina.

Teemahaastatteluista syntyvä tutkimusaineisto käsitellään teoriaohjaa sisällönanalyysiä hyödyntäen, aineisto ja siitä muodostettu sisällönanalyysi kirjataan exel-taulukkoon, laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi data tallennetaan erikseen myös ennen muokkausta ja aineiston analyysia.

Ideointipajassa syntynyt litteroitu materiaali dokumentoidaan Word-tiedostona, data tallennetaan erikseen ennen materiaalin käsittelyä.

Aineiston laatu pystytään varmistamaan, sillä opinnäytetyön tekijä on ainoa tutkimusaineiston luoja ja käsittelijä opinnäytetyön teossa ei ole mukana ulkopuolisia tahoja, joten tietoa ei tarvitse siirtää taholta toiselle.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto tallennetaan opinnäytetyöntekijän salasanan takana olevaan kohdeorganisaation verkkotallennustilaan exel ja Word tiedostona. Aineistoon ei näin ollen ole pääsyä, kuin opinnäytetyön tekijällä. Salasana verkkotallennustilaan vaihdetaan tietoturvallisuussyistä salasana tasaisin väliajoin. Aineistoa säilytetään YAMK opinnäytetyö ohjeistuksen mukaiset kaksi vuotta sellaisenaan

tietoturvallisesti, eli aineisto säilytetään organisaation verkkotallennustilassa kevääseen 2026 saakka.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Tutkimusaineistossa ei käsitellä henkilötietoja eikä muita henkilöntunnistietoja. Tutkimusaineistoon ei ole pääsyä muilla henkilöillä kuin opinnäytetyön tekijällä. Opinnäytetyön tutkimusosioon liittyvät lupa-asiat hoidetaan kuntoon toimeksiantajan kanssa hyvissä ajoin, ennen varsinaisen tutkimusosuuden aloittamista. Kyselytutkimukseen ja ideointipajaan osallistujat tiedotetaan hyvin tutkimuksen tarkoituksesta ja kerätyn datan käytöstä opinnäytetyön tutkimusmateriaalina.

Opinnäytetyön tekijä huolehtii hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta läpi tutkimuksen.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Kyselytutkimuksen saate kirjeessä ja ideointipajan ohjeistuksessa kysytään vastaajilta lupa tutkimusaineiston mahdollista jatkokäyttöä varten.

Liite 2 Teemahaastattelu kutsu

Kutsu teemahaastatteluun

Tutkimus: Z-sukupolven sitoutumisen edistäminen palvelualalla esihenkilötyön keinoin

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutuksessa. Kutsun sinut osallistujaksi opintoihini kuuluvan opinnäytetyön tutkimukseen.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää ja kuvata keinoja, joilla palvelualla voidaan edistää Z-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen aineistonhankinta suoritetaan lokakuun ja marraskuun 2023 aikana. Tutkimusta varten kerätään aineistoa ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa. Haastatteluun on hyvä varata aikaa yksi tunti. Haastattelun aineisto kerätään yhtenäiseksi tiedostoksi, joista erillisiä vastauksia ei erotella eikä osallistujien henkilötietoja kerätä. Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja sinulla on myös tutkimuksen aikana mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen missä vaiheessa tahansa tutkimusta. Tulokset julkaistaan tutkimusraportissa täysin anonymisti, mikäli raporttiin sisällytetään suoria lainauksia, ne muokataan niin että niitä ei voi tunnistaa jälkikäteen. Tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineisto hävitetään.

Halutessasi lisätietoja tutkimuksesta voit olla yhteydessä suoraan minuun prosessin missä tahansa vaiheessa.

6.10.2023 Oulu

Riitta-Liisa Niinimaa

0417308357

riitta-liisa.niinimaa@

Liite 3 Teemahaastattelun runko

TUTKIMUSKYSYMYKSET:

Mitkä tekijät tukevat nuorten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon?

Millä tekijöillä voidaan esihenkilötyön näkökulmasta edesauttaa työntekijöiden sitoutumista?

Millaisella esihenkilötyöllä voidaan edesauttaa pitovoimatekijöitä kohdeorganisaatiossa?

Taustatiedot:

-ikä?

-työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla?

-koulutustausta?

-opiskeletko työn ohella?

-Onko sinulla muita työnantajia?

-kuinka pitkään ajattelet tämän hetkisessä tilanteessasi työskenteleväsi organisaatiossa?

