

Sini Setälä & Santeri Ylijoki

Nuorten johtaminen ja onnistunut esimiestyö

Asenteisiin ja motivaatioon vaikuttaminen

Nuorten johtaminen ja onnistunut esimiestyö

Asenteisiin ja motivaatioon vaikuttaminen

Sini Setälä & Santeri Ylijoki
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijät: Sini Setälä & Santeri Ylijoki

Opinnäytetyön nimi: Nuorten johtaminen ja onnistunut esimiestyö - Asenteisiin ja motivaatioon vaikuttaminen

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistuslukupäivä ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 77 + 8

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Sijaishaltija Oy. Yritys tarjoaa asiakkailleen ohjelmistoja sijaisten hankintaan, henkilöstövuokrausta sekä asiantuntijapalveluita. Henkilöstövuokrauksessa se on erikoistunut nuorten ja alaikäisten työllistämiseen ja esimerkiksi kesällä 2016 se työllisti Kesäduuni-kampanjan kautta yhteensä lähes 600 nuorta. Sijaishaltija Oy on kuitenkin huomannut, että nuorten motivaatio ja asenteet työtä kohtaan vaihtelevat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nuorten työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin vaikuttavia tekijöitä.

Tavoitteena oli lisätä toimeksiantajan ymmärrystä nuorten ajatuksista asenteista ja motivaatiosta, miten niihin voi vaikuttaa ja miten nuoret haluavat tulla johdetuksi. Haastattelujen ja teoreettisen viitekehysten pohjalta toimeksiantajayritys saa ajankohtaista tietoa, jonka avulla se pystyy kehittämään toimintaansa. Lisäksi näiden tietojen pohjalta luotiin toimeksiantajayritykselle käytännölläheinen työkalu, jonka avulla toimiminen nuorten kanssa ja heidän työnantajanaan helpottuu.

Opinnäytetyömme teoreettinen viitekehys koostuu neljästä pääteemasta, joita ovat motivaatio, asenne, nuoret ja johtaminen. Viitekehys rakentuu useista teemoista käsittelevistä kansainvälisistä teoksista ja tutkimuksista, internet-lähteistä, laeista sekä artikkeleista. Olemme laatineet opinnäytetyön empiirisen osan laajaan tietoperustaan pohjautuen. Opinnäytetyön empiirisessä osassa on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna internet-pohjaisella Padlet-alustalla.

Opinnäytetyön tuloksista nähdään, että nuorten motivaatio ja asenne työtä kohtaan on yksilöllistä. Nuorten mukaan asenteiden muodostuminen alkaa lapsesta asti ja jatkuu läpi elämän. Suurimpina vaikuttamina asenteiden muodostumisessa ovat perhe, kaverit, koulu ja ympäristö. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että nuoret kokevat syväjohtamisen ja epäjohtamisen piirteiden olevan heille mieluinen tapa tulla johdetuksi. Nuoret haluavat inhimillistä ja yksilöllistä johtamista. Myös joustavuus ja omaehtoisuuden tunteen säilyminen työssä ovat haastattelun perusteella nuorille tärkeää.

Teoreettisen viitekehysten ja tutkimustulosten pohjalta suunnittelimme toimeksiantajayritykselle kokonaisvaltaisen mobiilisovelluksen, joka koostuu useasta toiminnosta. Työkalua käyttämällä työntekijän jokapäiväinen toiminta helpottuu ja työnantaja pystyy tarjoamaan työntekijöille yksilöllisempää johtamista, vaikka työntekijät ovat vuokrattuna asiakasyrityksiin.

Opinnäytetyössä kehitetty työkalu on salainen, eikä sitä julkaista opinnäytetyön liitteenä.

Asiasanat: Motivointi, asenteet, nuoret, johtaminen, syväjohtaminen, epäjohtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics, option of Business Competence

Authors: Sini Setälä & Santeri Ylijoki

Title of thesis: Management of young people and successful managerial work - Influencing attitudes and motivation

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 77 + 8

The thesis was commissioned by Sijaishaltija Ltd. assignment. The company provides software for finding substitutes, staffing services and specialist services. In staffing services, Sijaishaltija Ltd. is specialised in employing adolescents and under-aged people. For instance, in the summer of 2016 Sijaishaltija Ltd. employed almost 600 young people in its Kesäduuni (Summerjob) campaign. However, Sijaishaltija Ltd. has noticed that young people's motivation and attitudes towards working life varies. The aim of the thesis was to study which factors affect young people's motivation and attitude.

The goal of the thesis was to increase the client's understanding of young people's thinking, attitudes and motivation, how to influence them and how young people would like to be managed. Based on interviews and the theoretical framework the client company will receive current information that helps develop company operations. In addition, based on the results of the study, practical tools were created in order to facilitate employment and working with young people.

The theoretical framework of the thesis was based on four main themes which were motivation, attitude, young people and leadership. The framework was consisted of several international literary sources, studies, internet sources, laws and articles on these themes. The empirical part of the thesis was a qualitative research which was implemented as a half-structured group interview on an internet based Padlet platform.

The results of the study show that the motivation and attitudes of the young people towards working life varies individually. According to young people, formation of one's attitudes is a lifelong process beginning in childhood. Family, friends, school and environment are the main factors in forming up one's attitude. Furthermore, the results indicate that young people like to be managed according to the principles of deep leadership and non-leadership. Young people prefer humane and individual leadership and guidance. Flexibility and maintaining the sense of spontaneity were also considered important according to the results of the interview.

Finally, based on the theoretical framework and the results of the study, a comprehensive mobile application was designed for the client. The application has several functions. By using the tool everyday work of the employee will be easier and the employer can manage employees more individually, even if they are hired as temporary agency workers.

Keywords: Motivation, attitude, young, leadership, management, non-leadership, deep leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma	7
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	8
2	MOTIVAATIO	9
3	ASENNE.....	13
3.1	Asenteiden muodostuminen.....	14
3.2	Arvot.....	17
4	NUORET	19
4.1	Y-sukupolvi.....	20
4.2	Z-sukupolvi.....	21
4.3	Y- ja Z-sukupolvien erot verrattuna vanhempiin sukupolviin.....	22
4.4	Nuoret ja työ.....	25
5	JOHTAMINEN	27
5.1	Johtamisteorian valinta.....	27
5.1.1	Syväjohtaminen	27
5.1.2	Epäjohtaminen	29
5.2	Kuinka johtaa Z- ja Y- sukupolvea?.....	31
5.3	Vaikuttaminen asenteisiin ja käyttäytymiseen	34
5.4	Motivointi	36
5.5	Työhyvinvointi.....	38
6	OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄT TILAISUUDET	41
7	TUTKIMUS	43
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
7.2	Tutkimuksen eettisyys	43
7.3	Tutkimussuunnitelma	45
7.4	Tutkimuksen toteuttaminen	47
8	TULOKSET.....	50
8.1	Taustatietoja tutkimukseen osallistuneista nuorista.....	50
8.2	Asenne	51
8.3	Motivaatio nuoren silmin.....	52
8.4	Työn merkitys Z-sukupolven nuorille	54

8.5	Esimiestyö.....	55
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	57
9.1	Taustatiedot.....	57
9.2	Asenne on suhtautumistapa.....	58
9.3	Motivaatio syntyy.....	59
9.4	Työ Z-sukupolven nuorille	61
9.5	Esimies, varo nostamasta itseäsi jalustalle	63
10	POHDINTA.....	66
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Viime vuosina nuorten työmotivaatiota ja asennetta työtä kohtaan on kritisoitu mediassa yrittäjien ja esimiesten toimesta paljon. Monissa eri artikkeleissa ja uutisissa nuorten työntekijöiden työmoraaalin kerrotaan aiheuttavan ongelmia työnantajille; sovituista aikatauluista ei pidetä kiinni, töihin tullaan silloin kun itseä huvittaa ja älypuhelimien käyttö tuntuu olevan työtehtävän tunnollista hoitamista tärkeämpää. (Krautsuk 2015, viitattu 18.1.2017; Marjakangas 2016, viitattu 18.1.2017; Tikkanen 2013, viitattu 18.1.2017.)

Esimerkiksi istutaan kännykkä kädessä työaikana ja sitten sanotaan suoraan, kun pitäisi jokin homma tehdä, että ei kiinnosta. Viime kesältä paras esimerkki on se, kun kesätyöntekijälle sanottiin, mitä hänen pitäisi tehdä ja hän vastasi, että ei hän ole tänne tullut töitä tekemään, kertoo Hautajoki, joka toimii työpaikallaan pääluottamusmiehenä. (Marjakangas 2016, viitattu 18.1.2017.)

Omat kokemuksemme nuorten työmoraalista ja -asenteista ovat osin samansuuntaisia kuin mediasta poimituissa artikkeleissa. Suurin osa nuorista hoitaa työtehtävänsä hyvin ja tunnollisesti, mutta Oulun Kesäduuni 2016 -kampanjan perusteella voidaan todeta, että noin 10 prosentilla nuorista oli haasteita suorittaa kahden viikon työjakso sovitusti.

1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössämme tutkimme nuorten motivaatiota ja asenteita työtä kohtaan. Lisäksi pyrimme selvittämään, mistä mahdolliset ongelmat johtuvat ja miten nuorten motivaatioon ja asenteeseen voidaan vaikuttaa. Lisäksi keskustelemme nuorten kanssa työmotivaatiosta ja asenteista työtä kohtaan ja haluamme kuulla heidän näkemyksiään esimerkiksi seuraavista aiheista:

Mitä asenne tarkoittaa Z-sukupolven nuorille?

Miten asenteeseen voi vaikuttaa?

Mikä motivoi Z-sukupolven nuorta?

Miten johtaa Z-sukupolven nuorta onnistuneesti?

Tutkimuksen tavoitteena on luoda kohdeyritykselle käytännönläheinen työkalu, jonka avulla toimiminen nuorten kanssa ja heidän työnantajana helpottuu.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Sijaishaltija Oy on vuonna 2009 perustettu rovaniemeläinen yritys, jonka liiketoiminta perustui alun alkaen sijaisten hankintaan tarkoitettuun automatisoituun työkaluun nimeltä Työviesti. Ohjelmistoa käyttää yli 60 yritystä monelta eri toimialalta. Vuoteen 2016 mennessä Sijaishaltija on hankkinut yli 130 000 keikkalaista asiakkailleen heidän omilta sijaislistoiltaan. (Sijaishaltija Oy 2016.)

Tällä hetkellä Sijaishaltija Oy:n liiketoiminta on rakennettu kolmen tukijalan varaan. Se tarjoaa edelleen ohjelmistoja sijaisten hankintaan, mutta sen lisäksi se alkoi vuonna 2015 tehdä henkilöstövuokrausta ja myydä asiantuntijapalveluita. Henkilöstövuokrauksessa Sijaishaltija on erikoistunut nuorten ja alaikäisten työllistämiseen ja esimerkiksi kesällä 2016 se työllisti Kesäduuni-kampanjan kautta yhteensä lähes 600 nuorta Rovaniemellä, Oulussa sekä Helsingissä. (sama.)

Vuonna 2016 Sijaishaltija Oy:n osake-enemmistön osti VMP Group. Sijaishaltija Oy:n hallinnossa työskentelee 3 kokoaikaista työntekijää sekä keikkalaisia eri työtehtävissä sesonkien mukaan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 950 000 € (sama).

2 MOTIVAATIO

Alun alkaen sana motivaatio on kehittynyt latinankielisestä kantasanaista *moveo*, joka tarkoittaa liikuttamista. Motivaatio laittaa ihmisen liikkeelle, pyrkimään kohti haluamaansa päämäärää ja tavoitetta. Ihminen ilman motivaatiota olisi kuin paikoilleen jähmettynyt (Rasila & Pitkonen 2011, 5).

Ihminen haluaa yleensä löytää kaikelle tekemiselleen tarkoituksen ja syyn. Motivaatiota kuvataan henkilön sisäiseksi voimaksi, psyykkiseksi tilaksi, joka liittyy tiettyyn tilanteeseen. Motivaatio kohdistaa ja virittää toiminnan tiettyyn tilaan. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi, kun se on riittävän haastavaa, tavoitteet ovat saavutettavissa, onnistumisista palkitaan ja työympäristö on miellyttävä. Jos ihminen ei pidä työstään, hän ei motivoitu siitä. Lisäksi ympäristön ominaisuuksilla, kuten kodin ilmapiirillä tai työpaikan johtamistyyllillä voi olla vaikutusta yksilön motivaatioon sekä persoonallisuuspiirteiden esiintymiseen. Motivaation on huomattu olevan avainasemassa yritysten kehittäessä työsuorituksiaan. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Viitala 2013, 16; Helkama, Myllyniemi, Liebkind, Ruusuvoori, Lönnqvist, Hankonen, Mähönen, Jasinskaja-Lahti & Lipponen 2015, 212.)

Pekka Ruohotien mukaan motivaatio voidaan jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Motivaation voidaan ajatella olevan tilannesidonnaista ja dynaamista, ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio-termiä on joskus pidetty asenteen synonyymina. Yleismotivaatio korostaa käyttäytymisen pysyvyyttä, yleistä vireyttä ja suuntaa. Se on eräänlainen motivaation keskimääräinen taso, josta tilannemotivaatio on riippuvainen. Vaikka asenne ja motivaatio nähdään toisiinsa tiukasti linkittyneinä asioina, niiden välillä on kuitenkin eroja. (1998, 41–42.)

Ruohotie kuvaa asennetta kohtuullisen pysyvänä, sisäistyneenä ja hitaasti muuttuvana reaktiovalmiutena. Se ohjaa ihmisen tunteita, ajatuksia ja toimia; se on tapa jolla yksilö käsittää ja arvioi ympärillään olevia asioita. Yksilön kokemukset ja asenteet sekä asioiden sisäistämisaste vaikuttavat asenteiden suuntaukseen ja voimakkuuteen. Motivaatio taas nähdään lyhytaikaisempana ja se liittyy yhteen asiaan tai tilanteeseen kerrallaan. Sen voidaan ajatella olevan ihmisen psyykinen tila, joka määrittää henkilön mielenkiinnon suunnan ja aktiivisuuden millä hän toimii. Asenne luo toiminnalle laadukkuuden ja tason, miten jokin asia tehdään. Motivaatio taas määrittelee toiminnan tekemisen vireyden. (1998, 41–42.)

Jokainen ihminen omaa tietyn määrän motivaatiota. Lisäksi jokaisella ihmisellä on yksilölliset asiat, toiveet ja tavoitteet mitkä motivoivat häntä. Tätä kutsutaan yleiseksi motivaatioksi. Toisin sanoen jokaisella ihmisellä on halu kehittää tai saavuttaa jotain ja vaikuttaa johonkin itselle tärkeään asiaan.

Halun voimakkuus vaihtelee yksilöstä riippuen. Yleisestä motivaatiosta pystytään vielä erottamaan erityinen motivaatio, joka on kuitenkin yleisestä motivaatiosta riippuvainen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14.)

Eriyinen motivaatio on syy siihen, että ihminen sitoutuu johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Se saa alkunsa siitä subjektiivisesta merkityksestä, joka tällä tavoitteella on ihmiselle, ja vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten sinnikkäästi ja tarmokkaasti hän edistää tavoitettaan (sama, 15).

Erlaisia termejä on monia, joka saattaa joskus aiheuttaa sekaannusta. Esimerkiksi luvun alussa viitattiin Ruohotien teoriaan, jossa puhutaan yleis- ja tilannemotivaatiosta. Samasta asiasta puhuvat myös jo mainitut Niermeyer ja Seyffert, käyttäen yleismotivaatiosta termiä yleinen motivaatio ja kutsuen tilannemotivaatiota erityiseksi motivaatioksi.

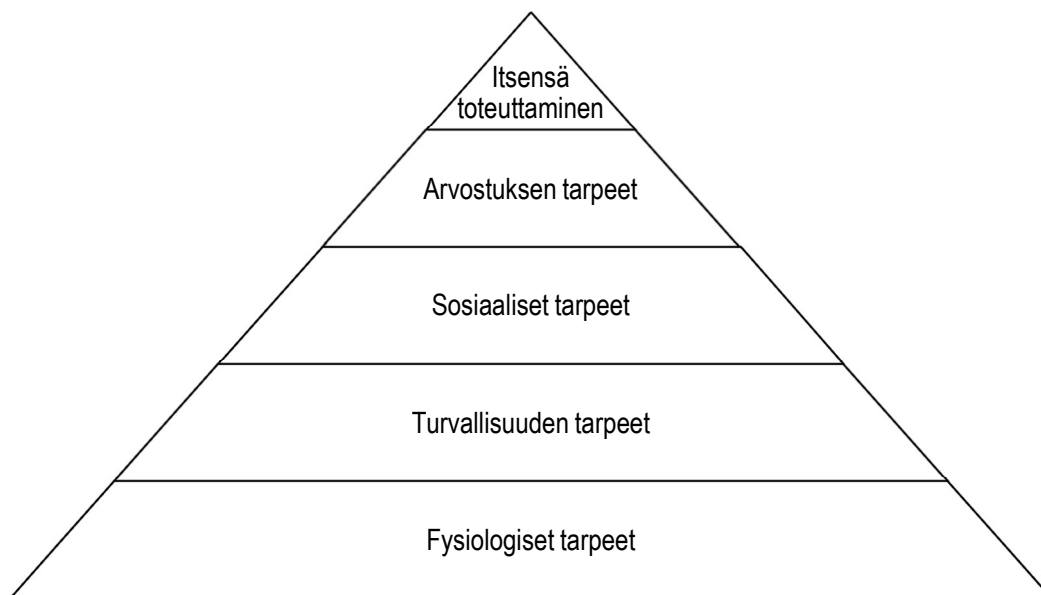
Yleensä motivaation ajatellaan virheellisesti olevan yksilön ominaisuus, vaikka se todellisuudessa on tietyn prosessin tulos. Jos motivaatio olisi ominaisuus, se pysyisi lähes muuttumattomana läpi elämän. Kuitenkin se voi vaihdella voimakkaasti lyhyenkin ajan sisällä. Motivaatio syntyy tai muuttuu monimutkaisessa motivaatioprosessissa, jolloin yksilöön vaikuttavat motiivin voimakkuus, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin, psykologinen aikaperspektiivi sekä tunteet. Yksilön on tärkeä tietää, että hän pystyy vaikuttamaan omaan elämäänsä sitä muovaten, ja elää omien käsitystensä mukaan. Itsemääräämisyrittäminen voidaan nähdä ihmisen ehtymättömänä voimanlähteenä. Lisäksi ihmisen psykologinen aikaperspektiivi määrää esimerkiksi yksilön elämänvaiheen ja kasvatuksen perusteella, millaisilla tavoitteilla on hänelle merkitystä. Myös henkilön tunteet vaikuttavat päätöksentekoprosessiin. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13–14; Järvinen 2014, 28–29.)

Motivaatiolla on suuri vaikutus menestykseen, mutta myös kyvykkyys ja pätevyys sekä toimintaympäristö, missä yksilö toimii, vaikuttavat menestyksen syntyyn. Niermeyer viittaa kirjassaan Reinhard K. Sprengerin kolmeen menestyksen pilariin, jotka on nimetty seuraavasti: itse motivoitu tahdonvoima, kyvykkyys ja pätevyys sekä ympäristö ja sen tarjoamat edellytykset. Jokaisen ihmisen voidaan sanoa olevan itse vastuussa omien kykyjensä ja pätevyytensä kehittämistä. Myös itselleen edullisen toimintaympäristön löytäminen tai ympäristöön vaikuttaminen positiivisesti on yksilön omalla vastuulla. Lisäksi jokainen ihminen on vastuussa oman itsensä motivoimisesta. Tämä tarkoittaa kykyä motivoida itseään ja keskittyä haasteellisiin ja houkutteleviin tavoitteisiin, ja kannustaa itseään yhä uudelleen ja uudelleen säilyttämään kiinnostus suoritettavaa tehtävää kohtaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 23–25.)

Järvilehdon mukaan osaaminen on yksi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Ihmisellä on pääsääntöisesti hyvä olla, kun hän tekee jotain mistä hän pitää ja missä hän pärjää hyvin.

Tosin joillekin ihmisille pelkkä pärjääminenkin voi riittää, esimerkiksi huippukirurgi voi kokea työnsä vastenmieliseksi, vaikka hän osaakin työnsä ja hoitaa sen moitteetta. Laadukkaaseen tulokseen tarvitaan myös motivaatiota, sillä pelkillä työntekijöiden kyvyillä ja taidoilla ei saada haluttua lopputulosta aikaiseksi. (Järvilehto 2013, 34; Viitala 2013, 16.)

Yksi kuuluisimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin vuonna 1954 laatima tarvehierarkia, jota havainnollistetaan usein viisiportaisella pyramidilla (katso kuva 1). Se yhdistetään usein työhyvinvoinnin, -tyytyväisyyden sekä -motivaation ja parhaan mahdollisen suorituksen toteutumiseen. Maslowin mukaan ihminen täyttää tarpeensa porrastetulta alkaen fysiologisista tarpeista, joita ovat muun muassa nälkä, jano, uni, vaatteet ja suoja. Kun yksilön fysiologiset tarpeet ovat täyttyneet, hän siirtyy tavoittelemaan portaan kaksi tarpeita, jotka liittyvät turvallisuuteen. Näitä tarpeita ovat esimerkiksi varmuus olla suojassa niin fyysisiltä kuin tunne-elämänkin vaaroilta ja haitoilta. Työpaikalla turvallisuuden tarpeen voidaan ajatella olevan varmuus työpaikasta ja palkasta sekä työturvallisuus. Sosiaaliset tarpeet pyramidin tasolla kolme käsittävät hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tunteet ja ihmisen kokemuksen olevansa rakastettu. Tarvehierarkian neljäs porttas pitää sisällään arvostuksen tarpeet. Kaikilla ihmisillä on tarve itsekunnioitukseen ja -luottamukseen sekä halu saavuttaa asioita ja saada saavutuksistaan arvostusta muilta ihmisiltä. Pyramidin huipulla on itsensä toteuttaminen. Ihmisen tavoite on päästä ylimmälle tarvehierarkian portalle ja toteuttaa itseään, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Tämä tapahtuu kuitenkin vasta sitten, kun alempien tasojen tarpeet on täytetty. (Maslow & Murphy 1954, 80–92.)



Kuva 1 Maslowin tarvehierarkia (sama, 35–46)

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei kuitenkaan voi selkeästi erottaa toisistaan, sillä ne ennemminkin täydentävät toisiaan ja esiintyvät yhtäaikaaisesti. Useissa motivaatioteorioissa kuvataan yksilön motivoituvan kokemistaan palkkioista, jotka jaetaan sisäisiin tuntemuksiin ja ulkoisiin tunnustuksiin. Sisäinen motivaatio ohjaa ihmistä itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen (Maslowin tarvehierarkian ylimmän asteen tarpeet). Tällöin hän saa tyydytyksen työstä itsestään sekä niistä aikaansaannoksista, joihin hän on itse tyytyväinen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei välttämättä välitä ulkoisista tunnustuksista tai palkkioista. Ulkoisen motivaation täytyminen on riippuvainen toimintaympäristöstä. Ulkoiset palkkiot, kuten ansaittu palkka tai toisilta saatu arvostus, tyydyttävät alempien portaiden tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunteita. Ulkoiset palkkiot motivoivat yksilöä lyhytaikaisesti, sisäiset palkkiot taas ovat kestoiltaan pitkäaikaisia ja niistä voi muodostua ”pysyvän” motivaation lähde. Tästä syystä voidaan sanoa sisäisten palkkioiden olevan ulkoisia palkkioita tehokkaampia yksilön motivoimisessa. (Ruohotie, 1998, 38–39; Viitala 2004, 16; Otavan Opisto 2015, viitattu 3.2.2017.)

Tiivistetysti voidaan todeta, että

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia työntekijöitä. He saavat enemmän aikaan ja tekevät tulosta kestäväällä tavalla. Kun yritykset löytävät tavan vahvistaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan, on tällä kauaskantoisia myönteisiä seurauksia yrityksen innovatiivisuudelle ja tulokselle. (Martela & Jarenko 2014, 32.)

Yksilön tunteet ovat keskeisessä osassa motivaatiossa. Toimiminen omien tunteiden vastaisesti tuntuu epämukavalta ja epämotivoivalta. Vastaavasti omien tunteiden mukaisesti toimimisen ihminen kokee innostavana. Kuitenkaan pelkkä tunteiden huomioiminen ei tuota tyydyttävää lopputulosta, vaan järjen ja tunteen yhteensovittaminen luo perustan onnistumiselle. (Niermeyer & Seyffert 2004, 20.)

3 ASENNE

Mitä asenne on? Nuorelta voi töissä puuttua asennetta työnteosta, kun taas esimerkiksi rock-musiikissa on asennetta. Arkipuheissa usein keuhataan jollain olevan asennetta, mutta todellisuudessa jokaisella ihmisellä on asenne. Tarkemmin sanottuna ihmisellä on monia asenteita (Ahokas 2005, 3; Erwin 2005, 10).

Sosiaalipsykologiassa asenteita on tutkittu paljon jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Suurin osa asenne-termin määritelmistä viittaa suoraan tai välillisesti ajatukseen henkisestä valmiustilasta. Esimerkiksi psykologisesta näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella, että asenteet tarkoittavat ihmisten psykologista toimintavalmiutta. Määritelmien kirjo on kuitenkin laaja ja moninainen suuren tutkijajoukon takia. (Erwin 2005, 10–11.) Yksi vanhimmista asenteiden määritelmistä on Thomasin ja Znanieckin vuonna 1918 laatima. Sen mukaan asenne on ”yksilön mielentila tiettyyn kohteeseen nähden.” Thomasin ja Znanieckin mukaan asenteet kohdistuvat aina johonkin, henkilölle itselleen psykologisesti merkitykselliseen asiaan. (1918, 23.)