-ajatuksia nykyisestä työsuhteesta?

Työhyvinvointi ja työyhteisö

Millaisista asioista työhyvinvointi mielestäsi koostuu?

→ Mitkä näistä ovat mielestäsi merkityksellisimpiä sitoutumisen kannalta?

→ Miten nämä teemat näyttäytyvät omassa työyhteisössäsi?

Minkälaiset asiat vaikuttavat positiivisesti omaan työhyvinvointiisi?

Minkälaiset asiat vaikuttavat negatiivisesti omaan työhyvinvointiisi?

Miten kuvailisit omaa työyhteisöäsi ja työilmapiiriä?

→ Millaisena koet työyhteisön merkityksen sitoutumiseen?
(työkaverit, työilmapiiri)

Esihenkilötyö ja johtaminen:

-millainen on hyvä esihenkilö

-millaista on hyvä johtaminen

-millaisella esihenkilötyöllä voi vaikuttaa sitoutumiseen

-millaisilla konkreettisilla asioilla esihenkilö voisi omassa organisaatiossasi edesauttaa sitoutumistasi

-miten toivoisit itseäsi johdettavan

-millaisena koet tämänhetkisen esihenkilötyön

-miten organisaatiossasi voitaisiin kehittää esihenkilötyötä

Sitoutuminen:

-Millaiset asiat työssä vahvistavat sitoutumista (Esimerkiksi työajat, työtehtävät, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen)

- ➔ Miten nämä tekijät näyttäytyvät omassa työpaikassasi
- ➔ Miten näitä voitaisiin vahvistaa entisestään?

-Millaiset asiat työyhteisössä vahvistavat sitoutumistasi? (Esimerkiksi työyhteisö, ilmapiiri, työ-kulttuuri, palaute)

- ➔ Miten nämä tekijät näyttäytyvät omassa työpaikassasi
- ➔ Miten näitä voitaisiin vahvistaa entisestään?

-Millaiset asiat työssä tai työssä vaikuttavat sitoutumiseen negatiivisesti

- ➔ Miten nämä tekijät näyttäytyvät omalla työpaikallasi
- ➔ Miten näitä tekijöitä voitaisiin kehittää

-Millaiset asiat työyhteisössä /vaikuttavat sitoutumiseesi negatiivisesti? (Työyhteisö, ilmapiiri, työ-kulttuuri, palaute)

- ➔ Miten nämä tekijät näyttäytyvät omalla työpaikallasi
- ➔ Miten näitä tekijöitä voitaisiin kehittää

Mitkä tekijät vaikuttavat voimakkaimmin omassa elämäntilanteessasi

Tunneperäinen sitoutuminen
normatiivinen sitoutuminen
jatkuvuuteen sitoutumien

PALKITSEMINEN JA URAKEHITYS

-Olisitko kiinnostunut työskentelemään eri tehtävässä organisaation sisällä?

→ Millaisissa tehtävissä olisit kiinnostunut työskentelemään jatkossa tässä organisaatiossa?

→ Näkisitkö organisaation sisällä omalla kohdallasi urapolkumahdollisuutta?

-Minkälaista palkitsemista toivoisit työnantajalta?

Aineeton palkitseminen (esimerkiksi työn sisällöllinen palkitseminen, kehitysmahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys, työympäristö ja työilmapiiri.)

Aineellinen palkitseminen (esimerkiksi palkka, palkkiot, luontais- ja henkilöstöedut)

Minkälaisena koet tämän hetkisen palkitsemisen sekä aineettoman, että aineellisen.

-mitkä näistä tekijöistä vaikuttavat eniten omaan sitoutumiseesi työnantajaan.
(näitä nostetaan esille ja arvioidaan mikäli sitoutumiseen selkeästi vaikuttavia tekijöistä ei löydy)

- organisaatio
- toimipaikka
- oma ura
- työyhteisö
- työn ja vapaa-ajan tasapaino
- palkkaus
- esihenkilötyö
- palaute
- palkkaus
- luottamus
- työpaikan turvallisuus
- etenemismahdollisuudet
- mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan
- työnantajamielikuva
- joustavuus
- positiivinen työkuultuuri

Mitä muuta haluisit tuoda esiin yllä käsitellyistä teemoista?
avoin kysymys

Liite 4 Sisällön analyysi – Työhyvinvointi

Liitteessä esimerkkejä aineellisen työhyvinvointi yläluokan sisällön analyysin totutuksesta, alku-
peräisilmausten pelkistäminen pelkistetyksi ilmaisuksi ja luokittelu alaluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistetty ilmaus:	Alaluokka:	Yläluokka:
<i>"Esihenkilö vaikuttaa sitä kautta sitoutumiseen eniten, että esihenkilötyö heijastelee siihen millaista siellä työpaikalla on ja mikä siellä on se fiilis ja millainen se työyhteisö on, se esihenkilö on teke-mässä sitä ilmapiiriä, se vaikuttaa sit kovasti siihen sitoutumiseen."</i>	<i>"Esihenkilötyö heijastaa ilmapiiriin..."</i>	ESIHENKILÖTYÖ	TYÖHYVINVOINTI
<i>"No kyllä mulla ainakin iso tekijä on noi työkaverit tai silleen ja sitten se suhde esihenkilöön..."</i>	<i>"Työkaverit ja suhde esimieheen..."</i>		
<i>"Ihmissuhteet työpaikalla ja kuinka luotettava esihenkilö on ja se luottamus siinä työyhteisössä..."</i>	<i>"Luottamus esimieheen ja työyhteisöön..."</i>		
<i>"Esihenkilöstä näkee, että välittää kaikkien hyvinvoinnista työssä ja muutenkin, on kiinnostunut asioista..."</i>	<i>"Esihenkilön kiinnostus hyvinvoinnista..."</i>		
<i>"No kyllähän se työhyvinvointi liittyy ihan tuohon työilmapiiriin, että millaisia työkaverit on ja millaiset suhteet on esimiehiin ja vastaaviin ja fyysistä hyvinvointia on sitten työkyky ja työolosuhteet..."</i>	<i>"Työhyvinvointi liittyy työilmapiiriin ja ihmissuhteisiin..."</i>	TYÖYHTEISÖ	
<i>"Hyvä työporukka ja nämä ihmiset täällä..."</i>			

<i>"Jos on hankala työyhteisö eikä ole mukava olla töissä..."</i>			
<i>"Jos oikein menisi huonoksi ilmapiiri, niin etsisin muita töitä..."</i>			
<i>"Siitä että työ ei ole liian kuormittavaa ja työssä saa tukea, töihin on mukava tulla ja työpaikka on turvallinen, eikä aiheuta stressiä..."</i>	<i>"Työyhteisön tuki ja turvallisuus..."</i>		
<i>"Se on sitä, et töissä on hyvä olla ja voi avoimesti puhua ja kertoa mikä on fiilis ja ei tarvi esittää mitään. Saa sanoa myös, jos on huono päivä..."</i>	<i>"Työyhteisön avoimuus..."</i>		
<i>"Omalla työpaikalla hyvinvointia edistää avoimuus, kaikesta voidaan puhua ja sanoa ideoita, saa sanoa, jos on huono päivä ja muut tukee ja onnistumistakin iloitaan yhdessä..."</i>			
<i>"Työhyvinvoinnissa on myös se psyykkinen puoli ja jaksaminen, lepoa tarvitsee, että jaksaa töissä olla asiakaspalvelu fiiliksellä..."</i>	<i>"Työhyvinvointi on myös jaksamista, levon merkitys..."</i>	TYÖVUORO-SUUNNITTELU	
<i>"Vuorot vaihtelee aika voimakkaasti, joskus vaikuttaa siihen omaan rytmiin vähän liikaa, semmoista selkeyttä välillä kaipaa, työ on ajallisesti niin</i>	<i>"Työvuorojen vaihtelu ei tue hyvinvointia..."</i>		

<i>vaihtelevaa, että se ei tue sitä hyvinvointia...”</i>			
<i>”Tasapuolisuus ja reiluus tuntien ja työtehtävien kanssa...”</i>	<i>”Tasapuolisuus tuntien ja tehtävien kanssa...”</i>		
<i>”No tämä on just hyvin tässä, että joustavuus toteutuu työvuoroissa, se on aika tärkeää, kun vuorotyö...”</i>	<i>”Joustavuus toteutuu työvuoroissa...”</i>		
<i>” Työvuorojen joustavuus, työtuntien joustavuus ja jousto molempiin suuntiin, työyhteisössä joustetaan ja esihenkilö joustaa vapaatoiveiden kanssa...”</i>			