Erwinin (2005, 12–13, 28) mukaan erään kuuluisimman asenteiden määritelmän on kehittänyt Gordon Allport vuonna 1954. Allportin mukaansa asenne on ”opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan.” Sanalla *opittu* Allport korostaa määritelmässään, että asenteet ovat rakentuneet sosiaalisesti ja ovat seurausta yksilön kokemuksista. Toisaalta uusimmat tutkimukset osoittavat, että asenteiden perusta tai ainakin valmius saattaa olla biologisesti perinnöllinen. Kuitenkin lopulta ihmisen asenteisiin vaikuttavat yksilön kokemukset. Yksilön asenteet voivat rakentua myös havainnoista tai vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Tästä syystä yksilön asenteet ovatkin usein yhteisiä muiden saman yhteisön, esimerkiksi perheen tai kaveripiirin, jäsenten kanssa. Lisäksi ihmisellä on *taipumuksen* myötä johonkin asiaan tietynlainen asenne jo ennen asenteeseen liittyvää kohdetta. Tämän vuoksi asenteet voivat vääristää suhtautumista joihin asiaa, ryhmää tai henkilöä kohtaan. Tästä esimerkkinä voidaan mainita ennakkokäsitykset. Vertauskuvallisesti asenteita voidaan pitää ikkunana maailmaan. Asenteet ohjaavat suhtautumista ja sitä, miten nähdä ja tulkita asioita.

Allportin määritelmän ydin perustuu niin sanottuun asenteiden kolmikomponenttimalliin, joka koostuu seuraavista komponenteista: tunne, kognitio eli tieto ja käyttäytyminen. Erwin kertoo kirjassaan esimerkin tästä kolmikomponenttimallin toteutumisesta: ”jos pidämme jostakin asiasta tai ihmisestä (tunne), ajatuksemme siitä tai hänestä ovat myös todennäköisesti myönteisiä (kognitio) ja luultavasti hakeudumme tekemisiin kyseisen henkilön tai asian kanssa (käyttäytyminen)”. Allport käyttää

näistä kolmesta elementistä termiä taipumus. Allportin määritelmän oikeellisuudesta on kuitenkin käyty keskustelua, sillä aina nämä kolme komponenttia eivät näytä liittyvän tiiviisti yhteen. Toisaalta, mitään asenneteorioista ei ole todistettu ainoaksi oikeaksi, ja kaikki teoriat ovat saaneet osakseen kritiikkiä. (Erwin 2005, 13–14.)

Asenteet vaikuttavat ihmisten kaikkeen tekemiseen ja ne ovat joko myönteisiä tai kielteisiä. Asenteiden lävitse ihminen tutkii ympäröivää maailmaa, omaa käyttäytymistä muiden ihmisten kanssa ja kasaa kokemiaan tilanteita yhdeksi kokonaisuudeksi. Jos ihmisellä ei olisi lainkaan asenteita, ei hän voisi varautua mihinkään tulevaan ja siten ihmisen toimiminen olisi paljon saamattomampaa. Esimerkiksi kohtaamiset toisten ihmisten kanssa ja sitoutuminen heihin tai työnantajaan olisi käytännössä mahdotonta. Ihmisten välisiin suhteisiin liittyy yksilön omat mielipiteet toisista henkilöistä ja näiden ominaisuudet, jotka omasta mielestä ovat tärkeitä toisessa ja miten niiden ominaisuuksien kanssa voi toimia. (sama, 9.)

Toisaalta ihmiset eivät aina kuitenkaan toimi asenteidensa mukaisella tavalla. Ennakkoluuloinen ihminen ei välttämättä esimerkiksi näytä omia ennakkoluuloisia asenteitaan jotain asiaa tai ihmistä kohtaan, koska pelkää muiden paheksuvan hänen negatiivista asennettaan. Monien uudempien teorioiden mukaan Allportin luoma käyttäytymiskomponentti on enemmänkin valmius, taipumus tai aikomus käyttäytyä asenteen ohjaamalla tavalla, eikä niinkään näkyvä teko. (sama, 23.)

3.1 Asenteiden muodostuminen

Yksilöt omaksuvat asenteita monilla eri tavoilla ja niissä voivat painottua joko tunne- tai tietoelementit. Erwin luettelee kirjassaan seitsemän eri tapaa, joilla asenteet voivat syntyä tai kehittyä. Tavat on eritelty selvyuden vuoksi, mutta usein ne kuitenkin toimivat toisiaan täydentäen. Samalla nämä seitsemän tapaa ovat tärkeimpiä selityksiä asenteen muutokselle. Henkilön asenteisiin vaikuttaa hänen saamansa **informaatio**. Informaatiota voi saada joko suoraan kokemuksen kautta, henkilöiden välisestä viestinnästä, tai joukkotiedotusvälineiden eli median kautta. Henkilökohtainen viestintä, eli toiselta ihmiseltä saatu tieto, voi vaikuttaa voimakkaasti yksilön asenteiden muodostumiseen. Usein ihmisillä onkin tapana hyödyntää lähipiiriään ja heidän tietojaan ja kokemuksiaan omien asenteiden muodostamisessa. Myös median välittämä tieto on nostettu tärkeäksi tekijäksi asenteiden muodostumisessa ja muuttumisessa sekä vaikuttamisessa ihmisen käyttäytymiseen. (Erwin 2005, 32–33.)

Toinen tapa omaksua asenteita on **suora kokemus**. Esimerkiksi jotkin traumaattiset kokemukset saattavat jättää ihmiselle kielteisen asenteen pitkäksi aikaa tai jopa loppuelämäksi. Suora kokemus

on hyvä tilaisuus saada informaatiota tietystä asiasta ja tästä syystä kokemus voi edistää asenteiden kehittymistä. On kuitenkin otettava huomioon se seikka, että yleensä ihmisillä on myönteisempiä tunteita tuttuja asioita kohtaan ja tuntemattomampiin asioihin suhtaudutaan varautuneemmin. Esimerkiksi ihmisillä on taipumus tykätä heistä, joita he tapaavat säännöllisesti, vaikka heidän kanssaan ei olisi edes erityistä vuorovaikutusta. Vaikka tutkimusaineisto tukeekin tutusta pitämisen teoriaa, asenne ei silti aina muodostu myönteiseksi. Jos asenne on alkujaankin negatiivinen, saattaa jatkuva yhteys kyseiseen asiaan tai ihmiseen jopa voimistaa kielteisyyttä. (Erwin 2005, 36–38; Helkama ym. 2015, 191.)

Erwin mainitsee kolmanneksi asenteiden muodostumistavaksi **klassisen ehdollistumisen**. Tässä teoriassa painotetaan, että neutraaliin kohteeseen liittyvällä asiayhteydellä saattaa olla vaikutusta asenteen muodostumisessa. Esimerkkinä siitä ovat Pavlovin koirakokeet, joissa hän tutki klassista ehdollistumista koirien syljenerityksen avulla. Klassinen ehdollistuminen nähdään usein ärsykkeen ja reaktion välisenä yhteytenä. (Salovaara 2004, viitattu 9.2.2017; Erwin 2005, 40–41.)

Yksilöön voidaan vaikuttaa myös tiedostamattomilla ärsykeillä, vaikkakin valtaosa klassisesta ehdollistamisesta tapahtuukin ihmisen tietoisella tasolla. Esimerkiksi Krosnickin ym. tekemässä tutkimuksessa osallistujille näytettiin kuvaa ihmisestä. Kuvaa ennen tutkittaville näytettiin tietoisuuden alittavia kuvia. Näiden tiedostamattomien ärsykkeiden havaittiin aiheuttavan tutkittavissa joko positiivisia tai negatiivisia tuntemuksia varsinaista tutkimuskuvaa kohtaan. Tutkijat ovat vielä erimielisiä siitä, voidaanko kyseisillä tietoisuuden alittavilla kuvilla vaikuttaa suoraan ihmisten asenteisiin. Erwinin mukaan on kuitenkin oletettavaa, että tietoisuuden alittavilla kuvilla voidaan vaikuttaa uuteen asenteeseen. (Krosnick, Betz, Jussim, & Lynn 1992, 158; Erwin 2005, 42–43.)

Välineellisen ehdollistumisen teoria korostaa käyttäytymisen oppimisessa ja ylläpitämisessä vahvistamisen merkitystä. Tässä teoriassa käyttäytymistä vahvistetaan palkkioiden avulla. Ne käyttäytymismuodot, joita ei vahvisteta, väistyvät palkittavien tieltä. Silloin palkkiona voi toimia yksilölle kielteisen aseman katoaminen tai positiivinen tapahtuma. Esimerkkinä voidaan mainita lapsen palkitseminen makeisella tai kiitoksella jostakin hänen tekemästään asiasta. Tällä tavoin voidaan vahvistaa lapsen käyttäytymistä ja siihen liittyviä asenteita. Väline-ehdollistaminen on tehokasta etenkin lapsilla, mutta se toimii kaikilla ihmisillä koko elämän ajan. Toisaalta jatkuva palkitsemisen vähentää palkkion vaikutusta ajan myötä. (Erwin 2005, 43–45.)

Havainto-oppiminen on Erwinin listauksessa neljäs teoria asenteiden muodostumiselle. Erwin viittaa kirjassaan Banduran vuonna 1971 luomaan teoriaan. Sitä nimitetään myös mallioppimiseksi tai sijaisoppimiseksi, sillä teorian mukaan ihminen omaksuu ja oppii asenteita ja käyttäytymistä ha-

vainnoimalla toisen henkilön asenteita ja tekoja sekä niiden seurauksia. Mallin voi saada joko elävästä mallista tai joukkotiedotusvälineissä esiintyvistä esikuvista. Tällainen oppiminen ei perustu ulkoisiin palkintoihin. Havainto-oppimista voidaan pitää tärkeänä asenteiden oppimismuotona, sillä jo varhaisesta lapsuudesta asti ihminen havainnoi ympärillä olevia ihmisiä, vanhempia, sisarusia, opettajia, ystäviä ja saa siten informaatiota. Havainto-oppiminen voi vaikuttaa ihmiseen vähintään informaation (katso s. 14), motivaation ja vahvistamisen välityksellä. Havainnoitaessa opitaan samalla, että kyseinen käyttäytyminen on mahdollista ja mikä on käyttäytymisen arvo havainnoijalle. Tällainen mallioppiminen voi toimia rohkaisevana tai epävarmuutta tuovana tekijänä havainnoidun käyttäytymisen ilmaisemisessa tulevaisuudessa. (sama, 45–47.)

Asenteiden ja käyttäytymisen oppimiseen vaikuttavat päätekijät ovat tarkkaavaisuus, muisti, toistaminen ja motivaatio. Asenteen oppiminen tai muuttaminen alkaa kuitenkin siitä, että on tieto kyseisen asenteen olemassaolosta. Mallioppimisen teorian mukaan asenteen oppiminen tai muuttaminen alkaa havainnoista, kun ihmisen tarkkaavaisuus kohdistuu johonkin tiettyyn käyttäytymiseen tai viestiin. Hän alkaa käsitellä tietoa ja painaa sen mieleensä. Teorian mukaan uuden asenteen tai käyttäytymismuodon oppiminen vaatii uuden tiedon säilyttämistä muistissa. Mitä enemmän uutta tietoa käsittelee mielessään, sitä lujempi asenteesta todennäköisesti tulee. Seuraava vaihe on asenteen tai käyttäytymisen ilmaiseminen. Mitä motivoituneempi ihminen on, sitä todennäköisemmin hän ilmaisee asenteen. (sama.)

Seuraava Erwinin mainitsema tapa on **sosiaalinen vertailu**. Tämän teorian esitti Leon Festinger vuonna 1954. Festingerin teorian ydin on väite, jonka mukaan ihminen omaa sisäisen vietin arvioida asenteitaan ja kykyjään. Ihminen tekee sosiaalista vertailua niillä elämänalueilla, joilla hän kokee epävarmuutta asemastaan tai jos ajankohta tuntuu epävarmalta. Erityisesti nuorilla on tarve muodostaa ryhmiä ja havainnoida muiden nuorten asenteita, ominaisuuksia ja sosiaalista asemaa ja verrata niitä omiinsa. Päästessään haluttuun ryhmään nuori saattaa alkaa omaksua ihailemansa yksilön asenteita ja käyttäytymistä. Asenteiden sosiaalinen vertailu on koettu erittäin tärkeäksi ihmiselle ja sen uskotaan selittävän ainakin osittain sen, miksi asenteiltaan samanlaiset ihmiset liittyvät yhteen. Löytämällä samanlaisia asenteita omaavan henkilön, yksilö saa näin omille asenteilleen vahvistusta ja tukea sille, että toimii itse oikein sosiaalisessa maailmassaan. Tosin on tärkeää huomata, että kahdella ihmisellä voi olla yhtä huonosti toimivat asenteet, vaikka ne olisivatkin samanlaiset keskenään. (Erwin 2005, 48–50.)

Asenne on opittu, **perinnöllinen** taipumus, jos tarkastellaan sen perinteistä määritelmää. Erwinin mukaan tämän näkemyksen haastavat kuitenkin uusimmat tutkimukset, joiden mukaan asia ei aina ehkä näin ole. Tutkimuksia tästä on tosin tehty vasta vähän. Voidaan kuitenkin nähdä, että joidenkin

asenteiden kehittymiselle perinnöllisiä edellytyksiä saattaa olla. Esimerkiksi, jos hyväksytään joidenkin asenteiden jonkunlainen perinnöllinen perusta, sukua olevien yksilöiden asenteet voivat olla samankaltaisia varsinkin silloin, jos asenteilla on perinnöllinen osatekijä. Pitää muistaa, että tämä ei vielä tarkoita sitä, että asenteet olisivat suoraan periytyviä tai jopa synnynnäisiä. Kuitenkin tutkimuksia on tehty siitä vasta vähän, eikä asenteiden mahdollista perinnöllisyyden toimintaa selittäviä tekijöitä vielä tiedetä. Asenteen periytyvyyden tutkimisessa on usein käytetty kaksosia. Tutkimuksia on vielä vähän, mutta Erwinin mukaan ne viittaavat perinnöllisyyden osuuteen asenteiden muodostumisprosessissa. (sama, 51–53.)

Järvilehto (2013, 58) viittaa teoksessaan Stanfordin yliopiston psykologian professori Carol Dweckin luomaan asenneteoriaan, jonka mukaan ihmisellä on kaksi erilaista suhtautumistapaa itseensä. Ihminen voi valita muuttumattomuuden asenteen ja ajatella ominaisuuksiensa olevan muuttumattomia. Yksilö on jossain asiassa joko hyvä tai huono, eikä tilanne juuri muutu. Tällöin ihminen kokee jokaisen vastaantulevan haasteen olevan testi, kuinka taitava hän on. Testistä seuraa joko omien taitojen tunnistaminen tai lannistava epäonnistuminen. Muuttumattomuuden asenteen omaavat ihmiset kokevat haasteet ja vaivannäön epämiellyttäväksi eivätkä he pidä negatiivisesta palautteesta.

Toisaalta ihmisen on myös mahdollista valita kasvun asenne, jossa yksilön ominaisuuksien ajatellaan olevan muokattavissa. Eteen tulevia haasteita ei nähdä vaaroiksi epäonnistua, vaan ne ovat oppimiskokemuksia, joiden perusteella pystyy näkemään osaamistason, missä onnistui ja mitä tulisi kehittää. Lähtöasetelmalle ei anneta liian suurta painoarvoa, sillä riittävällä harjoittelulla ja uusien kokemusten kautta oman osaamisen kehittäminen on mahdollista. Toisin kuin muuttumattomuuden asenteen omaavat ihmiset, kasvun asenteen omaavat ihmiset kokevat kritiikin ponnahduslaudaksi oppimiselle, ja että vaivannäkö mahdollistaa kehittymisen. Järvilehdon mukaan monet tutkimukset osoittavat, että asenne on keskeisempi menestystekijä, kuin lähtötilanteessa vallitseva lahjakkuus. (sama.)

3.2 Arvot

Arvot määrittelevät sen, millainen henkilö on ja ne ovat osa yksilön minuutta. Arvot saavat ihmisen nousemaan joka aamu ylös sängystä, valitsemaan työn mitä tekee, valitsemaan yrityksen, jossa työskentelee sekä valitsemaan ihmissuhteet, jotka luovat ja pohjimmiltaan auttavat valitsemaan ryhmät ja organisaatiot joita yksilö johtaa. Arvot vaikuttavat jokaiseen tehtävään päätökseen ja liik-

keeseen sekä siihen, kuinka tehdä omat päätökset. Elämällä omien arvojen mukaan ihminen tuntee elävänsä täysillä. Jättämällä ne huomiotta, yksilö tuntee olevansa pakotettu, luonnon ja onneton. (Rue 2001, 12; Helkama ym. 2015, 346.) Lisäksi Helkaman ym. (2015, 346) mukaan kymmenissä tutkimuksissa on selvitetty hyvinvoinnin ja arvojen yhteyttä. Jos ihminen kokee omien arvojensa olevan sopivia hänen työpaikkaansa, se parantaa hänen hyvinvointiaan.

Ihmiset elävät keskellä voimakasta ja jatkuvaa maailmankatsomuksellista muutosta ja etenkin nuoret kohtaavat aiempaa globaalimman ja moniarvoisemman maailman kuin aiemmat sukupolvet. Vaikka arvopohja on aina yksilöllinen, siihen liittyy myös yhteisöllisiä ulottuvuuksia. Yksilö sopeutetaan tiettyyn arvomaailmaan: koulu ja kodin kasvatus antavat määrätyn arvopojan, joihin yhteiskunta on sitoutunut. Kasvatuksen kautta pyritään antamaan nuorelle oma arvopohja ja koulun opetussuunnitelmien avulla tuetaan nuoren arvopohjan muodostumista. Suomalaiselle kulttuurille perinteiset arvot ovat ajautuneet muutospaineeseen, eikä lasten ja nuorten moraalikasvatuksesta huolehdi enää pelkästään koti ja koulu, vaan nykyään nuorten arvoihin ja asenteisiin vaikuttavat voimakkaasti myös perinteisten tiedotusvälineiden ja uuden tietotekniikan kautta saatu tieto. Nuoret käyttävät paljon älylaitteita ja sosiaalista mediaa ja näiden vaikutuskanavien merkitys onkin korostunut nuorten moraalikäsityksen muodostumisessa. Myös nuoren kaveripiiri ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat hänen arvomaailman muodostumiseen. (Kallio 2005, 7-11, 41-42.)

Nuorten ja lapsien oppiessaan uskomuksiaan ja käsityksiään maailmasta sekä oikeasta ja väärästä, he pohjaavat ne olettamuksiin, jotka he ovat ottaneet lähipiiristään ja -ympäristöstään. Näiden uskomuksien ja käsitteiden kautta nuoret ja lapset peilaavat maailman tapahtumia ja niiden varassa heidän oma maailmankuvansa muodostuu. (Helve 2002, 16.)

Arvot ovat väistämättä läsnä sekä yksilön että yrityksen arjessa. Jokainen ihminen toimii tahtomattaankin tiettyjen arvojen mukaan ja ne ovat vaikuttamassa kaikissa valinnoissa, päätöksissä ja ratkaisuisissa. Myös yritykselle määritellyt arvot ovat parhaimmillaan organisaation toiminnan eettinen perusta ja siten vaikuttamassa kaikkeen yrityksen toimintaan. Hyvin määritellyt arvot voivat korvata osan henkilöohjauksesta ja käskytyksestä. (Suvanto & Jokinen 2002a, 53, 63-64.)

4 NUORET

Sukupolviijaottelu on lähteistä riippuen tehty hieman eri tavoilla ja esimerkiksi Pirkko-Liisa Vesterinen ja Marjaana Suutarinen ovat samassa kirjassa määritelleet Y- ja Z-sukupolven eri tavalla. Vesterisen näkemyksen mukaan Y-sukupolvi, eli ”pienet ikäluokat”, ovat vuosina 1980–1990 syntyneitä ja Z-sukupolvi vuoden 1990 jälkeen. Lisäksi vuotta myöhemmin Vesterinen määrittelee sukupolvet taas eri tavalla. Suutarinen puolestaan määrittelee Y- ja Z-sukupolvet eri tavalla, Y-sukupolvi on 1980–2000 vuosina syntyneet ja Z-sukupolvi vuoden 2000 jälkeen syntyneet. (Suutarinen 2011, 17; Vesterinen 2011, 116; Vesterinen 2012, viitattu 7.2.2017.)

Tienari & Piekkari (2011, 14, 18) taas määrittelevät Z-sukupolven 1990-luvulla ja sen jälkeen syntyneisiin nuoriin, mutta kyseenalaistavat kuitenkin myöhemmin perinteisen sukupolviajatuksen ja toteavatkin, että kyseinen sukupolvi olisikin laajempi käsite kuin pelkkä tietty joukko ihmisiä. Kuitenkin Z-sukupolven edustajistakin osa käyttäytyy kuten X-sukupolvi.

Tässä opinnäytetyössä olemme valinneet tulkinnan, jonka mukaan Y-sukupolvi on vuosina 1980–1999 syntyneet ja Z-sukupolvi 2000-luvulla syntyneet. Tästä johtuen käsittelemme opinnäytetyössämme myös Y-sukupolvea tutkittavana joukkona, sillä sukupolviryhmittely on tehty lähteestä riippuen eri tavalla. Toinen syy Y-sukupolven huomioimiselle on Y- ja Z-sukupolvien tietyt yhteneväisyydet.

Veteraanit	1922 – 1942
Suuret ikäluokat	1943 – 1959
X-sukupolvi	1960 – 1979
Y-sukupolvi	1980 – 1999
Z-sukupolvi	2000 –

Taulukko 1 Ikäluokkaryhmittely (Mukaillen: Suutarinen 2011, 17; Vesterinen 2011, 116)

4.1 Y-sukupolvi

Me haluamme elämältä muutakin kuin rahaa ja työn kautta saavutettua menestystä, arvostamme elämää tuottavuuden ulkopuolella. Meidät on arvioitu laiskoiksi työntekijöiksi, jotka odottelevat taivaalta tippuvia palkintoja. Meidät tullaan tässä maailmassa palkkaamaan työhön, josta palkkiona jätämme jälkeemme tuleville sukupolville mahdollisuuden nähdä elämä muutenkin kuin tuottavuuden silmin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9.)

Y-sukupolvi haastaa kontrollikeskeisen esimiestyön ja työn itseisarvona. Y-sukupolvi on edeltäjiään korkeammin koulutettu ja tämä antaa sukupolvelle paremmat valmiudet neuvotella ”suurten ikäluokkien” eläköityessä ja työvoimapulan uhatessa. Lisäksi Y-sukupolvi luottaa itseensä ja tietää aiempia sukupolvia selvemmin mitä se haluaa. (Suutarinen 2011, 17, 19.)

Diginatiivit eli digiajalla syntyneet Y-sukupolven edustajat viihtyvät lyhyissä projektiluonteisissa työtehtävissä ja ovat valmiina vaihtamaan työpaikkaa nopeallakin aikataululla. Nettisukupolvi elää verkkoyhteisöissä ja siellä se oppii ja rakentaa maailmankuvansa yhdessä samanhenkisten ja samoista asioista kiinnostuneiden ihmisten kanssa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 10.)

Y-sukupolvi ei enää arvosta työtä samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet, vaan harrastukset ja vapaa-aika ovat ajaneet työn edelle. Työntekijöiden sitoutuminen työtä ja työnantajaa kohtaan ovat aiempaa heikommalla tasolla, mikä saattaa ajaa työelämän jonkinlaiseen muutokseen ja projektiluonteisten ja lyhyempien työjaksojen arvostamiseen työntekijöiden puolelta. (Suutarinen 2011, 17; Vesterinen & Suutarinen 2011, 10.)

Y-sukupolvi haluaa työltä mielekkyyttä, haastavuutta ja mahdollisuuden kehittyä. Tälle sukupolvelle työn merkityksellisyys on tärkeää, vaikka työ ei olekaan aiempien sukupolvien tavoin elämän ydin. He haluavat työltään enemmän, sen tulisi olla henkilökohtaisempaa, tarjota mahdollisuuksia ja uutta ajattelua. Lisäksi työn tulisi olla motivoivaa, innostavaa, hauskaa ja joustavaa. (Pursio 2011, 53.)

Mielekäs työ sisältää vapauksia ja vastuuta. Minulle tärkeää on se, että omaan työtahtiin ja aikatauluihin voi vaikuttaa. Työkuorman tasaaminen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen luovat tasapainon työn ja vapaa-ajan välille. Vapaus ja vastuu työssä on sitä, että kukaan ei jatkuvasti hiillosta selän takana ja vahdi ja työtä saa tehdä omalla tavalla. Mielekäs ja motivoiva työ on minulle sitä, että koen työni arvokkaaksi ja muut arvostavat tekemääni työtä. (sama, 54–55.)

Y-sukupolven työntekijät haluavat olla osallisena tuottavassa työssä. Lisäksi työssä pitää olla mahdollisuus toteuttaa uusia toimintatapoja ja tuottaa uusia ajatuksia. Vastuu lisää työn mielekkyyttä, sillä se viestii luottamuksesta työntekijää kohtaan. (Pursio 2011, 64).

Y-sukupolven kuvataan olevan kärsimättömiä ja kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia. Samalla he ovat nopeita, varmoja osaamisestaan, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, taitavia verkostoitumaan, ympäristötietoisia ja -vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. He toteuttavat itseään muuten kuin hakemalla parempaa statusta työpaikalla. Y-sukupolvi ei halua rakentaa elämäänsä uran tai yhden työnantajan varaan. Y-sukupolvi ei ajattele työttömyyden olevan häpeää, vaan irtisanoutuminen voi olla jopa parempi vaihtoehto tylsälle työlle. (Vesterinen 2011, 120.)

4.2 Z-sukupolvi

Tässä opinnäytetyössä olemme jaotelleet ikäluokat Suutarisen (taulukko 1) tulkinnan mukaan, eli Z-sukupolveksi kutsutaan 2000-luvulla syntyneitä ihmisiä.

Z-sukupolvi koetaan hieman pelottavanakin, työelämään radikaaleja muutoksia tuovana sukupolvena. Nettisukupolven myötä maailmasta tulee koko ajan nopeampi ja ihmisistä lyhytjänteisempiä. Z-sukupolvi tuo lisää kilpailua työpaikoille ja huomiosta taistellaan kovemmin. Tämän sukupolven edustajat haluavat tulla nähdyksi, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Heidän minuutensa kehittyy netissä saatujen kommenttien perusteella. He uskovat ja olettavat sosiaalisen median läpinäkyvyyden ja avoimuuden olevan läsnä myös työmaailmassa. (Tienari & Piekkari 2011, 13–15.)