Liite 5 Sisällön analyysi – Aineellinen palkitseminen

Liitteessä esimerkkejä aineellisen palkitsemisen yläluokan sisällön analyysin totutuksesta, alkuperäisilmausten pelkistäminen pelkistetyksi ilmaisuksi ja luokitseminen alaluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistetty ilmaus:	Alaluokka:	Yläluokka:
<i>"Työtunteja ei ole tasanaisesti tarjolla, toimeentulo vaihtelee ja se huolestuttaa..."</i>	<i>"Toimeentulon vaihtelu huolestuttaa..."</i>	TOIMEENTULO	AINEELLINEN PALKITSEMINEN
<i>"Negatiivisesti vaikuttaa työtuntien vaihtelu..."</i>			
<i>"Moni vaihtaa alaa palkkojen pienuuden ja työtuntien epä-säännöllisyyden vuoksi..."</i>	<i>"Alaa vaihdetaan palkkatason vuoksi..."</i>		
<i>"Palkitseminen ei varmastikaan ole se suurin tekijä, vaikka toki tuo motivaatiota lisää..."</i>	<i>"Palkitseminen ei ole suurin sitouttaja..."</i>		
<i>"Tuo se palkkauskini työhyvinvointia ja motivaatiota, silläkin on merkitystä työhyvinvointiin ja siihen arvostuksen tunteeseen..."</i>	<i>"Palkkaus vaikuttaa työhyvinvointiin..."</i>		
<i>"Toimeentulon varmuus tuo työhyvinvointia..."</i>			
<i>"Palkka on kyllä semmoinen, mihin toivoo kehitystä, ja henkilöstöedut olisivat tosi tärkeä kädenojennus työnantajalta, ne vähän on tässä huonot..."</i>	<i>"Palkkaan ja henkilöstöetuihin kaipaa kehitystä..."</i>	HENKILÖSTÖEDUT	

<i>"Ketjutasolla saisi olla laajemmat henkilöstöedut, yhteistöitä esim. kuntosalien kanssa tai muuta konkreettista tukea työhyvinvointiin..."</i>	<i>"Laajemmat henkilöstöedut ja tukea työhyvinvointiin..."</i>		
<i>"Toki palkkakehitys on tärkeää, mutta senkin ymmärtää, ettei sitä koko ajan voi tulla, mutta ne pienemmätkin edut tai vaikka suklaa taukokuoneen pöydällä tuo semmoista kivaa fiilistä..."</i>	<i>"Pienetkin edut tuo fiilistä..."</i>		
<i>"No palautetta kyllä saa ja kiitosta, palkka on ihan ok työhön nähden, mutta ehkäpä se sellainen pakollisen lisäksi jotain huomioita tehdystä työstä olisi hyvä saada..."</i>	<i>"Konkreettinen huomiointi tehdystä työstä..."</i>		
<i>"Helposti voi tulla sellainen olo, et kiitosta tulee kun menee niin hyvin ja tulee myyntiä ja kaikki osa-alueet on hyvällä mallilla, mutta käytännössä se jää siihen sen palkitsemisen suhteen, siihen kaipaisi kehitystä, että olisi jotain konkreettisempaa palkitsemista, kuin se kiitos..."</i>			
<i>"Tunneista voi kyllä aina keskustella, jos tuntuu, että toive on tehdä enemmän..."</i>	<i>"Tunneista voi keskustella..."</i>	TYÖVUOROSUUNNITTELU	

<p><i>"..toisaalta tämä työtuntien epäsäännöllisyys tuo sitä joustoa ja on helppo esim. opiskella samalla kun voi myöskin ilmoittaa, että ei aina pysty tekemään niin paljoa työtunteja.."</i></p>	<p><i>"Mahdollisuus tehdä välillä vähemmän tunteja.. "</i></p>		
<p><i>"Negatiivisesti vaikuttaa, jos pitää miettiä onko ylipääntään töitä tarjolla tai miksi välillä muilla on enemmän tunteja..."</i></p>	<p><i>"Välillä muilla on enemmän tunteja..."</i></p>	TASA-ARVOISUUS	
<p><i>"On se tosi tärkeää, että ne tunnit ja miten ne jakautuu..."</i></p>			
<p><i>"Hyvä vois olla pienemmissäkin palkitsemisissa vaikka joku systeemi, et kaikille varmasti tulisi sitä ja vaikka joku vahvuusjuttu ja pieni lahja kaikille, henkilökoh- taista kiitosta ja pa- lautetta..."</i></p>	<p><i>"Tasapuolisuus pal- kitsemisessä..."</i></p>		