Z-sukupolvi haastaa perinteiset toimintatavat omilla näkemyksillään ja odotuksillaan. He uskaltavat vaatia parempia organisaatioita ja johtamista sekä yksilöllisempää ja inhimillisempää kohtelua. Uudet sukupolvet uskaltavat sanoa ääneen mitä he haluavat. Tienari ja Piekkari kysyivät nuorilta opiskelijoilta, miten he haluavat tulla johdetuiksi. Vastauksissa korostuivat seuraavat tekijät: kehykset, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Kehykset tarkoittavat selkeästi määriteltyjä ja sovitun rajoja ja puitteita työlle. Itsenäisyys kertoo halusta tehdä vapaasti ratkaisuja, jotka liittyvät omaan työhön. Myös kahdensuuntainen palaute on nykynuorille tärkeää. Lisäksi luottamuksen rakentuminen avoimuuden ja läpinäkyvän työympäristön kautta koetaan merkitykselliseksi. (sama, 18, 26–30.)

4.3 Y- ja Z-sukupolvien erot verrattuna vanhempiin sukupolviin

Don Tapscott on tutkinut eri projekteissaan nuoria ja vanhempia sukupolvia ja vertaillut niiden käytöstä. Tutkimusten perusteella Tapscott on määrittänyt nettisukupolvea kahdeksalla eri ominaisuudella. (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 5; Tapscott 2010, 7.)

Vapaus

Nykynuoret karsastavat ajatusta kahdeksasta neljään töissä olemisesta, vaan he haluaisivat itse päättää, milloin ja missä työskentelevät. Joustaminen esimerkiksi työajoissa ja -paikassa voi antaa työnantajalle merkittävän kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Internet-sukupolvet haluavat itse olla suunnittelemassa, miten he yhdistävät työn ja vapaa-ajan, kuten he ovat tehneet jo esimerkiksi lukioaikana koulussa. He haluavat palautetta esimiehiltään oman työn eikä niinkään töissä vietetyn ajan perusteella. Työpaikoilla seurataan nykyään vielä melko paljon sitä, milloin työntekijä tulee ja lähtee, vaikka ennemminkin pitäisi keskittyä siihen, mitä hän teki ja miten. Nyt yritysten pitäisikin herätä tähän nuorten sukupolvien työmarkkinoille tuloon ja alkaa tarjota aktiivisemmin mahdollisuuksia uudensuhteisiin työsuhteisiin kuten liukuvaan työaikaan, osa-aikatyöhön sekä tilapäistöihin (Tapscott 2010, 177; T-media 2013, 11.)

Nykynuoret eivät vanhojen sukupolvien tapaan ole enää uskollisia pelkästään yhdelle ainoalle työnantajalle, vaan he hakevat ennen kaikkea parasta väylää omalle urakehitykselle. He kyllä jatkavat työskentelyä hyvässä yrityksessä hyvällä työnantajalla, jos saavat tarpeeksi liikkumatilaa yrityksen sisällä. Jos nuoret eivät näe kehittymismahdollisuuksia yrityksen sisällä, he vaihtavat työnantajaa. (Tapscott 2010, 178.)

Räätälöinti

T-median tekemässä tutkimuksessa jopa 37 prosenttia korkeakoulutetuista vastaajista sanoi pitävänsä omien työtehtävien räätälöimistä yhtenä tärkeimmistä asioista sopivaa työpaikkaa valitessaan, mutta on myös niitä, jotka haluavat omien työtehtävien olevan selkeästi määriteltynä esimiehen toimesta. Nuoret haluavat heitä kohdeltavan yksilöinä eikä ryhmänä ja he toivovat myös, että epävirallisia esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joissa kumpikin voi avoimesti keskustella omista mielipiteistään olisi usein. He eivät halua, että palkka maksetaan koko työuran ajan vain rahana, vaan palkan tulisi olla muokattavissa. Vanhempana osan palkasta voisi esimerkiksi saada ylimääräisenä vapaa-aikana. Yritykset pyrkivätkin yhä enenevässä määrin muokkaamaan omia palkitsemisjärjestelmiään, työn ominaisuuksia, työjärjestelmiä sekä työtehtävien kuvauksia. Niitä nuoret arvostavat tulevaisuudessa. (Tapscott 2010, 178–179; T-media 2013, 7, 9.)

Tutkiminen

Tapscottin (2010, 179) mukaan 60 prosenttia nuorista työnhakijoista etsii yrityksen tietoja internetistä ennen kuin allekirjoittavat työsopimusta kyseisen yrityksen kanssa. He haluavat toimia ja työskennellä yritysten kanssa, jotka ovat rehellisiä työntekijöilleen. Tapscott sanoo, että kun yritys julkistaa oman taloutensa tunnuslukuja työntekijöilleen, se saa heiltä siitä arvostusta ja se myös parantaa työntekijöiden ja yrityksen johdon välistä luottamusta. Tämän seurauksena erilaiset kärhämät ja arvuuttelut vähenevät ja yritys voi huomattavasti paremmin.

Rehellisyys

Nuoret työnhakijat odottavat palkkaavilta yrityksiltä ennen kaikkea rehellisyyttä. Kaikki annettu informaatio on helposti tarkistettavissa esimerkiksi internetistä, joten väärän tiedon antaminen kääntyy nopeasti yritystä vastaan. Hyvä ja rehellinen esimies antaa yrityksestä todenmukaisen kuvan työntekijälle ja auttaa häntä sitoutumaan yritykseen paremmin. Lisäksi esimerkiksi työpaikan vaihdoksia on vähemmän kuin epärehellisen esimiehen alaisilla ja työntekijät tekevät työnsäkin paremmin. (sama.)

Yhteistyö

Suuret ikäluokat ovat kasvaneet yhteiskunnassa, joka perustui hierarkioille. Heidän tavoitteenaan oli nousta hierarkian portaita ylöspäin ja saada mahdollisimman paljon omia alaisia. Tapscottin mukaan työmuutoksen ja organisaatioiden asiantuntija Tamara Erickson on sanonut, että internet-sukupolvea ei enää kiinnosta suurten ikäluokkien tapaan hierarkia ja siinä yleneminen. Sen sijaan he haluavat itselleen vaativan työn, mutta eivät halua ottaa suurempaa vastuuta organisaatiosta. Toisaalta taas T-Median tekemän tutkimuksen mukaan nykynuoret ovat paljon kiinnostuneempia esimies ja johtotehtävistä kuin mitä yleensä ajatellaan. Jos nuoren lähipiirissä on johtajia tai esimiehiä, tällöin hän on itse myös todennäköisemmin kiinnostunut etenemään esimiestehtäviin. Nuorten uusi unelmatyö on sellainen, jossa saa toimia isossa ryhmässä ja ratkoa ainutlaatuisia ongelmia. (Tapscott 2010, 180–181; T-media 2013, 3.)

Viihde

Ennen työpaikka oli pelkästään työntekoa varten eikä töissä saanut olla hauskaa. Tapscottin edustamalle suurelle ikäluokalle huvi ja työ edustivat ääripäitä. Työpaikalla tehtiin töitä ja vapaa-ajalla huviteltiin. Nykynuorisolle työpaikka taas ei ole kiinnostava, jos siellä ei ole myös hauskaa. Se ei tarkoita sitä, että työntekijät jättäisivät työt tekemättä ja vain huvittelisivat töissä. Tapscott kuvaa teoksessaan aikaa, jolloin tietokoneet olivat uusia, mutta työnantajat eivät halunneet antaa niitä

kaikille työntekijöilleen. Työnantajat kielsivät jopa sähköpostin käytön koska sitä pidettiin tuottamattomana. Ajateltiin, että työntekijöille maksetaan palkkaa tehokkaasta työnteosta, eikä turhasta sähköpostittelusta. Nykynuoret kuitenkin haluavat työn tekemisen lomassa rentoutua esimerkiksi sosiaalista mediaa lukemalla, eivätkä he koe sitä vääränä toimintatapana. (Tapscott 2010, 182–183.)

Nopeus

Y- ja Z-sukupolvet ovat tottuneet saamaan kysymyksiinsä heti vastaukset. Esimerkiksi töissä, jos lähiesimies ei ole paikalla eikä nuori saa tarvittavaa tietoa välittömästi, hän ei arastele mennä kysymään apua seuraavalta mahdolliselta henkilöltä. Jos vastauksia ei ole heti saatavissa, nuoret saattavat turhautua. Yritysten pitääkin muistaa rekrytoinneissaan se, että nuoret eivät odottele kovinkaan kauaa saadakseen tiettyä työpaikkaa. Rekrytointiprosessissa nopeus onkin valttia, jos tietty työntekijä välttämättä halutaan saada yritykseen töihin. Lisäksi Tapscott viittaa kanadalaiseen tutkimukseen, jonka mukaan yksi tärkeimmistä uuden työpaikan valintaperusteista nuorille sukupolville on hyvät ja näkyvissä olevat etenemismahdollisuudet omalla uralla. Nuorten kunnianhimoiset ja vauhdikkaat etenemissuunnitelmat ja vanhojen työntekijöiden etenemistoiveiden huomioiminen samaan aikaan tuottaakin yrityksille vaikeuksia. (sama, 184–185.)

Innovaatiot

Nuoret sukupolvet ovat tottuneet keksimään, innovoimaan ja kokeilemaan uusia asioita esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Myös videopelit ovat tarjonneet nuorille ongelmanratkaisutilanteita ja he ovatkin huomanneet, että mahdollisia ratkaisuja ongelmiin voi olla monia. Se näkyy myös työpaikoilla. Nuoret kyseenalaistavat nykyisiä valintoja ja ratkaisuja, he haluavat kasvattaa yrityksen arvoa, parantaa asioita ja ymmärtää, kuinka juuri heidän työ auttaa yritystä menestymään. (sama, 186–187.)

Tapscottin saama kritiikki listatuista ominaisuuksista

Nämä edellä mainitut ominaisuudet ovat saaneet myös paljon kritiikkiä aina vanhemmista työkaverihin asti, ja ne voidaan tulkita myös toisin. Tapscott onkin itse julkaissut kotisivuillaan saamaansa kritiikkiä. Lisäksi toimittajat ja akateemikot ovat esittäneet negatiivisia, skeptisiä ja jopa kyynisiä näkemyksiään. Kritiikki on ollut esimerkiksi seuraavanlaista: nuoret ovat tyhmempiä kuin vanhemmat sukupolvet heidän iässään, he ovat riippuvaisia näytöistä, he ovat nettiriippuvaisia ja menettävät siksi sosiaaliset taitonsa, he kiusaavat kavereitaan netissä ja varastavat musiikkia, he ovat väkivaltaisia, heillä ei ole työetiikkaa, he ovat huonoja työntekijöitä eivätkä he osaa edes hävetä. (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 6; Tapscott 2017, viitattu 8.2.2017.)

4.4 Nuoret ja työ

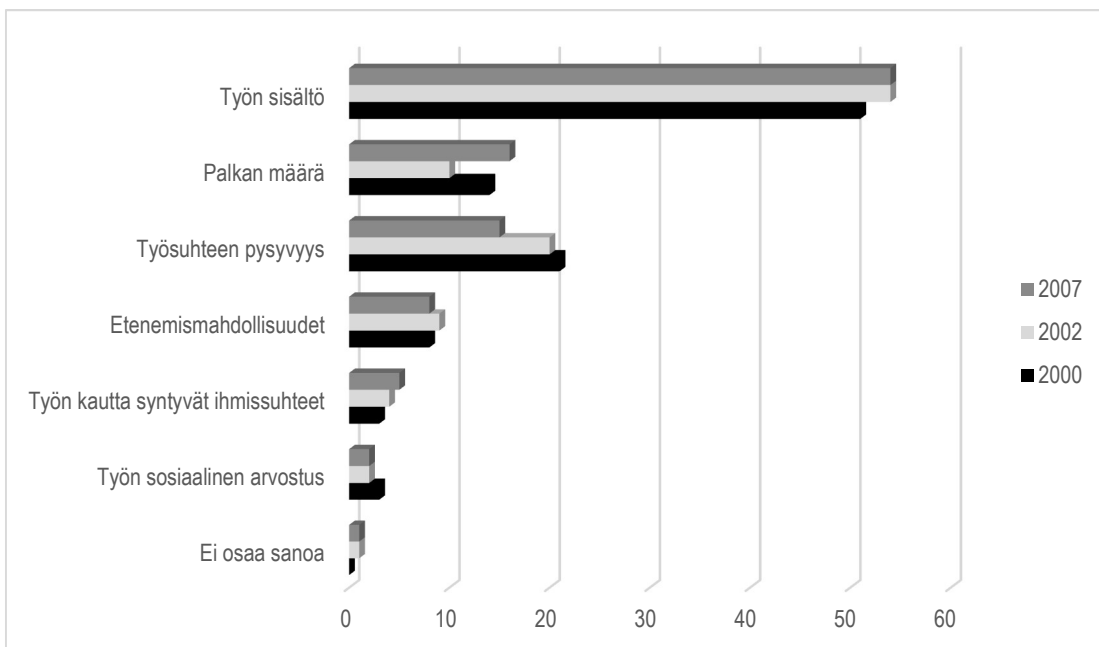
Työelämä on murroksessa Suomessa. Käynnissä on sukupolvien vaihtuminen, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja nuoret pienemmät ikäluokat valtaavat työelämän. Vesterisen (2011, 115–116) mukaan useat tutkijat kokevat eri ikäluokkien välisten erojen olevan nyt suurimmillaan. Y-sukupolven nuoret ovat varmoja itsestään ja he haluavat saada asiat hoidetuksi pikimmiten. He ovat myös valmiita vaihtamaan urasuunnitelmiaan pikaisesti. Työmarkkinoilla eletäänkin kohta mahdollisesti työntekijöiden aikaa, jolloin työntekijät voivat kilpailuttaa työnantajat ja työtehtävänsä avautuvilla markkinoilla. Tästä syystä useat yksityiset ja julkiset organisaatiot joutuvat päivittämään toimintatapojaan uusille sukupolville sopivimmiksi ja samalla hakemaan kilpailuetua nopeudesta, joustavuudesta ja innovoinnista. (Haavisto 2010, 36; Vesterinen 2011, 115–116; Manka & Manka 2016, 13.)

Huomattavaa nuorten työllisyydessä ja työttömyydessä on se, että vuonna 2008 15–29-vuotiaista nuorista työttömiä työnhakijoita oli 52 000 ja kokonaan työvoiman ja opiskelujen ulkopuolella oli 57 800 nuorta. (Myrskylä 2011, 10.) Luvuista voidaan päätellä nuorisotyöttömyyden olevan todellinen ongelma. Suurempi ongelma on kuitenkin kokonaan työvoiman ja opiskelun ulkopuolella olevat nuoret. Yhteiskunnallisesti olisi tärkeää keksiä toimivia keinoja auttaa työttömiä ja syrjäytymisvaarassa olevia nuoria kohti työelämää. Ongelmaan ei kuitenkaan ole nopeaa ja helppoa ratkaisua. Ismo Pohjantammi on käsitellyt Nuorisotutkimusverkoston verkkojulkaisussa ylisukupolvista työttömyyttä. Pohjantammen mukaan nuorten työpajassa tehdyn selvityksen mukaan 584 selvitykseen osallistuneesta nuoresta jopa 70 % oli kokenut vanhemman yli kolmen kuukauden työttömyyden. Selvityksen mukaan vanhemman työttömyys näyttää pitkittävän nuoren omaa työttömyyttä. (2007, 3.)

Helsingin yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen tutkijan Juha Antilan vuonna 2006 julkaisema tutkimus käsittelee työn mielekkyyttä suomalaisten työssäkäyvien elämässä. Kaikista vastanneista neljä viidestä arvioi työn mielenkiinnon tärkeimmäksi tekijäksi. Seuraavaksi tärkeimpinä pidettiin mukavia työkavereita, varmaa työpaikkaa ja hyvää palkkaa. Antila viittaa Työolotutkimus 2003 -tutkimuksen aineistoon, jonka mukaan alle 30-vuotiaat painottavat työn mielekkyyttä palkan kustannuksella, kun taas vanhemmat sukupolvet huomattiin enemmän rahaorientoituneeksi. Vuoden 2003 työolotutkimuksen aineistossa on nähtävillä myös se, että nuoremmat työntekijät kokevat ansiotyön merkityksen vähäisemmäksi elämässään vanhempiin työntekijöihin verrattuna. Alle 36-vuotiaista 57 % koki ansiotyön olevan erittäin tärkeä elämänalue, kun taas yli 35-vuotiaista 65 % oli

sitä mieltä. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n vuonna 2010 tekemän arvo- ja asennetutkimuksen mukaan nuorimman ja vanhimman ikäryhmän näkemykset työn tärkeydestä ovat lähes käänteiskuvia toisiinsa nähden, sillä työn tärkeys elämän sisältönä kasvaa iän myötä asteittain. Esimerkiksi lähes kaksi kolmasosaa 56–65-vuotiaista pitää työtä elämän keskeisimpänä sisältönä ja vastaava luku 65-vuotiaista on yli 80 prosenttia. Vastavuoeroisesti alle 36-vuotiaista lähes yhtä suuri enemmistö on asiasta päinvastaista mieltä. (Antila 2006, 13–14, 17; Haavisto 2010, 25–27.)

Vuoden 2007 nuorisobarometrissä kysyttiin mikä on nuoren mielestä tärkeintä työssä. Vertailua on tehty vuosien 2000, 2002 ja 2007 vastausten välillä. Työn sisältö on ollut jokaisena vuonna tärkeimmäksi mielletty asia työssä. Kuten taulukosta kaksi voidaan nähdä, palkan määrä ja työsuhteen pysyvyys ovat olleet toiseksi ja kolmanneksi tärkein asia joka vuosi, tärkeysjärjestys on vain muuttunut vuosien välillä. Selkeästi nähtävillä on työsuhteen pysyvyyden arvostuksen laskeminen. Vuonna 2000 se on ollut 21 prosenttia, kun taas vuoteen 2007 se on laskenut 15 prosenttiin. Y-sukupolven edustajille tärkein asia työssä on yksilöllisten tavoitteiden ja kehittymisen mahdollisuus ja suunnittelu. Työn puhuttelevuuden kannalta työntekijälle on tärkeää, antaako työ jotain sellaista mitä hän pitää itselleen tärkeänä. Nuoremmat sukupolvet ovat myös halukkaampia ja valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa. Alle 30-vuotiaista 64,5 prosenttia olisivat halukkaita vaihtamaan työpaikkaa ja kartoittamaan uusia mahdollisuuksia työtarjonnassa, kun vastaava määrä yli 50-vuotiaiden joukosta on vain 13,5 %. (Antila 2006, 63; Myllyniemi 2007, 39; Pursio 2011, 58–59.)



Kuva 2 "Mikä seuraavista on mielestäsi tärkeintä työssä?" Nuorisobarometri 2007 tutkimuksen vertailu 2000, 2002 ja 2007. (%) (Myllyniemi 2007, 39)

5 JOHTAMINEN

Johtaminen on jollain tavalla läsnä kaikessa ihmisten toiminnassa, työssä ja vapaa-ajalla. Ihmiset johtavat itseään, toisiaan ja organisaatioita (Nissinen 2004, 21).

Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Johtajan Käsikirja 2012, 12.)

5.1 Johtamisteorian valinta

Valitsimme syväjohtamisen ja epäjohtamisen opinnäytetyössämme käsiteltäviksi johtamisteorioiksi. Koemme syväjohtamisen teorian nykyaikaiseksi, koska se keskittyy ihmisten eikä asioiden johtamiseen. Syväjohtaminen on kokonaisuus hyväksi havaituista johtamisen elementeistä. Nuorten sukupolvien tulo työmarkkinoille pakottaa esimiestyötä muuttumaan. Siksi epäjohtaminen on huomionarvoinen uusi johtamisteoria, joka on erittäin ajankohtainen Z- ja Y-sukupolvien tullessa vähitellen työpaikoille. Epäjohtaminen vastaa nuorien sukupolvien käsitykseen johtamisesta; ei liiallista vahtimista, vaan vapaus tehdä itsenäistä työtä yhdessä laadittujen kehysten sisällä.

Tutkiessamme Y- ja Z-sukupolvia koimme syväjohtamisen ja epäjohtamisen teorioiden vastaavan parhaiten näiden sukupolvien odotuksiin esimiestyöstä.

5.1.1 Syväjohtaminen

Syväjohtaminen terminä muodostuu seuraavasti: ihmisten johtaminen + syväoppiminen = syväjohtaminen. Syväoppimisella tarkoitetaan ihmisen elinikäistä oppimisprosessia, jossa pysyvä epätäydellisyys hyväksytään. Oppiminen tapahtuu kasvaessa ihmisenä. Tähän oppimisprosessiin vaikuttavat omat valmiudet sekä palaute omasta käyttäytymisestä. (Johtajan Käsikirja 2012, 17.)

Nissisen mukaan syväjohtaminen on johtamisen ja oppimisen yhdistelmä. Hänen mielestään johtaminen on asia, jota voi ja pitää oppia. Syväjohtamisen malli koostuu niistä johtamiskäytännöistä,

jotka ovat yhteisten käytännön kokemusten ja tutkimusten perusteella vahvistettu parhaiksi. Johtajuuden peruskulmakivi ja ainutlaatuisuus on siinä, että johtaja ottaa vastuun muista ihmisistä ja heidän työnsä tuloksista. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, ja siksi syväjohtamisessa keskitytään vuorovaikutustaitoihin, eli ihmisten johtamiseen. Syväjohtamisen kulmakivinä toimivat ne johtamiskäyttäytymisen muodot, jotka auttavat esimiestä löytämään pysyvyyden ja muutoksen välisen tasapainon. (Nissinen 2004, 10, 20–25.)

Syväjohtaminen koostuu neljästä hyväksi koetusta johtamiskäyttäytymisen piirteestä (katso taulukko 2). Nämä neljä piirrettä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä yksilöllinen kohtaaminen (sama, 33).

Ammattitaito	
Luottamuksen rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> • tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus • rehellisyys • pitää sanansa ja lupauksensa • osaa tehdä päätöksiä • toimii johdonmukaisesti • kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa • toimii rohkeasti 	Inspiroiva tapa motivoida <ul style="list-style-type: none"> • hahmottaa kokonaisuuden • selkeät, haastavat tavoitteet • laittaa itsensä likoon, on innostunut • osaa kannustaa ja palkita • huumorin käyttö • pyrkii löytämään positiiviset seikat
Oma esimerkki	
Älyllinen stimulointi <ul style="list-style-type: none"> • jakaa vastuuta • antaa tilaa ja toiminnanvapautta • ei jätä yksin, ”sparraa” • palaute toimii kahteen suuntaan • ei tarvitse olla aina samaa mieltä • rohkaisee ideoimaan • myöntää omat virheensä • näkee virheet oppimismahdollisuutena 	Yksilöllinen kohtaaminen <ul style="list-style-type: none"> • on aidosti kiinnostunut ihmisistä • osaa kuunnella • on helposti lähestyttävä • pitää huolta alaisistaan • on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa • tuntee alaisensa • hyväksyy ihmisten erilaisuuden

Taulukko 2 Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet (sama)

Nissisen mukaan syväjohtamisen neljä piirrettä vastaavat Maslowin vuonna 1954 luoman tarvehierarkian mukaisesti ihmisen tarpeisiin. Esimerkiksi ihmisen perustarve on turvallisuuden tunne

kaikissa toimimissaan ympäristöissä. Seuraava ihmisen tarvetaso kytkeytyy muihin ihmisiin; jokainen ihminen haluaa kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Ylin tarvehierarkian porras liittyy ihmisen itsensä kasvuun ja kehittymiseen. (Nissinen 2004, 33–34.)

Tarvehierarkian yhteys työelämään on selkeämpi kuin moni meistä edes ymmärtää. Koska ihminen viettää usein pääosan valveillaoloajastaan työnsä parissa, on mielekästä, että hän odottaa voivansa tyydyttää kaikkia perustarpeitaan työssään. Jokainen tarvitsee siis työltään

- turvallisuutta eli jatkuvuutta, työkykyä ja oikeudenmukaista palkkaa
- vuorovaikutusta eli arvostusta, hyväksyttynä olemisen tunnetta ja hyvää työilmapiiriä
- kasvua eli oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia sekä työn sisällä, että siihen liittyen (sama, 34.)

Syväjohtamisen neljän piirteen tasapainoinen käyttö antaa esimiehelle mahdollisuuden vastata kaikkiin ihmisen perustarpeisiin. Tästä syystä organisaatiot, jotka pyrkivät käyttämään syväjohtamisen mallia, ovat työntekijän näkökulmasta erityisen houkuttelevia. (sama, 34–35.)

5.1.2 Epäjohtaminen

Gary Hamelin näkemyksen mukaan nuoret sukupolvet eivät ole enää perinteisin keinoin johdettavissa. Z- ja Y-sukupolvien tiedetään haluavan vapautta työssään ja äänensä kuuluviin. He uskaltavat myös kyseenalaistaa vanhat toimintatavat ja kokeilla uusia. Hamelin mukaan johtamisen onkin tuettava moninaisuutta, luovuutta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla. Z ja epäjohtaminen -kirjan ytimessä on ajatus johtamisen piilottamisesta uusien sukupolvien edessä. (Hamel 2009, 91–93; Tienari & Piekkari 2011, 22–23.)

Nuoret sukupolvet tekevät mielellään tiimityötä ja haluavat olla osa työryhmää, missä ei ole liiallista hierarkkisuuksia. Z-nuoret ovat yhdessä tekemisen sukupolvi ja he ymmärtävät keskinäisten riippuvuuksien merkityksen. Tästä syystä esimiehen asema muuttuu näiden sukupolvien valloittaessa työpaikat. He haluavat työyhteisöltä avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja yhteisöllisyyttä ja myös esimieheen kohdistuu aiempaan tottuneiden mielestä muuttuneita odotuksia. Liiallinen vallanhimo ja kilpailuvietti uuvuttaa ja alistaa muut työyhteisön jäsenet. Itsensä korvaamattomaksi kokeva ja kaiken kunnian keräävä esimies on nuorten sukupolvien silmissä jäännös menneiltä ajoilta. Tällainen itsensä nostaminen muiden yläpuolelle ei toimi nykyaikaisessa työyhteisössä, jossa töitä tehdään paljon yhdessä ja esimies-alaisuudet ovat yhä useammin epämääräisempiä kuin ennen. Esimiehen asema on muuttunut ainakin alaisten mielestä ja hänen tuleekin ansaita asemansa esimiehenä

uudestaan kerta toisensa jälkeen. Tienari ja Piekkari esittävät kirjassaan arvion, että Z-sukupolven nuoret tuskin viihtyvät kauan narsistin alaisena, kollegana tai asiakkaana. (Tienari & Piekkari 2011, 196–197, 203, 261.)