Liite 6 Sisällön analyysi – Joustavat käytännöt

Liitteessä esimerkkejä Joustavat käytännöt yläluokan sisällön analyysin toteutuksesta, alkuperäisilmausten pelkistäminen pelkistetyksi ilmaisuksi ja luokittelu alaluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistetty ilmaus:	Alaluokka:	Yläluokka:
<i>”Mahtava kun se jousto on molemmin puolesta saa vapaita kun tarvitsee ja jos ei joku onnistukaan järjestää, niin kovasti tsempataan ja yhdessä mietitään, et miten ne arjen asiat ja opinnot saa sovittua työhön.”</i>	<i>”Työn ja vapaa-ajan sovittelua ja molemminpuolista joustoa vuoroissa...”</i>	ESIHENKILÖTYÖ	JOUSTAVAT KÄYTÄNNÖT
<i>”Joustavuus, työvuorotoiveita kuunnellaan, helppo kommunikoida esimiehen kanssa, ne kaikki tekee sen että ei tunnu niin kuormittavalta vaikka opinnot ja työt ja voi tehdä vain niitä raskaimpia ja kiireisimpiä vuoroja iltaisin ja viikonloppuisin...”</i>	<i>”Helppo kommunikoida esihenkilön kanssa, työvuoroissa joustetaan...”</i>		
<i>”Eniten sitouttaa se työporukka just ja se joustavuus on aika hyvä tässä, et työvuoroihin pääsee oikeasti vaikuttamaan ja otetaan huomioon, jos on vapaatoiveita tai jotain harrastuksia missä käy säännöllisesti...”</i>	<i>”Työvuoroihin pääsee vaikuttamaan...”</i>	TYÖVUOROSUUNNITTELU	
<i>”Opiskelijalle ollut joustava systeemi, opiskelijalle sopiva, kun koulujen loma-</i>	<i>”Vastavuoroisuus ja vuorotyö mahdollistaa työnteon opiskelijan ohella...”</i>		

<i>aikaan on just enemmän töitä tarjoilla, se vastavuoroisuushan ja vuorotyö tässä mahdollistaa työn- teon kokoaikaisten opintojen rinnalla...”</i>			
<i>”Sitouttaisi enemmän et olisi säännöllisemmin tunteja tarjolla, voi tulla niitä hiljaisempia aikoja, nyt kun välivuosi, niin tekisi mieluummin tasaisemmin töitä, mutta jotenkin kyllä tämäkin on kiva näin kun välillä sitten enemmän vapaata...”</i>	<i>”Säännöllisemmät työtunnit sitouttaisi paremmin...”</i>		
<i>”Omassa toimipai- kassa joustavuus to- teutuu tosi hyvin työ- vuoroissa, se on aika tärkeää, kun vuoro- työ...”</i>	<i>”Joustavuus toteutuu työvuoroissa...”</i>		
<i>”Jos ois ihan pelkkää iltaa, niin kyllä se vaikuttaisi siihen, että haluaako työtä tehdä...”</i>	<i>”Pelkät iltavuorot vaikuttaisivat sitou- tumiseen...”</i>		
<i>”Osa tekee toki enemmän aamua, mutta kun opiskeli- jana ei pysty, niin vä- lillä se tuntuu, että lyhyempi vuoro ja enemmän hommaa. Välillä kun pystyi te- kemään pelkkää il- taa, niin oli se kyllä raskasta...”</i>			
<i>”Sitoutumiseen ehkä kaikista eniten vai- kuttaa monipuoliset työtehtävät...”</i>	<i>”Monipuolisuus lisää sitoutumista...”</i>	VAIHTELEVA TYÖ	
<i>”Erilaiset työvuorot ja tehtävät vuorojen</i>	<i>”Työn vaihtelevuus li- sää viihtyvyyttä...”</i>		

<i>sisällä lisää viihtyvyyttä...”</i>			
<i>”Tämä työn vaihtelevuus on kyllä kivaa, jaksaa eri lailla...”</i>	<i>”Vaihtelevuus lisää jaksamista...”</i>		
<i>”Vuorot kuitenkin vaihtelee ja kaikki tekee välillä kaikkea, niin se tuntuu tasapuoliselta sinänsä...”</i>	<i>”Vuorojen vaihtelevuus ja tasapuolisuus työtehtävissä...”</i>		
<i>”Melkein tärkeintä on se joustavuus, koska olen opiskelija, se on tärkeää, että se toimii ja se porukka mikä töissä on toisena...”</i>	<i>”Joustavuus tärkeintä opiskelijana...”</i>	MAHDOLLISUUS VAIKUTTAA OMAAN TYÖHÖN	
<i>”Työkokemus ja palkkakuitti karttuu, kun on paljon töitä, mutta kyllä vapaa-aika on tärkeää...”</i>	<i>”Vapaa-aika on tärkeää ... ”</i>		
<i>”Työporukka on onneksi niin kiva, et on helppo sopia vähän työtehtävistäkin vuoroissa, et kuka tekee mitä, se avoimuus, kun pystytään jutteleen kellä on fiilistä tehdä mitäkin, aina löytyy sitä vastavuoroisuutta niissä...”</i>	<i>”Työtehtävistä voi sopia...”</i>		

Liite 7 Sisällön analyysi – Aineeton palkitseminen

Liitteessä esimerkkejä aineettoman palkitsemisen yläluokan sisällön analyysin totutuksesta, alkuperäisilmausten pelkistäminen pelkistetyksi ilmaisuksi ja luokittelu alaluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistetty ilmaus:	Alaluokka:	Yläluokka:
<i>"No se et pääsee kehittymään siinä omassa tekemisessä ja oppii uutta ja varmasti myös se, että pääsee etenemään seuraavaan tehtävään... "</i>	<i>"työssä kehittyminen ja uuden oppiminen..."</i>	KEHITTYMINEN	AINEETON PALKITSEMINEN
<i>"Lisävastuita kuin saa, niin se aina nostaa motivaatiota, viiemeksikin oli tosi pitkään hyvä fiilis, kun sai lomaturauksina vastuuta normaalia enemmän..."</i>	<i>"Vastuun saaminen motivoi... "</i>		
<i>"Henkilökohtainen palaute on tärkeämpää, kun semmoinen "hyvin meni" yleisesti..."</i>	<i>"Henkilökohtainen palaute on tärkeää..."</i>	HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE TYÖSTÄ	
<i>"Näitä tarvis olla enemmän näitä tunnustuksia, niin sen sais useampi kokea, vaikkapa kuukauden työntekijä, siihen perustelut ja pieni huomionosoitus palkinto, siitä tulee hyvä mieli ja tuommoinen motivoikin ihan hirveästi tekemään hyvin..."</i>	<i>"Tunnustukset ja huomionosoitukset työstä motivoi... "</i>		
<i>"Enemmän vois olla semmoisia kahdenkeskisiä keskusteluja, kehityskeskusteluja</i>	<i>"Kehityskeskustelut ja palaverit</i>		

<i>ja palavereita koko porukalla, tietäis paremmin ehkä missä mennään ja jotenkin sen oman kehittymisen kannalta ois kiva enemmän pysähtyä siihen... ”</i>	kehityksen kannalta tarpeellisia... ”		
<i>”Sanoisin, että kyllä tämäkin työ on niin kuormittavaa, että ilman palautetta ja jonkinlaista aineetonta palkitsemista palkan lisäksi, vois kyllä tulla semmoinen olo, että antaa olla...”</i>	”Palautteen ja palkitsemisen puutteella negatiivinen vaikutus sitoutumiseen...”		
<i>”Melkein aineellista palkitsemista tärkeämpää on se, että kokee että luotetaan ja kaikki tuki ja turva mitä töissä kokee...”</i>	”Luottamuksen kokemus ja tuki tärkeää...”	LUOTTAMUS	
<i>”Mun mielestä kaikki palkitseminen lähtee ihan pienestä sanalliseen kiitokseen kehumisesta, meillä tulee töissä se ihan luonnostaan, siitä se lähtee, lisäksi se kun saa lisävastuuta, niin tulee semmoinen olo, et luotetaan ja että se on kanssa yhdenlaista palkitsemista...”</i>	”Lisävastuiden saaminen lisää tunnetta luottamuksesta...”		