Uudet sukupolvet eivät koe niin sanotun pönötyskulttuurin sopivan heidän käsitykseensä työpai- kasta, missä tulisi vallita avoimuus, läpinäkyvyys ja innovatiivisuus. Pönötyksellä tarkoitetaan or- ganisaation toimintaan liimautuneita tapoja. Kurittavat hierarkiat ja mahtailevat muutuskäskyt ovat tästä hyvä esimerkki. Pönötys voi pahimmillaan olla sokeaa uskoa hierarkkiseen valtarakentee- seen organisaatiossa, jolloin yrityksen johtajisto saattaa tehdä päätöksiä diktaattorin tavoin ja pitää yllä liiallista kuria. (sama, 205, 212.)

Lyhyesti kuvattuna epäjohtaminen on johtamisen piilottamista ja sitä, ettei yritä johtaa liikaa. Epä- johtamisen sanotaan olevan kokonaisvaltainen tapa katsoa maailmaa. Sen perusolemus on **tasapainoilu** vanhan hyödyntämisen ja uuden kokeilemisen välillä. Z-sukupolven kanssa työskennel- lessä tasapainoileva epäjohtaminen käy ilmi valmentavana otteena, merkityksen rakentamisena ja erilaisuuksista ammentamisena. Epäjohtaminen on tiimityötä, jossa esimies kohtelee jokaista työn- tekijää ainutlaatuisena yksilönä, mutta samalla varmistaa, että työntekijät toimivat tiiminä yhteistä päämäärää kohti. Hyvä työryhmä ei useinkaan ole joukko parhaita yksilöitä, vaan kokonaisuus eri- laisia vahvuuksia omaavia henkilöitä. Tiimin sisäistä kilpailua, nokkimisjärjestyksen asettamista ja jonkin yhden henkilön paremmuuden korostamista kannattaa välttää, sillä usein tällainen johtaa lopulta pyrkimykseen vahvistaa omaa asemaa työyhteisössä. Tienari ja Piekkari viittaavat kirjas- saan professori Robert I. Suttonin näkemykseen, jonka mukaan pitkällä aikavälillä tarkasteltuna yhteisölliset organisaatiot menestyvät paremmin kuin yliökilpailulliset yksilöitä korostavat työyhteis- öt. Tiimityö ja yksilöllisyys eivät ole vastakohtia toisillensa, vaan niiden yhdistäminen onnistuneesti mahdollistaa menestymisen. (sama, 214–215, 221–223.)

Valmentava ote on yksilötaitojen arvostamista, ryhmähengen rakentamista ja lisäksi hyvää tilan- netajua. Tilannetajua siitä, milloin työntekijät tekevät hyvällä draivilla töitä ja toisaalta myös kykyä huomata, milloin esimiehen vastuunkantoa ja apua tarvitaan enemmän. Valmentajamaisesti toi- miva esimies uskaltaa luottaa alaisiinsa ja antaa heille mahdollisuuden loistaa. Esimies tasapainoi- lee vastuun ottamisen ja vastuun jakamisen välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 225.)

Kuten Nissinen on kuvaillut erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimpiä piirteitä (taulukko 2), myös Järvinen näkee yhdeksi tärkeäksi esimiehen piirteeksi valmentavan työotteen. Hänen mu- kaansa esimies on kuin valmentaja, jonka vastuulla on huolehtia kokonaisuuden toimimisesta ja asettaa yhdessä henkilöstönsä kanssa tavoitteet. Lisäksi esimies motivoi henkilöstöä omalla toi- minnallaan ja kannustamalla heitä (Järvinen 2014, 68).

Epäjohtamisen yksi elementti on **merkityksen luominen**. Z-sukupolven nuorten on kerrottu arvostavan työn merkityksellisyyttä. Esimiehen tehtävänä on luoda työyhteisöstä ja jokaisen yksilön työtehtävästä työntekijälle itselleen merkityksellinen. Esimies on mahdollistaja, kehysten luoja ja suunnantaja työntekijöiden yhteiselle toiminnalle. Johtajan tulee olla nöyrä suuren, yhteisesti sovitun ja merkittävän päämäärän edessä ja ohjata työyhteisön toimintaa tätä päämäärää kohti. (Tienari & Piekkari 2011, 227–230; Martela & Jarenko 2015, 156.)

Epäjohtaminen on **erilaisuuksista ammentamista**. Erilaisuuksia pitää ymmärtää ja hyödyntää. Z-sukupolvi uskaltaa kyseenalaistaa ja kokeilla uutta, ja siksi tulisikin antaa yksilölle vapaus tehdä työtehtäviä omalla tavallaan. Tienari ja Piekkari käyttävät kirjassaan termiä pluralismi. Tämä tarkoittaa oivaltamista, että asioita voi tehdä hyvin ja oikein monella eri tavalla. Se ei tarkoita päämäärästä luopumista tai välinpitämättömyyden suhtautumista sovittuihin asioihin. Epäjohtaminen onkin tasapainoilua pluralismin ja standardiratkaisujen välillä. Erilaisuuksien hyväksyminen voi toimia ponnahduslautana uusille kokeiluille ja innovoinnille. (Tienari & Piekkari 2011, 230–233.)

Epäjohtaminen on kehysten luomista yhteiselle toiminnalle. Se on johdonmukaista tavoitteista sopimista, puitteiden luomista ja mahdollistamista. - - Epäjohtaminen on samalla vapauttamista. Se on vallan jakamista sovittujen tavoitteiden puitteissa. Se on jatkuvaa toimintaa, jossa uskalletaan luottaa ihmisten kykyyn hallita omaa työtään. (sama, 233–234.)

5.2 Kuinka johtaa Z- ja Y- sukupolvea?

Z-sukupolven tulo työpaikoille ja työyhteisöihin tuo monia muutoksia. Uuden sukupolven tulo työpaikoille tarkoittaa sitä, että esimiehillä on monta eri sukupolvea johdettavanaan yhtä aikaa. Esimiehen tulee ottaa jokaisen yksilölliset tarpeet huomioon ja kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Kaikkien työntekijöiden tulee pyrkiä sopeutumaan yrityksen toimintakulttuuriin ja kaikki, niin vanhemmat kuin nuoremmatkin työntekijät, joutuvat tinkimään omista periaatteistaan ja odotuksistaan. Nettinuorten tulisi olla valmiina ottamaan oppia kokeneemmilta kollegoilta, samoin vanhempien työntekijöiden tulisi olla avoimella mielellä uusien ideoiden ja toimintatapojen edessä. Hyvään lopputulokseen pääsee kunnioittamalla ja sopeutumalla myös erilaisiin, omista poikkeaviin, näkemysiin. (Tienari & Piekkari 2011, 248–251.)

Y-sukupolvi uskaltaa kyseenalaistaa ja vaatia. He eivät pidä esimiehen palaveripuheita automaattisesti totena, vaan he etsivät tietoa netistä ja omista kansainvälisistä verkostoistaan. Monen Y-sukupolvea edustavan esimiehen mukaan oma sukupolvi on haastavampi johtaa kuin vanhemmat sukupolvet. Nuoret sukupolvet vaativat organisaatiolta, esimieheltä ja johtamiselta enemmän. He

vaativat vuorovaikutteista johtamista, mikä huomioi jokaisen työntekijän henkilökohtaisesti ja kokonaisena ihmisenä, eikä pelkästään työntekijä -statuksella. Y-sukupolvi vaatii myös kannustavaa ja innostavaa johtamista, sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja työoloihinsa, esimerkiksi kehittämällä yhteisiä toimintatapoja työyhteisössä. Lisäksi he odottavat työn olevan motivoivaa, haastavaa ja joustavaa. Heidän mielestään työn tulee olla myös hauskaa. Y-sukupolven työntekijät haluavat, että heitä kunnioitetaan, kuunnellaan, innostetaan sekä heidän osaamistaan arvostetaan. Esimiesten haasteena Y-sukupolven johtamisessa tulee olemaan se, miten nuorten sukupolvien odotuksiin pystytään vastaamaan työpaikalla. (Pursio 2011, 53, 59; Vesterinen 2011, 123–125.)

Vesterinen viittaa kirjassaan *Brave New Talent* -yhtiön toimitusjohtaja Lucian Tarnowskin näke- myksiin Y-sukupolven johtamisesta. Tarnowski listaa muutamia Y-sukupolven johtamiskäsitteitä:

- Palkitse välittömästi, jos siihen on aihetta.
- Älä tasapäistä. Tunnusta erilaisuus, erilaisuus lisää innovaatiota.
- Tunnusta ja palkitse huippulahjakkuuksia.
- Ole yhteiskunnallisesti vastuullinen.
- Muista, että työhaastattelu on kaksisuuntainen, nuori haastattelee yhtä lailla työnantajaa yhtiön arvoista.
- Hyvä palkka kiinnostaa, mutta ei motivoi. Tarjoa työtä, jolla on merkitystä. (Vesterinen 2011, 124.)

Palautteen antaminen on tärkeä osa johtamista, niin nuorien kuin vanhojenkin työntekijöiden kohdalla. Palautteen antamisessa on keskityttävä työhön ja sen laatuun, eikä arvostella työntekijän persoonaa. Lisäksi työntekijän kanssa tulee keskustella avoimesti siitä, miksi työsuoritus jäi vajaan ja miettiä, mitä asioita tulisi muuttaa tai parantaa tulevaisuudessa. Palaute olisi hyvä antaa niin sanotussa hampurilaisuhteessa, eli aluksi annetaan hyvää palautetta, jotta palautteensaajalla olisi suotuinen asenne ja vastaanottohalukkuutta kritiikille. Sen jälkeen kerrotaan varsinainen palaute eli parannus- tai kehitysehdotus, ja lopuksi annetaan vielä myönteinen palaute, jotta kritiikin saaminen ei synnyttäisi palautteensaajassa puolustuksellista vastareaktiota. (Jaakola & Liukkonen 2002b, 168–169.)

Toisaalta hampurilaismalli on saanut myös arvostelua osakseen ja asiantuntijoiden mielestä sitä ei enää tulisi käyttää palautteenantoon. Esimerkiksi Helsingin Sanomien artikkelissa on haastateltu Työterveyslaitoksen kouluttajia Tommy Larvia ja Anna Vanhalaa ja heidän mukaansa palautteen antamisessa tulisi keskittyä suoraan, realistiseen ja suoraan yksilöön kohdistuvaan palautteeseen. Lisäksi palautteen saajalle tulisi antaa mahdollisuus vuorovaikutukseen ja myöhemmään keskusteluun aiheesta. Artikkelissa kouluttajapsykoterapeutti Raul Soisalo kertoo, että hampurilaismallissa annettu positiivinen palaute voi helposti tuntua palautteensaajasta kielteiseltä ja epäaidolta. (Rissanen 2015, viitattu 21.4.2017.)

Nuoret haluavat kaikesta tekemisestään palautetta. Se voi olla vaikeaa esimiehelle varsinkin silloin, jos hän on vanhempaa sukupolvea eikä hän ole tottunut antamaan palautetta alaisilleen. Tapscott (2010, 184–185) viittaa teoksessaan tutkimukseen jonka mukaan nuorista Y- ja Z-sukupolven edustajista 60 prosenttia haluaa esimiehen huomioivan heitä joka päivä ja 35 prosenttia haluaa esimiehen ottavan heihin yhteyttä useasti päivän aikana.

Kataja ja Liukkonen ovat koonneet näkökulmia, joiden avulla palautteenantoa voi tehostaa. Heidän mukaansa palaute tulee kohdistaa käyttäytymiseen, eikä siihen mitä kuvittelee jonkun henkilön olevan tai tekevän. Oletuksille ja tulkinnoille ei ole sijaa, palautteen tulee perustua todistettaviin havaintoihin. Palaute tulee antaa ajallaan, sillä ajan kuluessa muistikuvat vääristyvät ja väljähtyvät. Ajallaan annettu palaute on tehokkain. Muita neuvoja palautteen antamiseen on ihmisten kohteleminen samantarvoisesti, oikean hetken valinta jolloin antaa palautetta ja kysymällä paljon kysymyksiä työntekijältä viestiäkseen hänelle aidon kiinnostuksen. Lisäksi on harkittava tarkkaan, onko palaute vain oman osaamisen ja ylemmyyden korostamista, vai onko se palautteensaajalle oikeasti arvokas, kehittävä ja rakentava. Myös toisen ihmisen asemaan eläytyminen voi auttaa ymmärtämään, miltä palaute tuntuisi ja millaisia vastareaktioita se mahdollisesti palautteensaajassa herättäisi. (Kataja & Liukkonen 2002, 279–282.)

Suomessa ollaan vuosikymmeniä puhuttu suurista ikäluokista työelämässä, mutta nyt muutos on tapahtumassa pienten sukupolvien Suomeen. Milloinkaan sukupolvien erot eivät ole olleet niin suuria kuin nyt. Koska erot ovat suuria, onkin työpaikoilla keskityttävä konfliktien välttämiseen eri sukupolvien välillä. Siitä johtuen myös työhyvinvoinnin tarve kasvaa. (Vesterinen 2011, 115.)

Suuret ikäluokat ovat kasvaneet yhteiskunnassa joka perustui hierarkialle ja niitä oli joka paikassa. Heidän tavoitteenaan oli nousta hierarkian portaita ylöspäin ja saada mahdollisimman paljon omia alaisia. Tapscottin mukaan työmuutoksen ja organisaatioiden asiantuntija Tamara Erickson on sanonut, että internet-sukupolvea ei enää kiinnosta suurten ikäluokkien tapaan hierarkia ja siinä yleneminen vaan he haluavat itselleen vaativan työn, mutta he eivät halua ottaa suurempaa vastuuta organisaatiosta. Toisaalta taas T-Median tekemän tutkimuksen mukaan nykynuoret ovat paljon kiinnostuneempia esimies ja johtotehtävistä kuin mitä yleensä ajatellaan. Varsinkin jos nuoren lähipiirissä on johtajia tai esimiehiä, ovat he kiinnostuneempia etenemään esimiestehtäviin. Nuorten uusi unelmatyö on sellainen, jossa saa olla isossa ryhmässä ja ratkoa ainutlaatuisia ongelmia. Eli verrattuna suuriin ikäluokkiin, nuoret haluavat toimia ryhmissä ja tavoitella valtaa yhdessä. (Tapscott 2010, 180–181; T-media 2013, 32.)

5.3 Vaikuttaminen asenteisiin ja käyttäytymiseen

Jo antiikin Kreikassa Platon ja muut filosofit tutkivat kuinka ihmisiin pystytään vaikuttamaan väitteiden avulla ennen kuin psykologiaa oli omana tieteenalana keksitty. Pyrkimys ymmärtää asenteisiin vaikuttamista onkin peruja jo tuolta ajalta, asenteiden ja käyttäytymisen yhteyttä on tutkittu paljon (Erwin 2005, 102). Käyttäytymistä selittäviä teorioita onkin kertynyt valtava määrä. Helkama ym. (2015, 219) viittaa Susan Michien ym. kirjaan, jonka mukaan erään katsauksen perusteella erilaisia teorioita on ainakin 83 kappaletta. Tutkimusten mukaan asenteiden ja käytöksen välinen yhteys on heikko, eikä asenteet välttämättä ennusta käyttäytymistä. Kuitenkin voidaan todeta, että asenteen vahvuus vahvistaa yhteyttä käyttäytymiseen. Yksilön yksittäisiin toimintoihin ja valintoihin voidaan helposti vaikuttaa ympäristöstä saaduilla tilannevihjeillä. Esimerkiksi erään tutkimuksen mukaan useampi yliopisto-opiskelija valitsi lounaaksi salaatin, kun ravintolan ovesa oli lappu ”Päivittäin yli 150 tämän yliopiston opiskelijaa valitsee salaatin lounaaksi täällä.” Tässä tutkimuksessa yksilö alistettiin halutulle ärsykkeelle, jonka mukaan hän lopulta toimi, tiedostamattaan sitä. Pidempiaikaisten, tietoisien asenteiden ja käyttäytymismallien muuttaminen tai niihin vaikuttaminen on kuitenkin huomattavasti hankalampaa ja vaatii isompia keinoja kuin pelkkä tilannevihje on. (Erwin 2005, 102; Mollen, Rimal, Ruiter & Kok 2013, 85; Helkama ym. 2015, 195–198, 219.)

Helkama ym. on laatinut listan psykologianprofessori Susan Michien ym. artikkelin pohjalta erilaisista tekniikoista käyttäytymisen muuttamiseksi (Michie, Richardson, Johnston, Abraham, Francis, Hardeman, Eccles, Cane, & Wood 2013, 92–93; Helkama ym. 2015, 222). Lista on kokonaisuudessaan kattava ja siinä on hyvin laajasti erilaisia vaikutuskeinoja. Olemme selkeyttäneet listaa taulukkoon kolme jättäen yksinkertaisimmat tekniikat näkyville, kuten tavoitteiden asettaminen, käytännön sosiaalinen tuki, käyttäytymisen harjoittaminen, palkkio tai rangaistus, ympäristön muokkaus, roolimallina oleminen ja mielikuvaharjoittelu. Alkuperäiseen listaan pääsee tutustumaan Susan Michie ym. (2013, 92–93) artikkelissa. Asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen on kuitenkin haastava tehtävä, sillä jokainen yksilö kokee asiat omalla tavallaan. Siksi jokaisen henkilön kohdalla vaikuttamiskeinot pitää miettiä yksilökohtaisesti.

Pääryhmä	Käyttäytymismuutostekniikka, esimerkkejä
Tavoitteet ja suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Käyttäytymistavoitteen asettaminen ○ Tulostavoitteiden asettelu ○ Tavoitteiden arviointi
Palaute ja seuranta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Palaute käyttäytymisestä ○ Omaseuranta
Sosiaalinen tuki	<ul style="list-style-type: none"> ○ Käytännön sosiaalinen tuki
Tiedon muokkaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Suoritusohjeet
Luonnolliset seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tieto sosiaalisista ja ympäristöseuraamuksista
Käyttäytymisen vertailu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Käyttäytymisen mallintaminen ○ Sosiaalinen vertailu
Toisto ja korvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Käyttäytymisen harjoittelu ○ Tottumuksen muodostaminen
Palkinto ja uhka	<ul style="list-style-type: none"> ○ Materiaalinen palkinto ○ Sosiaalinen palkinto ○ Tulevaisuuden rangaistus, pelon herättäminen
Säätely	<ul style="list-style-type: none"> ○ Negatiivisten tunteiden vähentäminen
Edeltävät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fyysisen ympäristön muokkaus ○ Käyttäytymisvihjeille altistumisen välttäminen
Identiteetti	<ul style="list-style-type: none"> ○ Roolimallina toimiminen
Aikataulutetut seuraukset	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rangaistus ○ Palkinnon poistaminen
Uskomukset itsestä	<ul style="list-style-type: none"> ○ Onnistuneen suorituksen mielikuvaharjoittelu ○ Aiempaan onnistumiseen fokuointi

Taulukko 3 Luettelo käyttäytymismuutostekniikoista (Mukaiillen Michie ym. 2013, 92–93; Helkama ym. 2015, 222)

Usein näitä käyttäytymisen muuttamiseen listattuja keinoja käytetään yhtä aikaa muiden keinojen kanssa paremman vaikutuksen takaamiseksi. Yksinkertaisin ja voimakkain keino ihmisten käyttäytymisen muuttamiseen ja säätelyyn on lainsäädäntö ja yhteiskunnalliset rajoitukset. Toisaalta pakottaminen ja säätely voi myös aiheuttaa haluttua reaktiota vastaisen reaktion. (Helkama ym. 2015, 204, 223.)

5.4 Motivointi

”Sisäisen motivaation johtaminen rakentuu ymmärrykselle ihmisen psykologisista perustarpeista: vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja hyväntekemisestä.” Näiden perustarpeiden täyttymistä tukemalla esimies pystyy auttamaan työntekijäänsä löytämään sisäisen motivaationsa ja sisäisen draivin tekemiseensä. Johdettaessa sisäistä motivaatiota on olennaista ymmärtää, että jokaista yksilöä motivoi eri asia. Siispä esimiehen tulee pyrkiä yhdessä työntekijän kanssa rakentamaan hänelle sellainen toimintaympäristö, jossa on häntä motivoivia elementtejä mahdollisimman paljon. Sisäisen motivaation johtaminen on mahdollisuuksien luomista, ei ylhäältäpäin annettuja käskyjä. Se on yksilön johtamista, ei ihmisten johtamista. (Martela & Jarenko 2015, 157.)

Kun yrityksessä työntekijät kokevat vapaaehtoisuutta eli mahdollisuuden tehdä itseään kiinnostavaa työtä, he ovat sisäisesti motivoituneita. Työpaikkojen tulisi vahvistaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota, esimerkiksi omaehtoisuutta korostamalla, mahdollistamalla ammattitaidon kehittymisen sekä tuomalla selkeämmin esille yritystoiminnan merkityksen. Sisäistä motivaatiota johdettaessa tavoitteena on auttaa työntekijää löytämään sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa ja houkutella hänet käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen motivaation johtamisen voidaan sanoa olevan ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä tasapainoilua. Tasapainon löytäminen on kuitenkin yksi johtamisen haasteista, sillä jokainen yksilö kokee asiat eri tavalla; toinen työntekijä tarvitsee ja haluaa enemmän ohjausta kuin työkaverinsa. Siksi hyvä ja onnistunut johtaminen vaatii tunneälyä, hyviä sosiaalisia taitoja ja kykyä tulkita ihmisten käyttäytymistä. (Martela & Jarenko 2014, 36–37; Martela & Jarenko 2015, 68.)

Yksilön omaehtoisuuden tukeminen tapahtuu antamalla työntekijälle itselleen vapauksia tehdä mitä hän haluaa ja miten hän haluaa. Ihmisellä on sisäinen halu oppia työssään uutta ja kehittyä entistä paremmaksi työntekijäksi. Siksi esimiehen olisi tärkeää ymmärtää, että mitä enemmän vapauksia ja vastuuta ihmiselle annetaan, sitä enemmän työntekijä kokee tyydytystä ja iloa työssään. Lisäksi itsemääräämisoikeus näkyy innovatiivisuutena, aloitteellisuutena ja kokeilunhaluna. Autonomiia eli omaehtoisuutta tukevat olosuhteet muokkaavat työntekijöistä avoimempia, ulospäinsuuntautuneempia, tunnollisempia ja myönteisempiä verrattuna heidän keskimääräisen persoonallisuutensa. Usein esimiehet vaativatkin työntekijöiltään vastuunkantoa, ymmärtämättä kuitenkaan ensin itse antaa heille vapauksia toteuttaa työtehtävät omalla tavallaan. Liian vähäinen vapaus saa työntekijässä aikaan tunteen, että hän on toisen käskyttämänä. Tästä seuraa alentunut vastuun tunne ja

vähäinen innovatiivisuus. (Jaakola & Liukkonen 2002a, 139; Järvinen 2014, 30; Martela & Jarenko 2014, 37; Helkama ym. 2015, 212.)

Niin kuin aiemmin kerrottiin, innostunut ja flow-tilassa oleva työntekijä on tuottavimmillaan, työkykyisempi ja terveempi. Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tukeminen luo hyvinvointivempia kansalaisia, joiden työpanos ja tehokkuus työpaikalla ovat kestäväällä pohjalla (Martela & Jarenko 2014, 33).

”Sisäisen motivaation nousu työelämän keskiöön ei siis johdu vain tutkimuksessa tapahtuneista läpimurroista. Se on ennen kaikkea seurausta työelämässä käynnissä olevasta muutoksesta” (Martela & Jarenko 2015, 200).

Motivaatiotekijä	Esimerkkejä
Johtajan käyttäytyminen lisää tai vähentää motivaatiota	esimerkin näyttäminen, ihmisten kunnioittaminen ja ihmisistä välittäminen
Työn kokeminen tarkoitukselliseksi on motivaatiotekijä	mihin kokonaisuuteen, minkä aikaansaamiseen voi osallistua
Työn antamat kehittymismahdollisuudet ovat motivoivia	urakehitys, koulutus, aloitteellisuuden kannustaminen ja siihen sisältyvien virheiden ymmärtäminen, tavoitteiden haasteellisuus, onnistumisen kokemukset
Palaute on motivointitekijä	Kiittäminen ja tunnustuksen antaminen, tarvittaessa kriittinen huomauttaminen, oikeudenmukainen palkitseminen. Esimiehen kyky ottaa palautetta vastaan on myös motivointitekijä.
Työyhteisöön liittyminen ja yhteenkuuluvuus toimivat motiivitekijänä	ryhmään tai tiimiin kuuluminen, yhteishengen kokeminen

Taulukko 4 Yhteenvedo motivoijalle (Suvanto & Jokinen 2002b, 231)

Suvanto ja Jokinen ovat koonneet yhteenvedon motivoijalle niistä tekijöistä, jotka motivoivat yksilöä (taulukko 4). Taulukossa esiintyneiden asioiden lisäksi myös selkeät tavoitteet, riittävä tuki ja taito tavoitteeseen pääsemiseksi sekä riittävät työkalut työtehtävän suorittamiseksi motivoivat yksilöä. Asetettu tavoite ja haluttu päämäärä, niin työssä kuin vapaa-ajallakin, saa yksilön ponnistelemaan saavuttaakseen tavoitteen. Asetettu tavoite ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja sen on todettu edistävän sisäisen motivaation kehittymistä. (sama, 226, 231, 245–246.)

Nykypäivänä avoin ja vastavuoroinen keskustelu nähdään yhtenä tärkeimmistä työkaluista, kun kehitetään työntekijän motivaatiota ja työyhteisön sisäistä ilmapiiriä. Hyvän keskustelun syntyminen vaatii vuorovaikutustaitoja molemmilta keskusteluun osallistujilta. Keskustelulla on mahdollisuus vaikuttaa muihin ja esimerkiksi hyvä kehityskeskustelu voi olla aukaisemassa työyhteisön solmukohtia ja synnyttää uusia ideoita ja ratkaisumalleja työhön. Myös yksilö voi kokea keskustelun itselleen hyödyllisenä ja motivoivana. (Kataja & Liukkonen 2002, 261–262.)

5.5 Työhyvinvointi

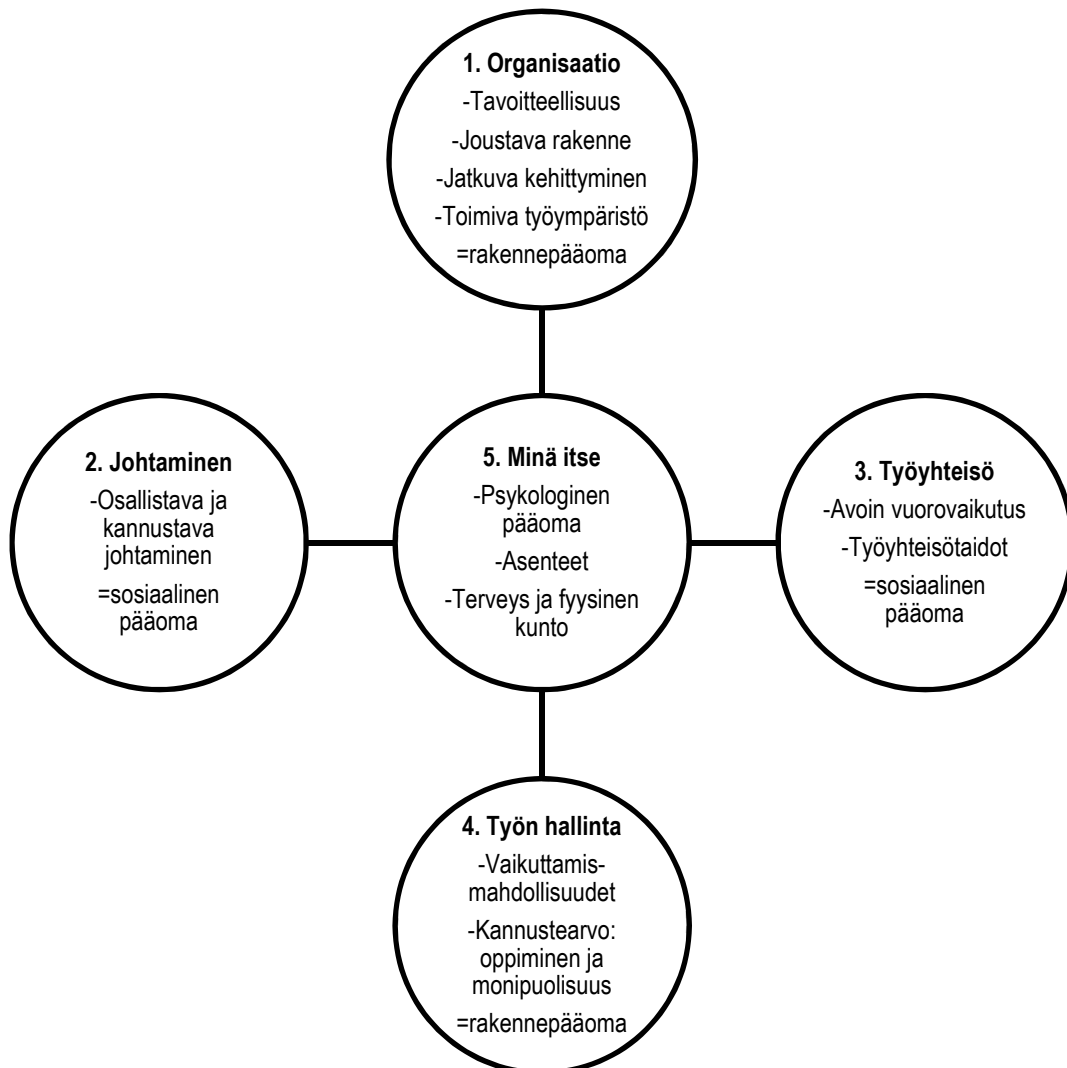
Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa. (Työterveyslaitos 2017, viitattu 6.2.2017.)

Työelämän muutokset haastavat myös työkuultuurin muuttumaan. Nuoret sukupolvet eivät ole kokeneet samoja puutteellisuuden kokemuksia kuin suuret ikäluokat. Tästä syystä Y- ja Z-sukupolvet eivät pidä työtä itseisarvona eivätkä niin tärkeänä kuin suuret ikäluokat. Nuoret arvostavat vapaa-aikaa; työltä pitää jäädä perheelle, ystäville ja harrastuksille aikaa. Lisäksi palkan pitää riittää huolettomaan elämään. (Manka & Manka 2016, 13.) Parhaimmillaan työ on ihmiselle tärkeä voimavarojen luoja ja perusta omalle identiteetille. Samaan aikaan työ ja työolot voivat myös olla riski ihmisen terveydelle ja mielenterveydelle (Vesterinen 2006, 29).

Johtamisen yksi olennaisimpia osia on työhyvinvointitoiminta. Työhyvinvointitoiminnan yksi keskeisimmistä tavoitteista on työnteon edellytysten parantaminen. Työhyvinvointi pitäisi nähdä olennaisena osana yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa, eikä normaaleista toiminnoista irrallisena asiana. Parhaimmillaan se on yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa läsnä jokaisella organisaation eri tasolla. Vesterisen mukaan työhyvinvointi on voimakkaasti sidoksissa työntekijän tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työssä pysymiseen. Hyvinvoivan työyhteisön erottaa pahoinvoivasta työyhteisöstä: terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, osallistuminen päätöksentekoon, mahdollisuus luovuuteen ja itsensä kehittämiseen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat hyvinvoivan työyhteisön piirteitä. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja siellä vallitsee vuorovaikutteinen ilmapiiri. Siellä saadaan ja annetaan palautetta ja apua tarvittaessa. Lisäksi työ on mitoitettu oikein suhteessa henkilöstön määrään, heidän osaamiseen ja käytössä olevaan aikaan. Kaikilla on työssä kehittymismahdollisuus. Pahoinvoivassa työympäristössä ilmenee osaa-

mattomuutta vuorovaikutustilanteissa, toisten alistamista, syyttelyä, riitelyä, epärehellisyttä, epä-
tervettä kilpailua, kateutta, salailua ja kiusaamista. Pahoinvoivasta työyhteisöstä puuttuu keskus-
telu, avoimuus ja yhteisöllisyys. (Vesterinen 2006, 30, 41–42, 47.)

Yksilön työhyvinvoinnin kokonaisuus rakentuu psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin
osatekijöistä. Rock ja Siegel ovatkin luoneet mielen terveyslautasen, jonka osa-alueet ovat vaikut-
tamassa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin arjessa ja lopulta työssäkin. Tärkeää on pitää huolta ko-
konaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja erityisesti mielenterveydestä, sillä nykypäivänä monien ihmisten
hyvinvointi vaarantuu valtavan mieltämme kuormittavan tietomäärän vuoksi. Rockin ja Siegelin mu-
kaan yksilöllä tulisi olla elämässään aikaa keskittyä ja paneutua haastavaan tehtävään, olla yh-
dessä läheistensä kanssa, liikkua, pysähtyä itsensä äärelle ja keskittyä omiin ajatuksiin ja tunte-
muksiin kehossaan, rentoutua ja nukkua riittävästi. Tällöin ihminen huomioi kaikki mielen terveys-
lautasen osa-alueet. (Ilmarinen 2017, 4–6, 11, 15–16; Rock & Siegel 2017, viitattu 16.2.2017.)



Kuvio 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76)

Työhyvinvointi koostuu organisaation kulttuurista ja toimintatavoista (kuvio 1). Myös työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet ovat osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta: monipuolinen työ ja siinä mahdollisuus oppia, vaikuttaminen työn tavoitteisiin ja yhteisiin sääntöihin. Työpaikan sosiaaliseen pääomaan eli henkilöstön henkiseen tilaan vaikuttaa työkavereiden välinen ilmapiiri ja johtamisen laatu. Työpaikan ilmapiiriä voidaan sanoa osaksi organisaation kulttuuria. Ilmapiirillä on vaikutusta yksilön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Vaikka kaikki kuvion osaset olisivatkin kunnossa, voi työntekijällä kuitenkin mennä huonosti, koska jokainen työntekijä katselee työpaikkaansa omien asenteidensa kautta. Työhyvinvoinnin kokemusta parantaa omien asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, joka pitää sisällään työhyvinvoinnin kokemuksen työpaikalla, työntekijän fyysisen kunnon, terveyden ja oman henkisen kunnon. Lisäksi työhyvinvointiin voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti ulkoiset ärsykkeet kuten asiakkaat. (Viitala 2004, 63; Manka & Manka 2016, 76–77.)

6 OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄT TILAISUUDET

Valmiina työelämään -hankkeen työpaja

Osallistuimme VALTE eli Valmiina työelämään -hankkeen työpajaan 30.11.2016. Hankkeeseen osallistuu viisi yliopistoa ja viisi ammattikorkeakoulua ja ammattiopisto kuudelta eri paikkakunnalta Suomessa. Hanke pyrkii kehittämään opiskelijoiden työelämävalmiuksia ja selvittämään, miten opiskelijat saataisiin kiinnostumaan tulevaisuuden työpaikan työhyvinvoinnista jo opiskeluaikana. Tämän hankkeen lopputuotteena on opintokokonaisuuksia, jotka tulevat osaksi opiskelijoiden opintoja yliopistossa, ammattikorkeakoulussa ja ammattiopistossa. (VALTE-hanke 2016; Kiviniemi 2017, viitattu 3.1.2017.)

Työpajaan osallistui eri sidosryhmissä olevia ihmisiä, kuten esimerkiksi opiskelijoita, henkilöstöpäälliköitä ja muita hr-työntekijöitä ja opettajia. Työpajassa keskusteltiin monista ajankohtaisista asioista, teemana työelämään kiinnittyminen jo opiskeluaikana, millaista työntekijää etsitään ja mihin työelämässä pitäisi kiinnittyä. Työpajassa jakauduimme ryhmiin pohtimaan teemaan liittyviä kysymyksiä tarkemmin. Ryhmät oli jaettu niin, että jokaisessa pienryhmässä on ihmisiä erilaisista elämäntilanteista ja eri työuran vaiheilta. Kaikilla ryhmillä oli hieman erilaisia kysymyksiä pohdittavanaan. Tilaisuuden päätteeksi kävimme yhdessä läpi jokaisen ryhmän kysymykset ja näistä esiin nousseet ajatukset. Pohdimme muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- mitkä asiat korostuvat ammatillisessa vuorovaikutuksessa 2020-luvulla
- millä tavalla/keinoilla koulutus voi tukea opiskelijan ammatillisen vuorovaikutuksen taitoja ja miksi ne ovat tärkeä osa työelämätaitoja
- miten työelämä/muut instanssit voivat tukea opiskelijan ammatillisen vuorovaikutuksen tietoja ja taitoja
- miksi vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa työelämätaitoja

Työpajakeskusteluissa nousi esiin muutamia seikkoja, jotka antoivat lisänäkökulmia opinnäytetyömme tekemiseen ja asian kokonaisvaltaisempaan ymmärtämiseen. Huomionarvoisia havaintoja oli, että opiskelija kokee tarvitsevansa työkokemusta ennen kuin ”uskaltaa” valmistua ja heiltä saattaa puuttua rohkeutta esitellä osaamistaan työnhakutilanteessa. Lisäksi osalla nuorista elämänhallintataidot ovat puutteellisia. Työnantajapuoli nosti esiin ”unelmatyöntekijän”. Hän on luotettava, joustava, hänellä on taito ajatella asioita myös toisen näkökulmasta, hänellä on intoa ja hän on omatoiminen, hänellä on ongelmanratkaisukykyä, tilannetajua ja kädentaitoja. (VALTE-hanke 2016.)

HURMOS-hankkeen työpaja

HURMOS-hankkeen työpaja järjestettiin 1.2.2017 ja olimme siellä mukana. Hankkeen tavoitteena on tarkastella ja viedä eteenpäin huumoriossaamista suomalaisten yritysten liiketoiminnassa. Hankkeessa pohditaan huumorin strategisia käyttömahdollisuuksia viestinnässä. Lisäksi hankkeen tarkoituksena on kehittää huumoria käyttäviä uusia tuotteita ja palveluita. (Oulun ammattikorkeakoulu 2017, viitattu 9.2.2017.)

Työpajassa ideoimme ja kehitimme erästä työhyvinvointisovellusta pohtien samalla, miten huumoria voisi käyttää enemmän sovelluksessa ja yleensäkin osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Saimme työpajassa lisää tietoa opinnäytetyöhömmä liittyvistä aihealueista, kuten työhyvinvoinnista. Sovelluksen kehittäminen ja työpaja antoivat meille lisää näkökulmia nuorten motivaation ja asenteiden selvittämiseen ja seurantaan töiden aikana. Kehitimme sovellusta palvelumuotoilun keinoin ja näistä opituista keinoista on varmasti hyötyä myös opinnäytetyön tuloksena toivotun työkalua kehitettäessä.

Löydä sisäinen motivaatiosi -tilaisuus

Löydä sisäinen motivaatiosi -tilaisuus järjestettiin 21.2.2017 ja siellä valmentajana toimi Jari Saarenpää. Koulutus oli Uranoste 2015–2017 -hankkeen järjestämä. Koulutuksessa pohdimme Saarenpään johdolla jokaisen omaa sisäistä motivaatiota ja ajattelutapumuksumme. Koulutuksessa kävimme läpi meille jo entuudestaan tuttua teoriaa hieman eri näkökulmasta ja käytännönläheisemmin kuin teoksissa, joista olemme teoriaa lukeneet opinnäytetyötämme varten. Lisäksi tarkastelimme ajattelutapumuksumme Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin avulla, jonka käyttöä Saarenpää opasti meille lyhyesti. Halusimme mennä tilaisuuteen, koska sisäinen motivaatio on yksi keskeinen osa-alue opinnäytetyössämme ja toivoimme saavamme uusia ideoita käytännönläheisemmästä ja keskustelelevasta tilaisuudesta. (Saarenpää 2017, koulutus 21.2.2017; Uranoste 2015–2017 –hanke 2017, viitattu 3.3.2017.)

Tilaisuus oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tilaisuuden jälkeen huomasimme Helsingin Sanomien verkkosivuilla Juho Typön kirjoituksen, jossa avataan taustoja Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorin takana. Samassa artikkelissa haastatellaan Suomen psykologialiiton testilautakunnan puheenjohtajaa Jari Lipsasta, joka toimii myös Helsingin yliopiston opettajana. Hän kritisoi paljon testiä ja testiä ei psykologian asiantutijapiireissä pidetä hänen mukaansa missään arvossa. Hänen mukaansa MBTI-testissä tilannesidonnaisuus häviää kokonaan, eikä testin perusteella pystytä luokittelemaan ihmisiä esimerkiksi tietynlaisiksi työntekijöiksi. (Typö 2017, viitattu 3.3.2017.)

7 TUTKIMUS

Tässä opinnäytetyössä tutkimme nuorten motivaatiota ja asenteita työtä kohtaan. Lisäksi pyrimme selvittämään, mistä mahdolliset ongelmat johtuvat ja miten nuorten motivaatioon ja asenteeseen voidaan vaikuttaa.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan on dokumentoinnillaan pystyttävä selittämään millä tavalla hän on päässyt tutkimukseensa kyseiseen lopputulokseen. Dokumentoinnin pohjalta toisen tutkijan on pystyttävä toteuttamaan tutkimus täsmälleen samalla tavalla kuin hän itse on tutkimuksen tehnyt. Vaikka toinen tutkija toistaisi tutkimuksen, hän voi kuitenkin päästä erilaiseen tutkimustulokseen, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Sitä ei kuitenkaan voida välttämättä pitää tutkimuksen tai menetelmän heikkoutena. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Laadulliseen tutkimukseen tarvittavien tutkittavien määrää ei ole missään tarkasti määritelty. Voidaan ajatella, että tutkittavilta saatua aineistoa on tarpeeksi siinä vaiheessa, kun uudet tutkittavat eivät anna enää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. ”Vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä”. (Eskola & Suoranta 2000, 62–63.)

Yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä luotettavuustekijöistä on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen toteuttamiseen. Lisäksi luotettavuus paranee, kun tutkimuksesta raportoidaan yksityiskohtaisesti ja esimerkiksi opiskelijakollegat voivat ohjaavan opettajan ja vertaisarvioijien kanssa tarkastella tutkimuksen prosessia ja johtopäätösten sekä tulosten osuvuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.)

7.2 Tutkimuksen eettisyys

Olemme käyttäneet paljon aikaa selvittääksemme mahdollisimman tarkasti opinnäytetyömme eettisyyttä. Haluamme olla varmoja siitä, että työmme ei loukkaa tutkittavia eikä työ toisaalta aiheuta vahinkoa myöskään toimeksiantajalle.

Olemme esimerkiksi pohtineet paljon sitä, kuinka tarkasti tutkittaville tulee kertoa tutkimuksemme. Mäkisen (2006, 65) mukaan tutkittaville annettava tieto tutkimuksesta tai kokeesta saattaa

aiheuttaa tutkijoille suuria haasteita. Jos tutkittaville kertoo liian yksityiskohtaisesti tutkimuksen aiheesta, tutkimusongelmasta, tutkittavasta joukosta ja tavoitteesta, on vaarana tutkimuksen peruuntuminen osallistujien puutteeseen. Olemmekin koko ajan miettineet oman tutkimuksemme eettisyyttä ja tutkittaville annettavaa informaatiota, mikä on riittävä määrä, mitä tutkittavien on hyvä tietää ennen tutkimusta ja mitkä ovat tutkittavien oikeudet.

Mäkisen (2006, 65) mukaan lapset ovat koehenkilöinä erilaisessa asemassa täysi-ikäisiin ihmisiin verrattuna. Koska kyseessä ovat alaikäiset, on myös pohdittava vanhempien roolia päätöksenteossa nuoren henkilökohtaisissa asioissa. Suomen perustuslain mukaan ”Lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä, ja heidän tulee saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavasti.” (PL, 731/1999 2.6§). Mutta toisaalta ”Lapsen huoltajan on turvattava lapsen kehitys ja hyvinvointi siten kuin 1 §:ssä säädetään. Tässä tarkoituksessa huoltajalla on oikeus päättää lapsen hoidosta, kasvatuksesta, asuinpaikasta sekä muista henkilökohtaisista asioista.” (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983 1.4§). Vanhempien luvan kysyminen voi taas aiheuttaa itse tutkimukselle ongelmia ja vaikeuttaa tutkijan oikeuksien täyttymistä. Sen vuoksi onkin mietittävä sitä, onko vanhemmilta pyydettävä lupaa lapsen osallistumisesta tutkimukseen. Huoltaja voi kieltää nuorta osallistumasta tutkimukseen ja se voi uhata koko tutkimuksen kattavuutta ja tutkijan tutkimuksen vapautta, joka on perustuslain turvaamaa. (Tampereen yliopisto 2010, viitattu 25.11.2016.)

Toisen lähteen mukaan tutkimuksissa kaikilta alle 18-vuotiaiden vanhemmilta pyydetään lupa lapsen osallistumisesta tutkimukseen. Jos vanhempi kieltää osallistumisen, ei lapsi silloin voi siihen osallistua. Epäselvää on, miten vanhemmilta tulee kysyä lupa. Yleisesti on pidetty riittävänä, että tiedotetaan vanhempia riittävästi tutkimuksesta ja sen perusteella he voivat evätä lapseltaan luvan osallistumiseen. (Nieminen 2010, 33.)

Lupien kysyminen voi aiheuttaa ongelmia myös Nuorisotutkimusverkoston kirjoittajien mukaan, koska vanhemmilla ja lapsilla ei aina ole samanlaisia intressejä, joten joskus voi olla parempi haastatella lapsia ilman vanhempien suostumusta. Toisaalta asian laillisuus ei ole niin selkeä ja siihen toivotaankin täsmennyksiä. (sama.) Koemme, että asiaan liittyvät täsmennykset helpottaisivat etenkin aloittelevia tutkijoita pysymään eettisesti kestäväällä pohjalla tutkimuksessaan ja jotta arkojakin aiheita pystyttäisiin tutkimaan ilman vanhempien pyrkimystä vaikuttaa tutkimustulokseen.

”Muut kuin lääketieteellistä tutkimusta ei ole säädetty lailla, vaan tutkimuskäytännöt perustuvat enemmänkin vakiintuneisiin tapoihin. Tutkimuksen vapaus ja sananvapaus on turvattu perustuslaissa, joten tutkimusta ei voida kovin kevyin perustein rajoittaa” (sama).

Koska olemme joutuneet pohtimaan muutamia eettisiä ongelmia opinnäytetyöhömmen liittyen, päätimme pyytää konsultaatiota työmme eettisyydestä myös alan asiantuntijoilta.

7.3 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää nuorten omia ajatuksia sekä asenteita työtä ja työntekoa kohtaan. Keskeisessä asemassa tutkimuksessamme on motivaatio, motivointi, nuorten johtaminen ja heihin vaikuttaminen sekä asenteet. Tutkimuksen tavoitteena on luoda aiempiin tutkimuksiin ja tutkimuksessamme nuorilta saatavaan tietoon pohjautuva konkreettinen ja käytännönläheinen työkalu, jonka avulla Sijaishaltija Oy:n toimiminen nuorten kanssa helpottuu. Työkalun avulla toimeksiantaja pystyy huomaamaan nuorten mahdolliset motivaatio- tai asenneongelmat jo työssäoloaikana, eikä vasta työjakson loputtua. Lisäksi pyrimme kehittämään työkalusta sellaisen, että sen avulla Sijaishaltija Oy pystyy vaikuttamaan nuoren huonoon/heikentyneeseen työmotivaatioon ja -asenteeseen parantavasti mahdollisimman nopeasti.

Tutkimuksessamme aiomme keskustella nuorten kanssa työmotivaatiosta ja asenteista työtä kohtaan ja haluamme kuulla heidän näkemyksiään esimerkiksi seuraavista aiheista:

Mitä asenne tarkoittaa Z-sukupolven nuorille?

Miten asenteeseen voi vaikuttaa?

Mikä motivoi Z-sukupolven nuorta?

Miten johtaa Z-sukupolven nuorta onnistuneesti?

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ryhmässä toteutettuna puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta tutkimukseen osallistuvilta kysytään samat kysymykset, mutta heille ei kuitenkaan anneta vastausvaihtoehtoja. Silloin osallistujat voivat vastata kuten itse oikeasti ajattelevat, eivätkä valmiit vastausvaihtoehdot johdattele tutkittavaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tutkimuksen teoriapohja hankitaan kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä. Lisäksi toteutamme tutkimuksen aikana kaksi keskustelutilaisuutta internetissä toimivalla Padlet-sivustolla. Laadimme keskustelukysymykset tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja vertaamme saatuja tutkimustuloksia viitekehukseen. Jos tarpeen, täydennämme viitekehystä saatujen tutkimustulosten vaatimalla tavalla.

Kaikki keskusteluun osallistuvat nuoret ovat nimimerkillä ”Anonymous”, joten emme voi yhdistää osallistuvaa nuorta ja hänen vastauksiaan keskustelussa tai sen jälkeen. Haluamme Anonymous-nimimerkeillä lisätä nuorten uskallusta kertoa ajatuksistaan avoimesti ja poistaa heiltä leimaantumisen pelko. Ainoat sivustolla omalla nimellä näkyvät ovat keskustelun ylläpitäjät eli me tutkijoina. Padlet-sivustolla pystymme keskustelemaan reaaliaikaisesti mukaan kutsuttujen nuorten kanssa ja esittämään heille lisäkysymyksiä valituista teemoista. Lisäksi teemme taustatietokyselyn samalle joukolle, jotta saamme lisää ja syvällisempää tietoa tutkittavista nuorista. Alkaessamme analysoida taustatietokyselyä on meidän ensimmäisenä anonymisoitava kysely, jotta henkilöä ja vastausta ei voida jälkeenkään enää yhdistää. Keskusteluaineisto tallennetaan kahdella eri tavalla välttääksemme tutkimusaineiston katoamisen mahdollisten teknisten ongelmien vuoksi. Tutkimukseen osallistuneiden kesken arvotaan yksi 50 euron arvoinen SuperLahjakortti ja keräämme osallistujien yhteystiedot vain suorittaaksemme arvonnat.

Lähetämme kaikille Oulussa kesänä 2016 toimeksiantajan palveluksessa olleille työntekijöille kutsukirjeen sähköpostitse tutkimukseemme ja valitsemme vastanneista 20 nopeinta vastaajaa. Emme siis itse pääse vaikuttamaan siihen, ketkä ensimmäisenä vastaavat kutsuumme ja näin ollen osallistuvat tutkimukseemme. Tällä tavalla tutkimukseen osallistuvien nuorten valinta on eettisesti kestäväällä pohjalla.

Tutkittava nuorten joukko valitaan toimeksiantaja yrityksessä vuonna 2016 olleista työntekijöistä. Tutkittavan ryhmä tulee olemaan noin 20 henkilöä, koska Padlet-keskusteluun ei voida ottaa kuin maksimissaan 10 osallistujaa kerralla, jotta saamme mahdollisimman hyvän keskustelun aikaiseksi nuorten kanssa. Valitsimme suppean joukon tutkimukseemme, jotta pystymme järjestämään ja organisoimaan reaaliaikaisen keskustelun valitun nuorten joukon kanssa. Pohdimme tilastollisen tutkimusmenetelmän käyttöä, mutta totesimme, että tilastollisin menetelmin emme saa uutta tai syvällisempää tietoa nuorten ajatuksista ja asenteista työtä kohtaan. Myöskään muutaman nuoren haastattelu ei mielestämme anna merkittävää lisätietoa toimeksiantajalle tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastateltavien nuorten määrä rajoittuisi liian pieneksi. Tältä 20 hengen tutkittavalta ryhmältä saamme riittävän laajasti avoimia vastauksia kysymyksiimme ja nuoria on riittävä määrä käymään keskinäistä keskustelua, mikä mahdollistaa tutkijoiden pääsemisen lähemmäs nuorten ajattelutyyliä ja luo rennomman ilmapiirin keskusteluhetkeen. Suppean joukon valintaan vaikutti myös se, että ehdimme tutkimuksen aikataulun puitteissa analysoida koko saatavamme aineiston riittäväällä tarkkuudella. Teemme sisällönanalyysin nuorten täyttämistä taustatietolomakkeista sekä heidän kanssaan käydyistä keskusteluista.

Tutkimuskutsut lähetämme helmikuun puolessavälissä ja itse keskustelut järjestämme helmikuun lopussa. Keskustelun jälkeen lähetämme vielä tutkimukseen osallistuville linkin taustatietokyselyyn ja vastausaikaa annamme ainoastaan helmikuun loppuun asti.