Liite 8 Sisällön analyysi – Urakehitys

Liitteessä esimerkkejä Urakehitys yläluokan sisällön analyysin toteutuksesta, alkuperäisilmausten pelkistäminen pelkistetyksi ilmaisuksi ja luokitteluun alaluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistetty ilmaus:	Alaluokka:	Yläluokka:
<i>"Ylemmältä taholta toivoisi kiitosta ja huomiota, kun menee yksikössä niin hyvin, ne voisi olla vaikka virkkarirahoja tai muuta aineellista lisää, Että se mun mielestä mä en itselleni koe, että itseä kohdin on niin tärkeä, että olisiko koko ajan jotain palkitsemassa, vaan just ne niinku sanalliset on enemmänkin ja se että näytetään että he haluaa että minä kehityn ja että pystyn ylläpitämään työta- soa..."</i>	<i>"Näytetään, että halutaan kehittyvän ja ylläpitämään työta- soa"</i>	KEHITTÄMINEN	URAKEHITYS
<i>"Se vie eteenpäin, että kun nyt hoitaa hommat hyvin, voi edetä tai työskennellä toisessa kaupungissa myöhemmin..."</i>	<i>"Myöhemmin voi työskennellä muual- lakin..."</i>		
<i>"Eteneminen ei ole mielessä, koska opiskelen eri alaa, opinnot suuntaa sitä tulevaisuutta..."</i>	<i>"Eri alan opinnot suuntaavat tulevai- suutta..."</i>		
<i>"Vähän kaksipiippuinen juttu, kun opinnot ja ala ei ihan kohtaa, mutta periaatteessa, ei ole poissuljettu..."</i>			

<i>"Vahvasti eri ala, mitä opiskelen, niin en oikein näe mahdollisuuksia sen puolesta edetä tässä, kun haluaa tehdä oman alan töitä jatkossa..." "</i>			
<i>"Ehkä semmoinen, et kokisi, et on just sillä omalla roolilla merkitystä ja esimiehellä on aikaa, esimerkiksi jotkut kehityskeskustelut tai muut juttelu-tuokiot on tosi tärkeitä, jotenkin tulee semmoinen olo, et tulee nähdäksi ja kuulluksi..." "</i>	<i>"Kehityskeskusteluissa tulee nähdäksi ja kuulluksi..." "</i>	HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE TYÖSTÄ	
<i>"Ymmärretään kuitenkin johtamisessa, et kaikki on vähän erilaisia ja kaikilla on eri lähtökohdat ja eri vahvuudet ja epävarmuudet töissäkin, viedään niitä eteenpäin..." "</i>	<i>"Eri lähtökohdat ja vahvuudet..." "</i>		
<i>"Työkavereilla ja työilmapiirillä on tosi iso merkitys, vaikuttaa jaksamiseen ja motivaatioon, vaikka ala ei oo sellainen mitä koen tekeväni loppuelämäni, mutta työyhteisö on vaikuttanut niin paljon siihen ajatteluun, että voisinko minä valmistumisen jälkeen edetä urapolulla</i>	<i>"Ilmapiiri vaikuttaa jaksamiseen ja motivaatioon..." "</i>	ESIHENKILÖTYÖ	

<i>tässä organisaa- tiossa... ”</i>			
<i>”Esihenkilö ja se joh- taminen voi olla se tekijä, joka saa jatka- maan vaikka pidem- pään yrityksessä, se on aika näkyvä rooli... ”</i>	<i>”Esihenkilötyö voi saada jatkamaan pi- dempään... ”</i>		
<i>”Erilaisia tyylejä on tehdä varmasti esi- henkilötyötäkin, tässä se näyttäytyy aika sitovalta ja mie- tityttää urakehitystä miettiessä, oisko sii- hen itse valmis, että työllä ois niin iso rooli elämässä...”</i>	<i>”Esihenkilön rooli näyttäytyy sitovana... ”</i>		

Liite 9 Sisällön analyysi – Palautteen saaminen

Liitteessä esimerkkejä Palautteen saamisen yläluokan sisällön analyysin totutuksesta, alkuperäisilmausten pelkistäminen pelkistetyksi ilmaisuksi ja luokittelu alaluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistetty ilmaus:	Alaluokka:	Yläluokka:
<i>No jos ei saa mitään palautetta tai ei sitä omaa työpanosta huomata ollenkaan ja jos ilmapiiri on huono, niin ne vaikuttaa tosi paljon...”</i>	<i>”Ei saa palautetta tai työpanosta ei huomata...”</i>	ESIHENKILÖTYÖ	PALAUTTEEN SAAMINEN
<i>”Kehityskeskusteluissa tai muissa kahden kesken jutte- luissa sais esihenkilöltä semmoista mietittyä palautetta siinä, myös kehittä- vää. Palautetta tulee hyvin, mutta harvoin näistä sen tarkem- min keskustellaan...”</i>	<i>”Kehityskeskuste- luista mietittyä pa- lautetta...”</i>		
<i>”Sellaista johtamista toivoo, että ollaan siinä porukassa ja tehdään yhdessä, saa palautetta ja ko- kee että voi kehittyä siinä työssä...”</i>	<i>”Palaute esihenki- löltä auttaa kehitty- mään...”</i>		
<i>”Positiivisella palaut- teella on paljon mer- kitystä ja se kannus- taa...”</i>	<i>”Positiivisen palaut- teen merkitys...”</i>		
<i>”Palautteella on mer- kitystä sitoutumi- seen, erityisesti että miten se annetaan...”</i>	<i>”Palautteen merki- tys...”</i>		
<i>”Aina tulee meillä kyllä kivaa pa- lautetta meillä...”</i>	<i>”Positiivinen palaute työyhteisössä...”</i>	TYÖILMAPIIRI	