7.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nuorten omia ajatuksia sekä asenteita työtä ja työntekoa kohtaan. Tutkimuksessa keskeisessä asemassa oli motivaatio, motivointi, nuorten johtaminen ja heihin vaikuttaminen sekä asenteet. Toteutimme tutkimuksemme pääosin tutkimussuunnitelmamme mukaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, puolistrukturoituna haastatteluna suppealle nuorten joukolle Padlet-keskustelualustalla. Koimme puolistrukturoidun haastattelun hyväksi menetelmäksi tutkimuksemme toteuttamiseen ja nuorten kanssa käytävään keskusteluun, sillä tällaisessa haastattelussa ei anneta vastausvaihtoehtoja kysymyksille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Nuoret vastasivat esittämiimme kysymyksiin siis täysin omien mielipiteidensä ja näkemystensä pohjalta.

Tutkimuksen toteuttamiseen vaikutti vahvasti aiemmin tekemämme selvitystyö tutkimuksen eettisyydestä. Laadimme taustatieto- ja keskustelukysymykset sellaisiksi, että meidän ei tarvinnut kysyä vanhemmilta lupaa nuoren osallistumisesta tutkimukseemme. Lisäksi pyrimme siihen, että taustatietolomakkeen ja Padlet-keskustelun kysymykset eivät ohjailisi haastateltavien vastauksia mihinkään suuntaan, jotta saisimme mahdollisimman rehellisiä ja aitoja vastauksia nuorilta. Myös tutkittavan joukon valintaan vaikutti tutkimuksen eettisyyden selvittäminen. Siksi valitsimme tutkimukseen osallistuvat nuoret satunnaisotannalla kaikista toimeksiantajalla kesällä 2016 työskennelleistä nuorista.

Lähetimme tutkimuskutsut perjantaina 17.2.2017 kaikille niille 230 nuorelle, jotka olivat Sijaishaltija Oy:llä töissä kesällä 2016. Koska aikataulumme oli tiukka, annoimme nuorille vastausaikaa viikon. Viikossa emme kuitenkaan saaneet tutkimukseen kuin viisi nuorta. Koska vastauksia alkoi tulla liian hitaasti, lähetimme muistutussähköpostin kaikille nuorille uudestaan ja pidensimme vastausaikaa lauantaihin 25.2.2017 asti. Pidennyksen ansiosta saimme tutkimukseen yhteensä kahdeksan osallistujaa.

Tutkittavien nuorten anonymiteetti oli meille tutkijoina erittäin tärkeää ja sen helppo varmistaminen oli yksi kriteeri valitessamme toteuttamistapaa tutkimukselle. Padlet-alusta valikoitui tutkimukseemme helppokäyttöisyyden ja vahvan anonymiteetin takia.

Teimme Padlet-alustalla useamman testauksen, jolla varmistimme alustan mahdollisimman hyvän sopivuuden tutkimuksemme toteuttamiseen. Testaaminen tapahtui samanaikaisesti tutkijoiden tietokoneilla ja lisäksi älypuhelimilla. Näin pystyimme varmistamaan sen, että keskusteluun tuleva nuori voi osallistua siihen myös älypuhelimella. Lisäksi testasimme Padlet-keskustelun tallennusmahdollisuuksia. Mahdollisia tallennusvaihtoehtoja Padlet-keskustelulle oli tallennus kuvana, PDF-muodossa, CSV-tiedostona, Excel-taulukkona tai tulostamalla selaimen sisältö. Toteutimme keskustelun tallennuksen varmuuden vuoksi kahdella eri tavalla. Tällä varmistimme sen, että mahdollisesti toisen keinon pettäessä meille jää tutkimukseen analysoitavaksi kuitenkin vielä toinen tallennus. Testien avulla huomasimme Padletissa olevat tallennusmahdollisuudet toimimattomiksi ja siitä johtuen toimivimmaksi tallennustavaksi jäi Windowsin perinteinen Snipping Tool -työkalu, jolla saa kopioitua kuvaksi näytöltä valitseman alueen. Toisena keinona käytimme Chrome-verkkoselaimen sivuntallennusta.

Jaoin kahdeksan tutkimukseen osallistujaa kahteen neljän hengen ryhmään ja toteutimme keskustelut suunnitelman mukaisesti tiistaina 28.2.2017 ja keskiviikkona 1.3.2017.

Lähetimme keskustelupäivän aamuina tutkittaville linkin Padlet-alustalle ja muistutuksen tutkimuksen kellonajasta. Lisäksi kerroimme mahdollisuudesta ottaa yhteyttä tutkijoihin mahdollisten teknisten ongelmien takia sähköpostitse ja puhelimitse. Lähetimme tutkimukseen osallistuville ongelmatilanteiden varalta toisen tutkijan puhelinnumeron ja sähköpostin, jotta olisimme pystyneet reagoimaan nopeasti haastateltavien teknisiin ongelmiin. Ongelmia ei kuitenkaan ilmennyt. Yksi nuori vaihtoi keskustelun alussa älypuhelimesta tietokoneeseen, koska piti mobiilisivustoa hankalana. Me tutkijoina tulimme testeissä samaan lopputulokseen ja tiedotimme asiasta nuorille ennen keskustelua.

Padlet-keskustelun aikana huomasimme hankalaksi seurata paikalla olevien nuorten määrää, koska keskustelijoiden määrää laskeva laskuri näytti paikallaolijat aktiivisen kirjoittamisen perusteella. Reaaliaikaisen kirjoituksen avulla pystyimme kuitenkin seuraamaan, kuinka moni keskustelijoista oli paikalla.

Keskustelussa esitimme nuorille kysymyksiä ja nuoret kirjoittivat omat vastauksensa Padlet-seinälle. Esitimme nuorille jatkokysymyksiä tarkentaaksemme heidän vastauksiaan. Kysymyksemme olivat valmiina Excel-tiedostossa, josta kopioimme valmiit kysymykset suoraan Padlet-seinälle. Esimerkki Padlet-keskustelusta liitteessä kolme.

Keskusteluun osallistujien ei tarvinnut käyttää yksilöiviä tunnisteita tullessaan keskusteluun mukaan. Kuitenkin henkilökohtaisesti lähetetyt linkit keskustelualustalle takasivat sen, että vain tutkitavat pääsivät keskusteluun mukaan.

Tiistaina 1.3.2017 Padlet-keskustelun jälkeen lähetimme keskusteluun osallistuneille nuorille linkin kyselylomakkeeseemme. Kysely laadittiin internetissä olevalla Webropol-kyselytyökalulla. Vastausaika kyselyyn annoimme perjantaihin 3.3.2017 saakka. Kyselylomakkeeseen vastasi kuusi nuorta. Koska tutkimukseen osallistuvien kesken arvottiin 50 euron SuperLahjakortti, pyysimme kyselylomakkeeseen vastanneilta heidän yhteystietojaan ilmoittaaksemme mahdollisesta voitosta. Yhteystietoja ei ollut pakko jättää, jos tutkittava ei halunnut. Arvoimme kyselylomakkeeseen yhteystiedot jättäneiden nuorten kesken lahjakortin. Arvonta suoritettiin numeroimalla osallistujat 1-6. Varsinainen arvonta suoritettiin satunnaislukugeneraattorilla, joka antoi satunnaisen numeron 1-6 väliltä. Voittaja valikoitui generaattorin antaman numeron avulla. Arvonnan jälkeen anonymisoimme kyselylomakkeet tulostamalla vastaukset ilman henkilötietoja.

8 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään laadullisen tutkimuksen tulokset, joka toteutettiin ryhmässä, puolistrukturoiduna haastatteluna. Tutkimus toteutettiin internet-pohjaisella Padlet-alustalla tutkittavalle nuorten joukolle.

Olemme jakaneet opinnäytetyössämme esiintyvät aihealueet teemoihin, joiden mukaan käsittelemme tutkimustuloksia. Olemme jaotelleen teemat tässä luvussa alaotsikkoihin selkeyden säilyttämiseksi. Tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja ovat tutkittavien taustatiedot, asenne ja motivaatio, työ Z-sukupolven nuorille ja johtaminen.

8.1 Taustatietoja tutkimukseen osallistuneista nuorista

Tutkimukseen osallistui kahdeksan nuorta, jotka kaikki olivat Sijaishaltija Oy:llä töissä kesällä 2016. Koska valitsimme tutkimukseen osallistuvat nuoret ilmoittautumisjärjestyksessä, emme voineet vaikuttaa siihen, ketä tutkimukseen osallistuu. Padlet-keskusteluun osallistuneista kahdeksasta nuoresta tyttöjä oli kuusi ja poikia kaksi. Tutkittavien valinta perustui täysin sähköpostin saaneen nuoren aktiivisuuteen ja haluun osallistua tutkimukseen. Siitä johtuen tutkimuksessamme 75 % on tyttöjä ja 25 % poikia.

Kyselylomakkeella halusimme saada lisätietoa vastaajista ja vastauksia kysymyksiin, joita emme kysyneet Padlet-keskustelussa. Tähän taustatietokyselyyn vastasi kuusi nuorta, joista viisi oli tyttöjä ja yksi poika. Kaikki vastanneista nuorista asui Oulussa ja heistä puolet opiskelivat lukiossa, kaksi peruskoulussa ja yksi ammattikoulussa.

Kaikki kyselyyn vastanneet nuoret kertoivat asuvansa kotona ja heistä ainoastaan yksi vastaaja kävi koulun ohella töissä, mutta kaikki kuitenkin tekivät paljon kotitöitä kotona. Varsinaisesti 67 % nuorista ei saa kotitöiden tekemisestä rahaa, mutta kuitenkin 50 % nuorista saa vanhemmiltaan rahaa viikoittain, kuukausittain tai tarpeen mukaan.

”Saan lapsilisän omalle tililleni. Rahaa saan tarvittaessa vaatteisiin, ruokaan, oppikirjoihin + muihin pakollisiin menoihin. Teen näiden eteen kotitöitä parhaani mukaan.”

”En saa rahaa säännöllisesti.”

Nuoret pitivät kyselyn mukaan hyvin huolta psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan. Kyselyn mukaan nuorille kaverisuhteet ja oma aika olivat erittäin tärkeitä asioita psyykkisen hyvinvoinnin kannalta.

Kaikki kuusi nuorta kertoivat nukkuvansa 7-8 tuntia yössä ja puolet vastaajista piti sitä riittävänä määränä. Toisaalta puolet pitivät unimäärää riittämättömänä. Kolmelta nuorelta kysyttiin vähäisten yöunien syytä. He vastasivat niiden johtuvan koulun aiheuttamasta kiireestä ja puhelimen houkuttuksista. Heistä kaksi vastasi vähäisten yöunien vaikuttavan elämään esimerkiksi keskittymisvaikeuksina, asioiden unohteluna ja normaalia herkempänä mielentilana.

”Väsymys seuraavana päivänä, tuntuu että pää toimii hitaampalla. Ja ärtyy helpommin.”

Fyysisestä hyvinvoinnista nuoret pitivät huolta muun muassa urheilemalla. Kuudesta kyselyyn vastanneesta nuoresta 2 vastasi urheilevansa jopa yli 10 tuntia viikossa, yksi harrastaa liikuntaa 7-9 tuntia viikossa ja loput kolme kertoi urheilevansa 4-6 tuntia viikossa.

8.2 Asenne

Padlet-keskustelussa kysimme nuorilta ”Mitä on asenne?” ja mitä sanasta asenne tulee ensimmäisenä mieleen. Kaikki vastaajat ajattelevat asenteen olevan suhtautumistapa jotain tiettyä asiaa kohtaan. Alla on listattuna muutamia nuorten vastauksia.

”Mielestäni asenne tarkoittaa suhtautumistapaa ja asennoitumista asioihin!”

”Asenne. Se on oma tyyli tehdä asioita. Eli voi päättää että teen tämän hyvin ja tehdä hyvin tai sitten päinvastoin!”

”Se tarkoittaa sitä miten suhtautuu johonkin asiaan!”

”Asenne. Suhtautumistapa johonkin käsiteltävään asiaan!”

Kysymyksestä syntyneen keskustelun jälkeen halusimme vielä kertoa nuorille opinnäytetyömme viitekehystä löytyvän asenteen määritelmän, jonka mukaan asenne tarkoittaa opittua taipumusta ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan.

Pyysimme nuoria määrittelemään ne tekijät, jotka heidän mielestään vaikuttavat asenteiden syntyyn. Keskustelussa nousi esiin kasvatus, joka tulee kodin lisäksi myös koulusta. Vanhempien

asenteet ja kouluympäristö vaikuttavat jo lapsuudesta asti asenteiden syntyyn ja muokkautumiseen.

”Se voi johtua ihan vain luonteesta, tai ainakin minulle on opetettu miten moneen asiaan pitäisi suhtautua.”

”Kasvatus, vaikutteet, mieliala ja tietenkin aiempi kokemus jostain tietystä tai sen tyyppisestä asiasta.”

Nuorten mielestä myös omat tunteet, luonne, psyykkinen olotila ja oma halu jotain asiaa kohtaan vaikuttaa asenteen muodostumiseen. Myös yksilön aiemmat kokemukset muovaavat asenteita. Lisäksi kysyimme nuorilta, mitkä ovat nuorten elämässä suurimpia vaikuttimia asenteiden synnyssä. Erään nuoren mukaan kaverit ja oma perhe ovat suurimmassa roolissa omien asenteiden muovaamisessa. Myös media ja siellä esiintyvä mainonta ovat nuoren mielestä merkittäviä vaikuttimia.

8.3 Motivaatio nuoren silmin

Nuoret määrittivät motivaation seuraavasti:

”On motivoitunut siihen mitä tekee. Jaksaa panostaa ja tehdä asiat loppuun asti vaikka eessä olisi tosi iso homma!”

”Jonkin tietyn halutun asian saavuttamiseksi ihmisen tekemä työ sen eteen, onko se sitten juuri esim opiskelua tai töitä!”

”Motivaatio on inspiraatiota ja omaa mieltymystä ja kunnianhimoa jotain kohtaan!”

”Motivaatio tarkoittaa sitä että on todella valmis tekemään työtehtävien eteen kaikkensa!”

”Halua tehdä ja nousta aamulla sängystä!”

Kerroimme nuorille vielä oman näkemyksemme siitä, miten olemme määritelleet motivaation opin-
näytetyömme viitekehyksessä: ”Motivaatio on lyhytaikainen tila ja se liittyy yhteen asiaan tai tilanteeseen kerrallaan. Sen voidaan ajatella olevan ihmisen psyykkinen tila, joka määrittää henkilön mielenkiinnon suunnan ja aktiivisuuden millä hän toimii.”

Kysyimme nuorilta, mistä joidenkin ihmisten motivaatio-ongelmat voivat heidän mielestään johtua. Huono motivaatio työtä kohtaan voi heidän mielestään aiheutua monenlaisista syistä. Työnantajan huono kohtelu työntekijää kohtaan voi laskea työmotivaatiota, tai jos työnantaja muuten toimii epäasiallisesti alaisiaan kohtaan. Kysyimme jatkokysymyksen, mitä nuori tarkalleen tarkoittaa huonolla

kohtelulla ja millaista se hänen mielestään on. Nuoren mielestä tällainen epäasiallinen käytös on esimerkiksi työntekijän väheksymistä tai työaikojen muuttaminen kysymättä työntekijän mielipidettä muutokseen. Muita työmotivaatiota laskevia tekijöitä nuorten mielestä ovat liian rankka työ tai jos työtä on liikaa, huonot työkaverit tai huono työympäristö. Toisaalta myös liian helppo työ tuo kylästyksen tunteen työtä kohtaan, mikä taas johtaa motivaation laskuun. Nuoret korostivat vastauksissaan myös oikeudenmukaisen palkan merkitystä työn vaativuustasoon nähden. Selvästi liian alhainen palkka laskee työmotivaatiota. Myös henkilökohtaisen elämän haasteet ja murheet koettiin työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi.

Keskustelimme myös yleisestä elämäntyylistä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Nuoret vastasivat taustatietolomakkeella kysymykseen, missä tiedusteltiin vähäisten yöunien vaikutusta työmotivaatioon. Viisi kuudesta vastaajasta oli sitä mieltä, että vähäisillä yöunilla on vaikutusta työmotivaatioon ja samalla myös työteho laskee, kun töissä ei väsymyksen takia jaksaisi olla.

”Energisenä jaksaa tehdä töitä”

”Ei jaksu keskittyä, helposti retkahtaa tekemään jotain muuta mitä pitäisi.”

”Työnteko hidastuu, ja työtä ei tehdä niin huolella, kuin virkeänä koska väsyneenä keskittymiskyky herpaantuu”

Tiedustelimme keskustelussa nuorilta keinoja, joiden avulla työntekijän asenteeseen työtä kohtaan pystyisi vaikuttamaan parantavasti. Nuoret kokevat, että rento, mukava ja kannustava esimies on yksi työasenteeseen vaikuttava tekijä. Työnantajan esimerkki ja ikään kuin mentorina toimiminen on erään nuoren mielestä hyvä keino vaikuttaa työntekijään. Nuorten odottavat työnantajalta inhimillistä kohtelua ja esimerkkinä keskusteluissa nousi esiin hankala elämäntilanne, jolloin työkuorma tulisi suhteuttaa työntekijän sen hetkisiin voimavaroihin ja jaksamiseen. Yksittäisiä asenteen parantumiseen vaikuttavia osia on onnistumisista syntyvä onnistumisten kierre. Myös palkanlisä voi vaikuttaa parantavasti työasenteeseen. Tärkeimpänä asiana asenteen parantamisessa nuoret nostivat esiin palautteenannon ja onnistuneesta suorituksesta kehumisen.

Nuoret kokivat, että motivaatiota lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi palkka etenkin työuran alussa, työkaverit ja oma perhe. Nuorten mukaan perhe on tukena hankalina aikoina ja heiltä saatu tuki motivoi jaksamaan töissä hankalinakin aikoina. Myös riittävät haasteet, tavoitteet ja kiinnostavat työtehtävät lisäävät työn mielekkyyttä. Erään nuoren mukaan huumori työpaikalla lisää motivaatiota. Lisäksi henkilökohtaiset, itselle asetetut tavoitteet, kunnianhimo ja itsensä palkitseminen toi-

mivat motivoivina tekijöinä. Toisaalta myös yksi onnistumisen kokemus voi synnyttää onnistumisten kierteen, mikä parantaa nuorten mielestä motivaatiota. Eräs nuori kertoi myös motivoituvansa ehkä tylsästäkin tehtävästä, jos sen tekeminen auttaa häntä pääsemään tulevaisuudessa haluaansa suuntaan.

”Saavutukset, mitä hyödyn jostakin asiasta. Ja se kuinka paljon olen innostunut aihepiiristä yleensäkin. Esim. pitkässä matkassa en nauti välttämättä niillä tunteilla olostä ja siitä työn määrästä, mutta kun tiedän miten se auttaa minua tulevaisuudessa motivoituneena asiasta paljon enemmän.”

8.4 Työn merkitys Z-sukupolven nuorille

Kysyimme nuorilta, mitä työ merkitsee heille. Päällimmäisenä ajatuksena nuorilla oli toimeentulon varmistaminen ja työstä saatu palkka. Kuitenkaan kukaan ei sanonut toivovansa työn mahdollistavan ”luksus-elämää”. Keskusteluun osallistuneista nuorista kolmelle työ merkitsi mahdollisuutta uusien asioiden oppimiselle. Työn koettiin tarjoavan myös uusia mahdollisuuksia elämälle. Yhden nuoren mukaan työ merkitsee hänelle rajojen muodostumista elämään ja tarkoitusta elämässä. Nuoret kokevat työn edistävän ihmisten henkistä kasvua ja kehitystä.

Kysyimme heiltä myös, millainen on unelmien työpaikka. Haastatteluun osallistujista yli puolet haluaisivat työn, jossa ihmiset ovat keskiössä; työssä voisi kohdata paljon uusia ihmisiä, auttaa heitä ja keskustella heidän kanssaan. Lisäksi motivoiva, mukava, valoisa ja muutenkin viihtyisä työympäristö sekä hyvä yhteishenki työpaikalla koettiin tärkeäksi työssä. Neljä nuorta kertoi joustavien työaikojen olevan osa unelmatyötä ja esimerkiksi suurin osa haluaisi mahdollisuuden liukuvaan työaikaan. Toisaalta yksi nuorista koki joustavuuden olevan sitä, että tarpeen vaatiessa pystyy esimiehen kanssa sopimaan työajoista niin, että esimerkiksi pakolliset menot eivät siirry tai peruunnu töiden takia.

Nuorten unelmien työssä myös työtehtävien tulisi olla kiinnostavia ja riittävän haastavia, jotta työssä voi kehittyä paremmaksi ja ettei kyllästy liian yksinkertaisiin tehtäviin. Nuorten mielestä liian yksinkertainen työ tylsistyy. Toisaalta heidän mielestään työ ei saisi olla kuitenkaan liian stressaavaa ja omaan pätevyyyteen nähden vaativaa, jotta tunne työssä selviytymisestä säilyy.

Lisäksi pyysimme nuoria listaamaan asioita, joista mielekäs työ koostuu. Tärkeimpiä asioita olivat työpaikan hyvä yhteishenki ja mukavat työkaverit, työn vaatavuuteen nähden oikeudenmukainen palkka sekä mieluistat työtehtävät. Muita yksittäisiä mielekkään työn merkkejä olivat hyvä, ymmär-

täväinen esimies, arvostuksen tunne työssä, mahdollisuus oppia työssä päivittäin ja muutenkin riittävän haastava työ, mielekäs työympäristö sekä etenemismahdollisuudet työpaikalla. Monet nuorista myös puhuivat, että töissä voi ja pitää olla myös mukavaa, kunhan työt hoidetaan moitteetta.

Kyselylomakkeessa pyysimme nuoria laittamaan kuusi työn mielekkyyteen liittyvää asiaa tärkeysjärjestykseen. Kysymys ja vastausvaihtoehdot ovat samat, mitä on käytetty Nuorisobarometri 2007 -tutkimuksessa (katso sivu 29). Kyselylomakkeessa nuoret laittoivat työn mielekkyyteen liittyvät asiat seuraavanlaiseen järjestykseen:

1. Työn sisältö
2. Työn kautta syntyvät ihmissuhteet
3. Etenemismahdollisuudet
4. Palkan määrä
5. Työstä saatu arvostus
6. Työsuhteen pysyvyys

8.5 Esimiestyö

Keskustelussa nuorilta kysyttiin, millainen on heidän mielestään hyvä esimies ja mitkä ovat hänen tärkeimmät ominaisuudet. Reiluus ja rentous korostuivat nuorten vastauksissa, mutta myös huumori ja aito välittäminen työntekijöistä oli monen nuoren vastauksessa esillä. Myös esimiehen vilpittömän kiinnostuksen työntekijöiden hyvinvoinnista ja kuulumisista olivat usean nuoren mielestä hyvän esimiehen merkki. Nuorten mielestä hyvä esimies on sosiaalinen ja osaa asettua toisen asemaan.

”Hyvä esimies on sellainen, joka ajattelee työntekijöidensä parasta, kannustava, aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, reilu, kysyy työntekijöiden kuulumisia ja auttaa heitä tarvittaessa!”

Muita esiin nousseita hyvän esimiehen ominaisuuksia, olivat esimiehen luotettavuus, halu auttaa sekä tasa-arvoinen kohtelu. Lisäksi keskustelussa mainittiin oikeudenmukaisuus kaikkia alaisia kohtaan, hierarkian poistaminen tai madaltaminen – itsensä korostaminen koettiin huonoksi. Lisäksi kannustava ja sopivan vaativa esimies, joka asettaa alaisilleen riittävät rajat ja tavoitteet työssä, on esimiehenä pidetty. Esimiehen ei kuitenkaan haluta nuorten sanoin ”niskan taakse vahaamaan”, vaan toivotaan, että hän on silloin tavoitettavissa, kun apua oikeasti tarvitaan. Esimiehen

toivotaan antavan myös vapauksia tehdä työ niin kuin haluaa, mutta kuitenkin tiettyjen rajojen sisäpuolella. Kysyimme taustietolomakkeella nuorilta, kuinka usein he haluaisivat esimiehen ottavan heihin yhteyttä. Yksi nuori vastasi haluavansa esimieheltä yhteydenoton päivittäin, kaksi kuudesta viikoittain ja puolet nuorista kokivat sopivan yhteydenottomäärän olevan joka toinen päivä.

Kysyimme keskustelussa nuorilta, miten he esimiehenä motivoisivat ikätovereitaan. Keskustelussa toistui useimmiten haasteiden asettaminen, palkitseminen ja huumori eli alaisten hauskuuttaminen. Keskustelussa nousi esiin myös kehuminen, jutteleminen alaisen kanssa ja palautteen – myös rakentavan palautteen antaminen alaiselle. Myös alaisten kuunteleminen ja heidän mielenkiinnonkohteiden selvittämistä pidettiin tärkeänä, koska silloin alaisen työtehtäviä pystyisi räätälöimään vastaamaan heidän kiinnostuksenkohteitaan.

”Kysyisin nuorilta mitä he itse haluaisivat oppia, minkälaisia töitä he haluaisivat tehdä. Kysyä mikä on heidän mielestä mielenkiintoista. Tarjoaisin aina apua, jos on tarvis. Joustaisin tarvittaessa!”

”Antaa heidänkin päättää asioista ja huomioida heitä parhaani mukaan. Olisin pinnalla kaikista nykyajan juttuista, somesta. Antaisin kunnioitusta tehdystä työstä. Ymmärtäisin heitä ongelmatilanteissa!”

”Kritiikkiä ja rakentavaa palautetta ehdottomasti! koska rakentavalla palautteella kehityn työssäni.”

Työskennellessään nuoret tarvitsevat ohjausta ja apua ongelmatilanteissa. Lisäksi heille tulee antaa palautetta ja kunniaa tehdystä työstä. Ilman palautetta työntekijän on vaikea kehittyä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Esittelemme tässä luvussa johtopäätökset saaduista tuloksista, mitä asenne ja motivaatio tarkoittavat nuorille, miten nuori johtaisi ikäisiään alaisia ja itseään sekä mitä työ merkitsee nuorille. Luku on jaettu viiteen alaotsikkoon, joista neljä ovat tutkimuksemme teemoja ja yksi tutkittavien taustatietoja. Olemme tehneet jaottelun samalla tavalla kuin luvussa kahdeksan selkeyden säilyttämiseksi.

9.1 Taustatiedot

Koska vastaajista 75 % on tyttöjä ja vain 25 % poikia on se väistämättä vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tilanteelta olisimme voineet välttyä suuremmalla satunnaisotannalla, joka olisi luultavasti tasanut vastaajien sukupuolijakaumaa. Toisaalta Oulussa Sijaishaltija Oy:llä kesällä 2016 työskennelleistä nuorista enemmistö oli tyttöjä, joten on myös mahdollista, että laajemmalla otannalla olisi sukupuolijakauma pysynyt vastaavanlaisena kuin tutkimuksessamme.

Tavoitteenamme oli saada tutkimukseemme 15–18-vuotiaita Oulussa työskennelleitä nuoria. Vastaajat olivatkin iältään 15–16-vuotiaita oululaisia nuoria, joka vastaa hyvin suunnitelmaamme.

Kaikki tutkimukseemme osallistuneet nuoret olivat vielä opiskelijoita. Nuorista ainoastaan yksi kävi opiskelun ohella töissä. Pohdimmekin sitä, viekö koulu ja harrastukset nuorilta kaiken ajan eikä heillä jää aikaa työnteolle vai haluavatko he käydä koulunsa rauhassa loppuun. On tietenkin mahdollista, että osa-aikatöiden saaminen alaikäisenä on vaikeutunut ja toisaalta työpaikkojen määräänkin vähentynyt.

Kysyimme taustatietolomakkeessa nuorilta, tekevätkö he kotitöitä selvittääksemme heidän asennettaan työntekoa kohtaan. Kaikki kertoivat tekevänsä kotitöitä ja me tutkijoina yllätyimme nuorten aktiivisuudesta. Nuoret kertoivat tekevänsä kotitöitä ilman varsinaista korvausta. Toki tuloksissa on nähtävillä, että osa nuorista saa vanhemmiltaan rahaa, jos he sitä tarvitsevat. Tutkimukseen osallistuneiden nuorten asenne kotitöiden tekemiseen oli mielestämme hyvä. Toisaalta ahkeruus voi kertoa myös kodin asenneilmapiiristä, että työntekoa ja yhteisen hyvän eteen ponnistelua arvostetaan perheessä. Niin kuin jo aiemmin tuli teoreettisessa viitekehäyksessä ja keskusteluissa esiin, kasvatuksella ja nuoren lähipiirin esimerkillä voi olla vaikutusta nuoren asenteiden muodostumi-

seen. Voidaanko siis ajatella, että ne nuoret, jotka ovat tottuneet tekemään kotona töitä lapsuudesta asti, omaavat myös mahdollisesti paremman asenteen työtä kohtaan aikuisena? Me tutkijoina ajattelemme, että kotitöiden tekeminen lapsuudesta saakka ei ainakaan heikennä työelämävalmiuksia, vaan ennemminkin on antamassa nuorille viitteitä siitä, että rahan ja palkkion eteen on tehtävä töitä.

Nuoret kertoivat huolehtivansa monin eri tavoin hyvinvoinnistaan, ja esimerkiksi he nukkuivat paljon enemmän kuin tutkijoina olimme arvelleet. Kuitenkin nykyajan mobiililaitteet ja -sovellukset ovat varmasti monelle Y- ja Z-sukupolven edustajalle vastustamattomia houkutusia niin illalla ennen nukkumaanmenoa kuin muulloinkin päivän aikana. Kuitenkin vastaajista puolet pitivät 7-8 tunnin unimäärää liian vähäisenä ja heistä kaksi kertoi sen vaikuttavan omaan elämään heikentäen suorituksia tai keskittymiskykyä.

Vastaajiksi valikoitujen nuorten aktiivisuudesta kertoo myös se, että kaikki nuoret olivat todella aktiivisia urheilemaan. Vastaajista kaksi kertoi urheilevansa yli 10 tuntia viikossa, joka on mielestämme paljon. Nuoret kertoivat myös hoitavansa psyykkistä hyvinvointiaan keskustelemalla ystävien kanssa ja ottavansa välillä omaa aikaa rauhoittuakseen hektisen elämän keskellä. Nuorten vastaukset vahvistivat käsitystämme siitä, että kyselyyn osallistuneet nuoret ovat monella eri elämänsä osa-alueella todella aktiivisia eikä heillä näyttäisi olevan ongelmia elämänhallinnassaan.

9.2 Asenne on suhtautumistapa

Teoreettisessa viitekehyksessä Allport kuvaa asennetta opituksi taipumukseksi ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan (Erwin 2005, 12–13). Tutkimustuloksista kävi ilmi, että nuoret ajattelevat asenteen olevan ihmisen suhtautumis-, käyttäytymis-, toiminta- ja ajattelutapa jotain tiettyä asiaa kohtaan. Keskustelujen tulokset vastaavat hyvin Allportin luomaan teoriaan. Omasta mielestämme ja myös nuorten vastauksiin vedoten voidaan Allportin määritelmää asenteesta vuodelta 1954 pitää edelleen ajankohtaisena. Tätä teoriaa kritisoineet tutkijat ovat korostaneet, että käyttäytymiskomponentti on enemmänkin valmius, taipumus tai aikomus tehdä jotain. Toisaalta kuitenkin Allportin määritelmässä sanotaan, että ”opittu taipumus käyttäytyä”, joten jo tässä Allport osoittaa, että hänenkin teoria jättää valmiudelle tai aikomukselle sijan. Lisäksi on huomattava, että ihmiset eivät välttämättä aina käytäydy asenteidensa mukaan, vaan ympärillä olevien ihmisten asenteet saattavat vaikuttaa myös yksilön omaan käyttäytymiseen. (Erwin 2005, 23). Tästäkin syystä on huomattava jättää yksilön omille valinnoille ja käyttäytymiselle tilaa liiallisen teoreettiseen muottiin laittamisen sijaan.

Keskustelussa nuoret pohtivat asenteiden muodostumisen syitä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat asenteiden syntyyn tai muuttumiseen. Kasvatus ja yleensäkin nuoren ympärillä olevien ihmisten koettiin vaikuttavan asenteiden syntyyn oman persoonan lisäksi. Asenteiden muodostuminen tapahtuu monin eri tavoin, niin kuin teoreettisessa viitekehyksessäkin luvussa 3.1 kerrotaan. Myös tutkittavien nuorten vastauksissa oli havaittavissa näitä asenteiden muodostumistapoja ja esimerkiksi saatu informaatio, suora kokemus, havainto-oppiminen ja välillinen ehdollistuminen nousivat nuorten vastauksissa esiin (Erwin 2005, 32–33, 36–38, 43–47). Nuoret kokivat, että asenteiden muodostuminen alkaa lapsesta asti ja jatkuu läpi elämän. Siksi lähipiirin ja kasvatuksen merkitystä ei voi väheksyä. Mielestämme kasvatuksella, vanhempien esimerkillä ja kaveripiirillä on huomattavia vaikutuksia nuoren asenteiden muodostumisessa. Eräs nuori sanoi keskustelussa, että lapsuudesta asti vaikuttavia tekijöitä ovat vanhempien asenteet sekä kouluympäristö. Mielestämme arvot ohjaavat asenteiden syntymistä. Helveen (2002, 16) mukaan arvojen pohjalta nuoret ja lapset oppivat uskomuksia ja käsityksiä maailmasta pohjaamalla ne olettamuksiin, jotka he saavat ympäristöstään ja lähipiiristään. Myös Pohjantammen (2007, 3) tekemä selvitys ylisukupolisesta työttömyydestä vahvistaa osaltaan sitä näkemystä, että lähipiirin ja kodin ilmapiirillä ja esimerkillä on vaikutusta nuoren elämään.

9.3 Motivaatio syntyy

Nuoret määrittivät motivaation keskusteluissa odotetulla tavalla. Keskusteluissa nousi esiin inspiraatio ja valmius tehdä töitä jonkin halutun asian saavuttamiseksi. Erään nuoren mukaan motivoitunut ihminen jaksaa panostaa tiettyyn asiaan ja tehdä asiat loppuun asti, vaikka edessä olisi isokin työmäärä. Nuorten näkemykset vastaavat hyvin viitekehyksessä esiintyneeseen Ruohotien (1998, 41–42) määritelmään motivaatiosta, jonka mukaan se on tilannesidonnaista ja liittyy yhteen asiaan tai tilanteeseen kerrallaan. Keskustelujen tuloksista voidaan havaita myös, että yksilöllisten toiveiden ja tavoitteiden ajatellaan vaikuttavan motivaatioon, juuri niin kuin Niermeyer ja Seyffert (2004, 14) esittävät teoksessaan.

Keskustelimme nuorten kanssa myös motivaatio-ongelmista ja niiden syistä. Nuorten mukaan huono motivaatio voi johtua monenlaisista asioista. Nuoret nostivat esiin esimerkiksi alaiden huono kohtelun, liian rankan tai toisaalta myös liian yksinkertaisen työn, huonot työkaverit, liian alhaisen palkan ja henkilökohtaisen elämän haasteet. Lisäksi kysyimme nuorilta myös niitä asioita, jotka motivoivat heitä eniten. Tuloksista nähdään, että yksilöt motivoituvat kukin itselleen tärkeistä asi-

oista, niin kuin Martelan ja Jarenkon (2015, 157) teoksessa on esitetty. Heidän mukaansa on olennaista ymmärtää, että jokaista yksilöä motivoi eri asia. Erityisesti työntekijän sisäistä motivaatiota johdettaessa on pyrittävä luomaan alaiselle sellainen toimintaympäristö, jossa häntä motivoivia elementtejä on mahdollisimman paljon.

Nuoret kokivat motivaatiota lisääviksi tekijöiksi henkilökohtaisiakin asioita, kuten oman kunnianhimon, yksittäisistä onnistumisista muodostuvan onnistumisten kierteen ja tulevaisuuden hyödyn näkemisen työssään. Myös yleisesti motivoivina asioina pidetyt palkankorotus, esimiehen esimerkki, kehuminen ja palautteenanto nousivat tuloksissa esiin. Tuloksista voidaan havaita, että nuoret kokevat samanlaiset asiat motivoiviksi kuin viitekehyksessä on tullut esille esimerkiksi Suvannon ja Jokisen (2002b, 231) laatimassa taulukossa. Mielestämme nuorten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta voidaan hyvin todeta, että nuoret odottavat enemmänkin inhimillistä ja oikeudenmukaista kohtelua kuin ”kuuta taivaalta”. Viitekehyksessä esiintyvistä käyttäytymismuutostekniikoiden listasta (Michie 2013, 92–93; Helkama ym. 2015, 222) on myös huomattavissa tuloksia vastaavia asioita, jotka nuoret kokivat itseään motivoiviksi ja siten käyttäytymistä muuttaviksi tekijöiksi. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, palautteenanto, palkinto ja aiempaan onnistumiseen fokusointi.

Taustatietokyselyssä keskustelimme yleisistä elämänhallintataidoista ja oman hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja niiden vaikutuksesta motivaatioon. Tuloksissa esiintyi paljon samoja asioita kuin Rockin ja Siegelin (2017, viitattu 16.2.2017) listauksessa, missä kerrottiin yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osatekijöistä. Viisi kuudesta nuoresta koki, että vähäiset yöunet vaikuttavat työmotivaatioon ja työtehoon laskevasti. Mielestämme tuloksista on nähtävillä, että tutkittavalla nuorten joukolla elämänhallintataidot ovat ikäisikseen hyvät. Lisäksi nuorten kypsä ajattelu hyvinvoinnin kokonaisuudesta ja sen huolehtimisen tärkeydestä yllätti meidät tutkijat. Toisaalta nuorten näkemystä työhyvinvoinnista ei voida verrata aikuisten vastaaviin ajatuksiin, sillä nuorilla ei ole yhtä paljon elämäkokemusta kuin vanhemmilla ihmisillä. Mielestämme kuitenkin ymmärrys asioiden yhteyksistä, esimerkiksi vähäisen unenmäärän vaikutuksesta motivaatioon, on ikään nähden kehittyneellä tasolla.

Nuorten kanssa käytyjen keskustelujen ja taustatietolomakkeiden vastausten perusteella voidaan Maslowin (1954, 35–46) luoman tarvehierarkian sanoa edelleen olevan ajankohtainen. Tosin tämänkään teorian ei voida sanoa olevan aukoton, sillä yksilöt kokevat asiat jokainen omalla tavallaan. Eräs nuori kertoi, että työuran alussa palkka on suurin motivaation lähde hänelle. Teoriassa ja haastatteluissa kävi ilmi, että Y- ja Z-sukupolven nuorten arvostavat mieluisan työn palkan yläpuolelle ja että he ovat valmiita tinkimään palkasta mieluisaa työtä tehdäkseen.

Toisaalta länsimaissa vallitseva yltäkylläisyys ja hyvinvointivaltion tarjoama tuki yksilöille voi hankaloittaa Maslowin teorian ajankohtaisuuden analysointia, sillä yleisesti ajateltuna työnantajat Suomessa tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden täyttää jokaisen tarvehierarkian portaan. Suurimman osan ihmisistä ei tarvitse miettiä fysiologisten tarpeiden täyttymistä, vaan ravintoa, unta ja vaatteita pidetään itsestäänselvyytenä ja ajatellaan, että työelämässä voi tähdätä suoraan korkeimmalle, eli itsensä toteuttamisen, portaalle.

9.4 Työ Z-sukupolven nuorille

Selvitimme tutkimuksessamme mielekkään työn perusteita pyytämällä nuoria järjestämään mielekkään työn elementit järjestykseen. Lisäksi kysyimme nuorilta, millaista on mielekäs, unelmien työ. Opinnäytetyössämme esitetty suora viittaus Pursion (2011, 54–55) teokseen kuvaa Y-sukupolven ajatuksia mielekkäästä työstä:

Mielekäs työ sisältää vapauksia ja vastuuta. Minulle tärkeää on se, että omaan työtahtiin ja aikatauluihin voi vaikuttaa. Työkuorman tasaaminen ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen luovat tasapainon työn ja vapaa-ajan välille. Vapaus ja vastuu työssä on sitä, että kukaan ei jatkuvasti hiillosta selän takana ja vahdi ja työtä saa tehdä omalla tavalla. Mielekäs ja motivoiva työ on minulle sitä, että koen työni arvokkaaksi ja muut arvostavat tekemääni työtä. (sama.)

Tämä Y-sukupolven edustajan kuvaus mielekkäästä työstä vastaa hyvin tutkimuksessamme esiintyviin nuorten vastauksiin siitä, millaista on heidän mielestään mielekäs työ. Nuorten kanssa käydyssä keskustelussa nousi esiin juuri samoja asioita kuin tässä Pursion teoksessa esiintyvässä tekstikatkelmassa. Myös Z-sukupolven nuoret haluavat vaikuttaa omiin aikatauluihinsa, kokea vapauden ja vastuun tasapainon työssään sekä saada ympärillä oleviltaan ihmisiltä arvostusta tekemästään työstä. Myös opinnäytetyömme muu teoreettinen viitekehys vastaa hyvin tutkittavien nuorten vastauksiin. Vesterisen ja Suutarisen (2011,10) sekä Pursion (2011, 53) teosten kuvauksessa Y-sukupolvesta on nähtävillä yhteneväisyyksiä tutkimuksessamme haastateltujen nuorten näkemysiin. Nuorille on tärkeää, että työ on mielekästä, se tarjoaa haasteita ja mahdollisuuden kehittyä ja että työ on joustavaa. Myös monet haastattelemamme nuoret halusivat ihmiskeskeisen työn, mikä vastaa myös Vesterisen (2011, 120) esittämään teoriaan. Lisäksi nuorille on tärkeää, että työ tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta. Mielestämme tämä ajattelutyyli kantaa pitkälle, että nuoret ovat valmiina ottamaan oppia kokeneemmilta työntekijöiltä. Tuloksien mukaan mentorointi

ja esimerkiksi esimiehen näyttämä esimerkki koetaan hyödylliseksi ja tärkeäksi. Myös viitekehyydessä Järvinen (2014, 68) korostaa valmentavan työotteen ja esimerkin näyttämisen esimiehen tärkeimmiksi piirteiksi.

Y- ja Z-sukupolvet odottavat siis selvästi työltä samoja asioita. Lisäksi Y- ja Z-sukupolvet ovat kasvaneet uuden ja nopeasti kehittyvän teknologian keskellä, toisin kuin aiemmat sukupolvet. Siksi onkin mielestämme perusteltua käsitellä sekä Y- että Z-sukupolven edustajia opinnäytetyössämme. Toisaalta on hyvä muistaa myös, että sukupolvijaottelua ei kannata ajatella liian mustavalkoisesti, sillä esimerkiksi me tutkijoina ja Y-sukupolven edustajina huomaamme itsessämme piirteitä niin Y- ja Z- kuin X-sukupolvestakin. Sukupolvijaottelussa esitetyt kuvaukset vastaavat varmasti valtaosaan kyseistä sukupolvea, mutta yksilöllisyys on silti muistettava.

Tapscott (2010, 179–183) kirjoitti nykynuorten eroista verrattuna vanhempiin sukupolviin. Hänen mukaansa nykynuoret haluavat esimerkiksi pitää hauskaa työpaikallaan, eivät halua työpaikansa olevan liian hierarkkinen ja odottavat työpaikaltaan rehellisyyttä. Keskustelussa nämä asiat nousivat esiin kysyttäessä hyvän esimiehen ominaisuuksista. Haastateltavat kertoivat hyvän esimiehen olevan huumorintajuinen, reilu, rento, tasa-arvoinen ja luotettava henkilö, joka oikeasti välittää alaisistaan ja auttaa työntekijöitä tarvittaessa.

Tuloksissa tuli selkeästi ilmi nuorten halu valita vapaasti omat työaikansa. He sanoivat, etteivät he ole kahdeksasta neljään ihmisiä. Nuoret ehdottivat esimerkiksi liukuvaa työaikaa tai joustavista työajoista sopimista esimiehen kanssa tarpeen vaatiessa. Tapscott (2010, 177) on todennut, että yritysten tuleekin joustaa työajoissa ja -paikoissa, jolloin yritys näyttäytyy houkuttelevampana varsinkin nuorille työnhakijoille. Nuoret kokivat itselleen mieluisat työtehtävät ja hyvin järjestetyt työolot asioiksi, joista koostuu unelmien työ. Sen vuoksi työtehtävien räätälöinti ja työaikavaihtoehdot ovat tärkeitä, jos yritys haluaa löytää uusia tulevaisuuden kykyjä palvelukseensa.

Nuorisobarometri 2007 -tutkimuksessa (Myllyniemi 2007, 39) kysyttiin suomalaisilta nuorilta ”Mikä seuraavista on mielestäsi tärkeintä työssä?” ja siinä vertailtiin nuorten vastauksia vuosilta 2000, 2002 ja 2007. Vastaukset pysyivät lähes samanlaisina kaikkina vertailun vuosina (kuva 4), mutta vuoden 2007 kysely muutti aiempien vastausten järjestystä toisen ja kolmannen kohdan osalta. Vuonna 2007 ensimmäisenä listalla oli työn sisältö, toisena palkan määrä ja kolmantena työsuhteen pysyvyys, kun taas aiempina vuosina toisena oli työsuhteen pysyvyys ja kolmantena palkan määrä.

Pyysimme nuoria järjestämään työn tärkeimmät asiat tärkeysjärjestykseen. Kysyimme täysin saman kysymyksen samoilla vastausvaihtoehdoilla kuin Nuorisobarometrissäkin. Kyselyssämme ai-noastaan työn sisältö pysyi ensimmäisenä niin kuin vuosien 2000, 2002 ja 2007 kyselyissäkin, muuten järjestys mielekkään työn osista muuttui.

1. Työn sisältö
2. Työn kautta syntyvät ihmissuhteet
3. Etenemismahdollisuudet
4. Palkan määrä
5. Työstä saatu arvostus
6. Työsuhteen pysyvyys

Kyselyssämme nuoret listasivat toiseksi tärkeimmäksi asiaksi työn kautta syntyvät ihmissuhteet, kolmanneksi etenemismahdollisuudet. Yksi yllätyksistä oli se, että palkan määrä oli kyselyssä vasta neljäntenä verrattuna Nuorisobarometrin 2000–2007 toiseen tai kolmanteen sijoitukseen. Viiden-tenä kyselyssä oli työstä saatu arvostus ja kuudentena työsuhteen pysyvyys. Verrattuna Nuoriso-barometriin 2000–2007 jossa työsuhteen pysyvyys oli kolmantena ja jopa toisena, on kyselys-sämme sen sijoittuminen viimeiseksi yllätys. Tämä kertoo siitä, että nuoret ovat valmiita joustamaan työsuhteen pysyvyydestä ja palkan määrästä verrattuna työn sisältöön, työn kautta syntyviin ihmis-suhteisiin ja etenemismahdollisuuksiin. Antilan (2006, 13–14) viittaus Työolotutkimus 2003 -tutki-muksen aineistoon pitää paikkaansa myös meidän tutkimuksemme mukaan: alle 30-vuotiaat ar-vostavat työn mielekkyyttä palkan kustannuksella.

Nuorisobarometri ja meidän tutkimuksemme eivät kuitenkaan ole suoraan verrannollisia keske-nään, koska tutkittavien ikäjakaumat sekä otoskoot ovat erilaisia. Kuitenkin tutkimuksemme tulos antaa viitteitä siitä, että nuoret hakeutuvat mielekkääseen työhön, ihmisten pariin palkan kustan-nuksella.

9.5 Esimies, varo nostamasta itseäsi jalustalle

Tienari ja Piekkari (2011, 18, 26–30) kertovat Z-sukupolven nuorten uskaltavan vaatia yrityksiltä parempaa johtamista sekä yksilöllistä ja inhimillisempää kohtelua. Heidänkin kyselyssään nuoret halusivat tulla johdetuksi kehyksien, itsenäisyyden, palautteen ja luottamuksen kautta. Tutkimuk-ssamme nuorilla oli samanlaisia ajatuksia. Nuoret kertoivat haluavansa tietyt rajat, joiden sisällä

he voivat vapaasti tehdä työt niin kuin itse parhaaksi näkevät. Lisäksi nuoret toivoivat esimieheltä palautetta, myös rakentavaa, jotta he voivat kehittyä paremmiksi työntekijöiksi.

Kysyimme, millainen on hyvä esimies, ja mitkä ovat hänen tärkeimmät ominaisuutensa. Tuloksissa on selkeästi havaittavissa yhteys Nissisen (2004, 33) syväjohtamisen neljään erinomaisen johtamiskäyttäytymisen osaan eli luottamuksen rakentamiseen, inspiroivaan tapaan motivoida, älylliseen stimulointiin sekä yksilölliseen kohtaamiseen. Nämä neljä elementtiä tulivatkin nuorten vastauksissa selkeästi esille, kun heiltä kysyttiin hyvistä esimiehen ominaisuuksista. Nissisen (2004, 33) johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet pitävätkin paikkaansa tulosten mukaan, koska nuoret kertoivat hyvän esimiehen ominaisuuksista lähes vastaavalla tavalla. Hyvä esimies on yksi mielekkään työn peruste ja siksi hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön tuleekin panostaa yrityksissä.

Olemme sitä mieltä, että työpaikkaa todella vaihdetaan huonon esimiehen ja johtamisen takia. Mielestämme onnistunut ja hyvä johtaminen on juuri syväjohtamisen elementeistä koostuva, ja myös tulosten mukaan se pitää paikkaansa. Syväjohtamisen elementit ovat mielestämme sitä alaisten inhimillistä kohtelua, mitä Z-sukupolven nuoret odottavat, mutta samalla myös oma ammattitaito esimerkiksi päätöksenteossa ja vastuunjakamisessa on tärkeää ja hyvän esimiehen merkki. Lisäksi nuoret haluavat, että työpaikoilla on huumoria ja että siellä saa olla hauskaa. Esimiehen tuleekin omalla käytöksellään viestiä rentoa ilmapiiriä työpaikalla.

Tienarin & Piekkarin (2011, 214) mukaan epäjohtaminen on lyhykäisyydessään johtamisen piilottamista ja sitä, ettei yritä johtaa liikaa. Tutkimuksessamme eräs nuori kommentoi esimiehen hyvistä ominaisuuksista puhuttaessa, että esimiehen tulee antaa vapauksia tehdä työ niin kuin työntekijä haluaa, kuitenkin tiettyjen rajojen sisällä. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä Tienari ja Piekkari (2011, 222) viittaavat Robert I. Suttoniin, jonka mukaan pitkällä aikavälillä tarkasteltuna yhteisölliset organisaatiot menestyvät paremmin kuin yhtiökilpailulliset yksilöitä korostavat yritykset. Tuloksissa kävikin ilmi, että nuoret tosiaan haluavat, että esimies on yksi kaveri muiden työntekijöiden joukossa, mutta kuitenkin tarpeen mukaan johtaa ja tekee päätöksiä. Lisäksi nuoret toivoivat saavansa esimieheltä apua tarvittaessa. Myös työpaikan hierarkiat ja esimiehen nostaminen muiden yläpuolelle koettiin huonoksi. Esimies, joka ajattelee olevansa korvaamaton, on nuorten mielestä jäännös menneiltä ajoilta. Näistäkin nuorten vastauksista voidaan päätellä, että he toivovat johtamisen tapahtuvan piilossa. Tämä vahvistaa myös Tienarin ja Piekkarin (2011, 205, 212) näkemyksen, jonka mukaan pönötyskulttuuri karkottaa nuoria Z-sukupolven edustajia ja saa heidät etsimään avoimempaa ja läpinäkyvämpää yritystä.

Teoreettisessa viitekehyksessä Martela & Jarenko (2015, 156) kuvailevat esimiestä samalla tavalla kuin nuoret tutkimuksessamme: esimies on mahdollistaja, kehysten luoja ja suunnanantaja työntekijöiden yhteiselle toiminnalle. Johtajan tulee olla nöyrä suuren, yhteisesti sovitun ja merkittävän päämäärän edessä ja ohjata työyhteisön toimintaa tätä päämäärää kohti. Sitä nuoretkin yleisesti toivoivat. Johtajan ei haluta olevan koko ajan alaisten selän takana katsomassa mitä he tekevät, vaan esimiehen tulisi pikemminkin katsoa sitä, miten työntekijä pääsi haluttuun tavoitteeseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä Jaakola ja Liukkonen (2002b, 168–169) kertovat palautteenannon olevan yksi tärkeimmistä johtamisen osiosta. Palautteessa pitää keskittyä tehtyyn työhön eikä esimerkiksi työntekijän persoonaan. Tuloksissa nuoretkin toivoivat paljon palautetta tehdystä työstä ja toivoivat esimiehen ottavan nuoriin yhteyttä jopa joka päivä tai muutaman päivän välein.