<i>"Positiivista palautetta saa kyllä joka vuorossa melkein, se tuntuu kivaltä tässä työyhteisössä..."</i>			
<i>"Saa palautetta ja kokee että voi kehittyä siinä työssä.."</i>	<i>"Kehittyminen palautteen kautta..."</i>	KEHITTÄMINEN	
<i>"Totta kai se on ikävää jos tulee jotain negatiivista palautetta, mutta niissäkin on sitten aina se kehittymisen mahdollisuus itselle.."</i>			
<i>"Rakentavaakin palautetta saa kyllä antaa, mutta on hyvä miettiä miten.."</i>	<i>"Harkittu palaute kehittää..."</i>		
<i>"Siitä voi kehittyä tosi paljon, kun saa sen palautteen harkitusti ja ennakkoon mietitysti, kyllä sitä mielellään kuulee jos on jotain kehitettävää ja myös mikä sujuu hyvin toisen silmissä..."</i>			
<i>"Palautteen antamisen sävystä kuulee, onko se oikein rakentavaa.."</i>	<i>"Palautteen sävy..."</i>		
<i>"Välillä tuntuu, että uudet kokemattomat työntekijät saa hurjasti palautetta ja kokeneemmat, joilta oletetaan osamista, unohtuu palautteen annossa..."</i>	<i>"Kokeneet työntekijät unohtuu palautteen annossa..."</i>	HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE TYÖSTÄ	
<i>"Palaute on kiva saada suoraan ja semmoista mikä on just sulle mietitty, ei sillain yleisellä"</i>	<i>"Palaute suoraan ja mietitty..."</i>		

<i>tasolla, siihen on hankala tarttua...”</i>			
---------------------------------------------------	--	--	--

Liite 10 Sisällön analyysi – Digitaalisuus

Liitteessä esimerkkejä Digitaalisuus yläluokan sisällön analyysin totutuksesta, alkuperäisilmausten pelkistäminen pelkistetyksi ilmaisuksi ja luokitteluun alaluokkiin.

Alkuperäinen ilmaus:	Pelkistetty ilmaus:	Alaluokka:	Yläluokka:
"Esimerkiksi työvuorot on kätevästi sovelluksessa, helppo muokata... "	"Helppo työvuoroso- vellus... "	KÄYTETTÄVÄT JÄRJES- TELMÄT	DIGITAALISUUS
"Toisaalta asiakkaan näkökulmasta ei ole hyvä kun kaikki menee nettiin, kaikki ei tykkää, työntekijän näkökulmasta se kyllä helpottaa... "	"Työntekijän näkö- kulmasta helpottaa... "		
"Suurin osa järjestel- mistä on tosi käteviä, muutama vähän vanhanaikainen... "	"Käteviä järjestelmiä käytössä... "		
"On toimivilla järjes- telmillä merkitystä, että se työ on suju- vaa ja saat sen hel- posti tehtyä..."	"Toimivat järjestel- mät tuo sujuvuutta työhön... "	TYÖN SUJUVUUS	
"Eli kyllä sillä on pal- jon merkitystä työn sujuvuuden kannalta, että on toimivat kä- tevät järjestelmät... "			
"Onhan se kaikki te- keminen helpompaa, kun on kätevät ja ny- kyaikaiset järjestel- mät jotka toimii... "	"Toimivat järjestel- mät helpottavat... "	TYÖTYYTYVÄISYYS	
"Käytännön asioiden sujuvuus lisää sitä hyvinvointiakin töissä... "	"Sujuvuus lisää hy- vinvointia... "		

Liite 11 Suositukset pitovoiman kehittämiseksi