10 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ryhmässä toteutettuna puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nuorten omia ajatuksia sekä asenteita työtä ja työntekoa kohtaan. Lisäksi pyrimme selvittämään, mistä mahdolliset ongelmat johtuvat ja miten nuorten motivaatioon ja asenteeseen voi vaikuttaa. Lisäksi ideoimme tietoperustan ja tutkimustulosten pohjalta toimeksiantajayritykselle työkalun, jonka avulla toimeksiantajan toimiminen nuorten työnantajana helpottuu. Pyrimme ideoimaan työkalusta sellaisen, että myös nuoret käyttävät sitä mielellään ja että hekin kokevat sen hyödylliseksi. Työkalu on opinnäytetyömme liitteenä.

Aloituskeskustelussa toimeksiantaja kertoi toiveestaan saada tutkimuksestamme jotain konkreettista ja käytännönläheistä apua nuorten työntekijöiden kanssa toimimiseen, erityisesti heidän motivaatio-ongelmien huomaamiseen aikaisessa vaiheessa. Ajatus toimeksiantajan toiveesta alkoi kiinnostamaan myös meitä tutkijoina ja aloimmekin heti ideoimaan, minkälainen tämä toimeksiantajan toivoma apu voisi olla. Lopulta päädyimme ideaan, jota aloimme jalostaa teoreettisen viitekehyksen kokoamisen kanssa yhtä aikaa. Keräsimme koko viitekehyksen kokoamisen ajan ideoita työkalun luomiseen. Myös toteuttamamme Padlet-keskustelu antoi meille ymmärrystä nuorten ajattelutyylistä. Saimme neljään tutkimuskysymykseemme Padlet-keskustelusta vastaukset, mutta tutkijoina koimme kuitenkin tärkeämmäksi saada koko keskustelutilaisuuden pohjalta laajempaa ymmärrystä nuorten ajattelutyylistä, jotta osasimme luoda työkalusta käyttökelpoisen. Laajan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen pohjalta haluamme antaa toimeksiantoyritykselle toiminnassaan hyödynnettävissä olevaa tietoa suhteellisen tiiviissä paketissa. Näiden tietojen pohjalta kokosimme myös työkalun toimeksiantajan käyttöön. Työkalun ideoinnissa ja toteutuksessa hyödynsimme myös aiempaa kokemustamme, koulutusta ja opinnäytetyöprosessin aikana käytyjä tilaisuuksia.

Opinnäytetyömme koostui kolmesta osa-alueesta: teoreettisesta viitekehystä, tutkimuksesta sekä näiden pohjalta ideoidusta työkalusta. Työkalun lisäksi saimme tutkimuksen tulosten muodossa esitettyä toimeksiantajalle nuorten ajatuksia siitä, mitkä asiat motivoivat heitä ja kuinka heitä tulisi johtaa. Jo pelkästään tutkimusosiosta on toimeksiantajalle hyötyä. Teoreettinen viitekehys tukee tutkimusosion ymmärtämistä ja antaa lisätietoa tutkimuksessa esiintyneistä asioista.

Aluksi aihe tuntui todella laajalta, mutta aloituskeskustelun jälkeen saimme työmme rajattua mielestämme sopivan laajuiseksi kahdelle tutkijalle.

Lähetimme tutkimuskutsut sähköpostitse 230 nuorelle, mutta saimme tutkimukseemme vain kahdeksan osallistujaa. Vähäisen osallistujamäärän huomasivat myös tutkittavat ja myös he ihmettelivät vähäistä osallistujamäärää varsinkin, kun osallistujat osallistuivat 50 euron lahjakortin arvontaan. Kuitenkin heidän mielestään aihe ja itse tutkimus olivat mielenkiintoisia niin aiheen kuin toteutustavankin puolesta. On mahdollista, etteivät 15–18-vuotiaat nuoret luekaan sähköpostiaan aktiivisesti, koska nykypäivänä muitakin viestintämahdollisuuksia on erityisen paljon ja siksi sähköpostin seuraaminen saattaa jäädä vähäiseksi. Sähköposti on kuitenkin yleinen oikeastaan vasta työelämässä, eikä nuorilla ole vielä paljoa työkokemusta. Sijaishaltija Oy:ssä huomattiin kesällä 2016, etteivät nuoret ole kovin aktiivisia sähköpostin käyttäjiä. Meillä ei käytettävissä olleiden resurssien puitteissa kuitenkaan ollut mahdollisuutta käyttää muunlaista tapaa tutkimuskutsujen lähettämiseen.

Pyrimme haastatteluiden avulla saamaan nuorilta aiheisemme käytännön näkökulmaa. Tutkimuksemme kannalta oli lopulta kuitenkin parempi, ettei 20 haastateltavaa saatu kasaan, koska emme olisi pystyneet analysoimaan siitä syntynyttä tietoa suunnitellussa aikataulussa. Tutkimukseen osallistuvien alarajana pidimme 10 tutkittavaa, mutta rajallisten resurssien (aika) puitteissa jouduimme siitä vähän joustamaan. Olisimme kuitenkin halunneet saada tutkimukseemme isomman joukon nuoria, koska silloin olisimme voineet tehdä selkeämpiä johtopäätöksiä. Kattavamman tutkimustuloksen kannalta olisi ollut mielenkiintoista saada toisistaan selvästi erilaisia tuloksia jolloin olisimme pystyneet pohtimaan tarkemmin asioiden yhteyksiä toisiinsa. Haastatteluun kuitenkin valikoitui tutkijoista riippumattomista syistä suurimmaksi osaksi vain tyttöjä, mikä varmasti joltakin osin vaikuttaa tuloksiin, muttei kuitenkaan merkittävästi.

Haastateltavat kokivat haastattelutilanteen ja taustatietolomakkeen mielekkääksi vastata. Haastateltavat kertoivat, että voisivat osallistua uudestaan tällaiseen tutkimukseen. Lisäksi he ihmettelivät pientä osallistujamäärää kanssamme. Uskoisimme, että haastateltavat saivat itse haastattelutilanteesta oppia ja näkemyksiä työmotivaatiosta ja asenteista ja he pitivät hyvänä nähdä muiden vastauksia, jolloin havainto-oppiminen oli mahdollista.

Nuoret ovat tutkittavana joukkona haastavampi kuin aikuiset. Aikuisten ajatukset ovat kehittyneempiä kuin nuorilla, eikä nuorilla ole juurikaan elämäkokemusta tai kokemusta työelämästä. Saimme nuorilta kuitenkin hyviä vastauksia ja olisikin mielenkiintoista tehdä sama kysely samoille nuorille esimerkiksi kymmenen vuoden päästä, jolloin mahdollisesti voitaisiin nähdä nuorten ajattelun kehittyminen aiheeseemme liittyen.

Tutkimuksemme tutkittavana kohteena olivat alaikäiset ja sen vuoksi halusimme tarkastella työmme eettisyyttä todella tarkasti. Se toisaalta hidasti opinnäytetyömme tekemistä alussa, mutta

eettisyyteen liittyvien asioiden selvityksessä olimme saaneet vahvan eettisen pohjan työllemme. Itse tutkimuksen tekeminen helpottui huomattavasti, koska aiempi selvitys eettisyydestä oli kattava. Halusimme toteuttaa tutkimuksen eettisesti kestäviin valintoihin nojaten ja mielestämme onnistuimme tässä hyvin.

Tutkimuksemme luotettavuuden perustana on ollut tarkka suunnitelma ja aikataulu, jonka mukaan olemme pystyneet tarkasti seuraamaan ja toteuttamaan tutkimustamme. Rakensimme teoreettisen viitekehyksen pohjaamalla sen laajaan lähdeaineistoon. Lähdeaineiston monipuolisuus ja laajuus on antanut opinnäytetyöllemme erittäin hyvän pohjan ja meille laajan tietoperustan ennen itse tutkimuksen toteuttamista. Itse tutkimuksen tarkka dokumentointi takaa sen uudelleentoteuttamisen toisen tutkijan toimesta.

Itse keskustelut toteutimme kahtena eri päivänä ja jälkepäin voidaan todeta, että ensimmäinen keskustelutilaisuus oli huomattavasti antoisampi ja siinä saimme aikaiseksi paljon syvällisempää keskustelua kuin toisessa. Ensimmäisen keskustelun nuoret olivat aktiivisia ja kommentoivat toistensa vastauksia. Toisessa keskustelussa tutkijoilla oli hankaluuksia seurata paikalla olevien nuorten määrää ja jouduimmekin tekemään enemmän töitä saadaksemme nuorilta vastauksia. On mahdollista, että ensimmäisessä keskustelussa aktiiviset nuoret aktivoivat myös toisia nuoria, jolloin keskustelusta tuli antoisampi ja tuotti enemmän tuloksia. Kuitenkin tutkijoina teimme kaiken mahdollisen nuorten aktivoimiseksi varmistaaksemme antoisan keskustelun.

Halusimme toteuttaa tutkimuksen jollakin uudella, aiemmasta poikkeavalla, tavalla. Tiedossamme ei ollut, että Padlet-alustaa olisi aikaisemmin käytetty vastaavanlaisten tutkimusten toteuttamiseen. Se aiheutti osaltaan haasteita keskustelun toteuttamiselle, koska emme voineet saada ohjeita tai käyttökokemuksia vastaavanlaisen tutkimuksen järjestämisestä. Tutkimusta varten selvitimme ja kokeilimme käytännössä alustan toimivuutta, esimerkiksi selvitimme tutkittavien anonymiteetin säilymisen ja sen, miten viestit saa pidettyä vain meidän tutkijoiden ja tutkimukseen osallistuvien keskustelijoiden välisenä. Perusteellisen selvitystyön pohjalta koimme Padlet-alustan soveltuvan tutkimuksen tekoon hyvin.

Padlet-alustan käyttö tutkimuksessa oli mielestämme onnistunut valinta, koska nuoret uskalsivat tuoda rehellisesti esille omat mielipiteensä. Keskustelun aikana koimme haastavaksi nähdä, milloin vastaaja oli valmis. Ensimmäisen keskustelun ensimmäisen kysymyksen jälkeen ratkaisimme ongelman niin, että vastaajat laittoivat aina vastauksensa loppuun huutomerkin, joka antoi meille haastattelijoina tiedon valmiista vastauksesta. Sen jälkeen pystyimme laittamaan esimerkiksi jatkokysymyksen tai muun kommentin vastaukseen ja seuraamaan vastaajien edistymistä.

Kokemuksemme mukaan Padlet-keskusteluun voi maksimissaan osallistua noin viisi henkilöä ja kaksi tutkijaa. Jos keskusteluun osallistuisi enemmän tutkittavia, olisi tutkijoilla liian paljon seurattavaa. Jos keskusteluun osallistuu enemmän henkilöitä, joutuvat tutkijat ja keskustelijat vierittämään sivua ylös- ja alaspäin. Se vaikeuttaisi itse keskusteluun keskittymistä.

Tällaisen internet-keskustelun vaarana voi olla, että nuoret olisivat alkaneet seurata toistensa vastauksia ja kopioimaan niitä. Kuitenkin keskusteluissa kaikki nuoret kirjoittivat yhtä aikaa, emmekä tutkijoina huomanneet kopiointia tapahtuneen. Tietenkin vastauksissa oli samoja asioita, koska kysymys oli aina kaikille sama, mutta Padlet-alustan reaaliaikaisten vastausten avulla näimme koko ajan mitä nuoret kirjoittivat sana sanalta.

Eryityisesti keskustelun aikana meitä yllätti se, kuinka kauan vastaajilla kesti vastata kysymykseen. Kysymys jatkokysymyksineen vei aikaa seitsemästä yhdeksään minuuttia. Pitkään vastausaikaan vaikutti erityisesti se, kun vastaajat vastasivat jatkokysymyksiin oman alkuperäisen vastauksensa alle. Silloin meillä tutkijoilla ei ollut reaaliaikaista näkymää siitä, minkä verran tutkittava oli kirjoittanut, eikä tietoa edes siitä, oliko tutkittava kirjoittamassa. Varsinaisten kysymysten kohdalla tätä ongelmaa ei ollut, koska silloin teksti ilmestyi Padlet-alustalle sana ja kirjain kerrallaan, joten seuraaminen oli silloin selkeää ja helppoa.

Myös me koemme, että yhteisöllinen työpaikka houkuttelee huomattavasti enemmän kuin joillakin aloilla perinteinen täysin hierarkkinen työpaikka. Olemme nuorten ja teoreettisen viitekehyksen kanssa yhtä mieltä siitä, että itseä miellyttävän johtaminen tapahtuu suurilta osin piilossa, jolloin työntekijään ei suoranaisesti kohdistu suoraa käskyä asioiden oikeanlaisesta hoitamisesta. Toisaalta silloin esimiehillä pitää olla itsellään tarkat suunnitelmat siitä, mihin he haluavat tietyissä asioissa päästä. Työntekijä itse voi päättää sen, miten sinne toivottuun lopputulokseen mennään, mutta tarvittaessa kuitenkin esimiehen tulee antaa työntekijälle apua tai ohjeita, jotta annettu tavoite saavutetaan halutusti.

Tutkimuksemme ja teoreettisen viitekehyksemme mukaan nuorten työntekijöiden parhaimmat johtamistavat ovat epäjohtaminen ja syväjohtaminen. Jotta voisimme yleistää parhaan johtamisteorian koko Y- ja Z-sukupolvea koskeviksi, tulisi aiheesta tehdä laaja tutkimus, jonka otanta olisi riittävän suuri. Kuitenkin tutkimuksemme otanta on ollut pieni, eikä sen perusteella pysty tekemään koko sukupolvea koskevia yleistyksiä.

Toisena jatkokehitysideana olisi mielenkiintoista tutkia nuorten mielipiteitä koskien työn tärkeimpiä asioita. Silloin tutkimuksen voisi tehdä tilastollisena tutkimuksena, jolloin tutkimukseen saisi suuren

otannan ja silloin olisi mahdollista yleistää nuorten vastaukset kuten johtamisteorian kohdalla. Kuitenkin nuorten ajattelu on mahdollisesti muuttunut, koska viimeisin lama alkoi vasta Nuorisobarometri 2007 -tutkimuksen jälkeen, eikä laman vaikutuksia ole sen vuoksi tutkimustuloksissa näkyvissä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvässä Pohjantammen (2007, 3) selvityksessä kävi ilmi, että vanhempien työttömyydellä voi olla vaikutusta nuorten työttömyyteen ja sen keston. Tässäkin olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Kuinka selkeästi työttömät vanhemmat vaikuttavat nuorten opiskelu- tai työmotivaatioon ja aktiivisuuteen työnhaussa?

Tutkimuksen toteuttamisen aikana omat käsityksemme vahvistuivat, että ihmisten asenteet muodostuvat ja muovautuvat koko elämän ajan. Kliseisesti voidaankin sanoa, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kotoa saatu kasvatus ja vanhempien esimerkki vaikuttavat jo aivan pienestä lapsesta asti yksilön asenteiden muodostumiseen. Esimerkiksi jos tietystä ihmisryhmästä tai asiasta puhutaan aina tiettyyn sävyyn, ei se voi olla vaikuttamatta nuoren asenteisiin kyseistä ryhmää tai asiaa kohtaan. Myös omat valinnat, kuten kaveripiiri ja kouluttautuminen vaikuttavat yksilön asenteiden syntyyn. Kuitenkin on jätettävä sattumalle sijansa asenteiden muokkaajana. Siksi asenteiden ja niiden syntymisen syiden tutkiminen on hankalaa ja todella pitkä prosessi, sillä ymmärtääkseen tutkittavan asenteita, pitäisi tutkimuksen ulottua syntymästä nykyhetkeen ja ehkä jopa vanhempien kotioloihin saakka.

Kokonaisuutta arvioitaessa koemme opinnäytetyömme onnistuneen hyvin. Pidimme aloituskeskustelun joulukuussa 2016 ja alustavien suunnitelmien mukaan työn valmistumisajaksi asetettiin vuoden 2017 huhtikuu. Pysyimme suunnitellussa aikataulussa täysin. Halusimme kiinnittää erityistä huomiota työn sisältöön siten, että se on rakennettu eettisesti kestäväälle pohjalle ja ettei se loukkaa millään tapaa toimeksiantajaa eikä tutkittavia nuoria. Mielestämme juuri eettisyyden selvitys ja syvällinen pohdinta on yksi työmme kantava elementti. Toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään jokaista opinnäytetyön osa-aluetta toimintansa kehittämiseen tulevaisuudessa ja uskomme opinnäytetyömme vastaavan toimeksiantajayrityksemme toiveisiin.

Koko opinnäytetyöprosessi on ollut ammatillista osaamista vahvistava ja tutkijoina koemme saaneemme ajankohtaista, tulevaisuuteen suuntaavaa, tietoa johtamisesta ja tulevaisuuden työntekijöistä. Lisäksi koemme onnistuneemme opinnäytetyömme toteuttamisessa, sillä työnjako tutkijoiden välillä on ollut tasapuolinen ja selkeä. Yhteistyömme on ollut kaikin puolin hyvää ja uskomme opinnäytetyön onnistumisen pohjautuvan vahvasti tähän saumattomaan yhteistyöhön.

LÄHTEET

Ahokas, M. 2005. Lukijalle. Teoksessa P. Erwin. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Suom. M. Ahokas. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. työpoliittinen tutkimus 2006. Helsinki: Työministeriö.

Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Suom. M. Ahokas. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Viitattu 8.2.2017. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf

Hamel, G. 2009. Moon Shots for Management. Harvard Business Review 87 (2), 91–98.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvuori, J., Lönnqvist, J.-E., Hankonen, N., Mähönen, A. A., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 10. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Helve, H. 2002. Arvot, muutos ja nuoret. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Ilmarinen 2017. Johda itseäsi – jaks työssä. Viitattu 16.2.2017. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-itseasi-jaksa-tyossa.pdf>

Jaakola, T. & Liukkonen, J. 2002a. Autonomian tukeminen. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 139.

Jaakola, T. & Liukkonen, J. 2002b. Pätevyyden tukeminen. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 168–169.

Johtajan Käsikirja 2012. Puolustusvoimat, pääesikunta, henkilöstöosasto. Puolustusvoimien ohjesääntönumero 835. Pääesikunta: Helsinki. Viitattu 27.1.2017. <http://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf/a2e5cfd6-b385-4893-87a4-dbb72a2ce1a9>

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kallio, E. 2005. Kasvatus hajoavassa ajassa: nuorten arvot ja moraalikasvatuksen mahdollisuudet. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Kataja, J. & Liukkonen, J. 2002. Kehityskeskustelut motivaation ylläpitäjänä ja edistäjänä. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 261–262, 279–282.

Kiviniemi, L. 2017. Valmiina Työelämään. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.1.2017, http://www.oamk.fi/hankkeet/kotimaiset_kaynnissa/?hanke_id=1579

Krautsuk, S. 2015. Pojat lorvivat töissä – yrittäjä poltti päreensä ja haukkui kaikki nuoret: "Aines on huonoa". Viitattu 18.1.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-8358246>

Krosnick, J. A., Betz, L., Jussim, L. J. & Lynn, A. R. 1992. Subliminal Conditioning of Attitudes. Personality and Social Psychology Bulletin 18 (2), 152–162.

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983.

Leivo, T., Mutanen, M. & Nieminen-Sundell, R. (toim.) 2009. Diginatiivit, työ, kansalaisuus. Viitattu 8.2.2017. <http://www.sitra.fi/julkaisu/2010/diginatiivit-tyo-kansalaisuus>

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

Marjakangas, T. 2016. Asenneongelma vaivaa nuoria hitsareita: En ole tullut tänne töitä tekemään. Viitattu 18.1.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-9171868>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 19.1.2017. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Maslow, A. H. & Murphy, G. 1954. Motivation and personality. New York: Harper & Row.

Menetelmäopintojen valtakunnallinen tietovaranto, 2007. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Viitattu 10.2.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., Eccles, M., Cane, J. & Wood, C. 2013. The Behavior Change Technique Taxonomy (v1) of 93 Hierarchically Clustered Techniques: Building an International Consensus for the Reporting of Behavior Change Interventions. *Annals of Behavioral Medicine*, 46 (1), 81–95.

Mollen S., Rimal R. N., Ruiter, R. A. C. & Kok, G. 2013. Healthy and unhealthy social norms and food selection. Findings from a field-experiment. *Appetite* 65, 83–89.

Myllyniemi, S. 2007. Perusarvot puntarissa, Nuorisobarometri 2007. Nuorisoasiain neuvottelukunta, julkaisuja 37, Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 79. Viitattu 23.1.2017. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Nuoriso/nuorisoasiain_neuvottelukunta/julkaisut/barometrit/liitteet/Nuorisobarometri_2007.pdf

Myrskylä, P. 2011. Nuoret työmarkkinoiden ja opiskelun ulkopuolella. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 12/2011. Viitattu 8.2.2017. <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Nuoret+ty%C3%B6markkinoiden+ja+opiskelun+ulkopuolella+17032011.pdf>

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Nieminen, L. 2010. Lasten ja nuorten tutkimus: oikeudellinen tarkastelu. Teoksessa H. Lagström, T. Pösö, N. Rutanen & K. Vehkalahti (toim.) Lasten ja nuorten tutkimuksen etiikka. Helsinki: Nuorisotutkimusseura, 33.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suom. S. Hellsten. Helsinki: Rastor.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Otavan Opisto, 2015. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Viitattu 3.2.2017. http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=1465745&m:selres=1465745

Oulun ammattikorkeakoulu 2017. Huumorilla bisnestä. Viitattu 9.2.2017. <http://www.oamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/hankkeet/hurmos/>

Pohjantammi, I. 2007. Ylisukupolvinen työttömyys nuorten työpajoilla. Nuorisotutkimusverkosto / Nuorisotutkimusseura, verkkojulkaisuja 12. Viitattu 20.3.2017. <http://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/julkaisuja/tyopaja.pdf>

Pursio, H. 2011. Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 53–55, 58–59, 64.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rissanen, V. 2015. Hampurilaismalli voi romuttaa uskottavuuden – näin palautetta kannattaa antaa ja ottaa vastaan. Viitattu 21.4.2017. <http://www.hs.fi/ura/art-2000002800032.html>

Rock, D. & Siegel, D. 2017. The Healthy Mind Platter. Viitattu 16.2.2017. <http://www.mindplatter.com/>

Rue, B. 2001. Values-based Leadership. Program Manager 30 (4), 12–16.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Saarenpää, J. 2017. Valmentaja, TypeOne Ltd Oy. Löydä sisäinen motivaatiosi –koulutus 21.2.2017. Tekijän hallussa.

Salovaara, H. 2004. Behavioristiset suuntaukset: Klassinen ehdollistuminen. Suomen virtuaaliyliopisto. Viitattu 9.2.2017. http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_2/behavioristiset_suuntaukset_klassinen.htm

Sijaishaltija Oy 2016. Sisäinen lähde.

Suomen perustuslaki 731/1999.

Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 17, 19.

Suvanto, A. & Jokinen, J. 2002a. Arvot johtamisessa. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 53, 63–64.

Suvanto, A. & Jokinen, J. 2002b. Miten esimiehiä voidaan valmentaa motivaation kehittämissä? Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakola & A. Suvanto (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut, 226, 231, 245–246.

Tampereen yliopisto. 2013. Tutkittavien itsemääräämisoikeus. Viitattu 25.11.2016. <http://www.uta.fi/tutkimus/etiikka/periaatteet/itsem.html>

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Suom. T. Hautala. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tapscott, D. 2017. The Dumbest Generation? Viitattu 8.2.2017. <http://www.grownupdigital.com/archive/index.php/the-dumbest-generation/>

Thomas, W. I. & Znaniecki, F. 1918. The Polish peasant in Europe and America; monograph of an immigrant group. Viitattu 1.3.2017. <https://archive.org/stream/cu31924082469507#page/n0/mode/2up>

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tikkanen, E. 2013. Siivooja 45 minuuttia -ohjelmalle: Paskaduunia ei ole, vain huono asenne. Viitattu 18.1.2017. <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/siivooja-45-minuuttia-ohjelmalle-paskaduunia-ei-ole-vain-huono-asenne/1896770>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

Typpö, J. 2017. "Oletko ENFP vai INTJ?" Armottoman vanhentunutta persoonatestiä käytetään jatkuvasti työelämässä ja deittiprofiileissa – psykologi kertoo, miksi se ei toimi. Viitattu 3.3.2017. http://www.hs.fi/nyt/art-2000005108680.html?utm_campaign=tf-HS&utm_term=3&utm_source=tf-other&share=51e1c0d15c3cceda6af08af6a51927cb

Työterveyslaitos 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 6.2.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

T-Media, 2013. Sparraava esimies: Kuinka motivoida nuoria työssä? Viitattu 18.1.2017. http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/10/SparraavaEsimies_2013.pdf

Uranoste 2015-2017 –hanke, 2017. Tavoitteet. Viitattu 3.3.2017. <http://uranoste.fi/projekti/tavoitteet/>

VALTE-hanke, 2016. Valmiina työelämään! –hankkeen työpajan materiaali 30.11.2016.

Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän." Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29–30, 41–42, 47.

Vesterinen, P.-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 115–116, 120, 123–125.

Vesterinen, P.-L. 2012. Eri sukupolvet aikuiskoulutuksen asiakkaina. Johtamistaidon Opisto, JTO. Viitattu 7.2.2017. http://www.puv.fi/fi/events/aipa2012/vesterinen_aipa_pe_0106_2012_eri_sukupolvet_aikuiskoulutuksen_asiakkaina.pdf

Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. 2011. Esipuhe. Teoksessa P.-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 9–10.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

LIITTEET

KUTSUKIRJE

LIITE 1

Hei,

Olemme opiskelijoina Oulun ammattikorkeakoulussa ja teemme opinnäytetyönä tutkimusta 15–18-vuotiaiden nuorten asenteista ja motivaatiosta työelämää kohtaan.

Tutkimuksemme on kaksiosainen sisältäen internetissä järjestettävän live-keskustelun ja sen jälkeen internet-pohjaisen kyselyn. Keskustelut järjestetään 28.2.2017 tai 1.3.2017 iltapäivänä. Tarkempi kellonaika sovitaan myöhemmin. Varaathan aikaa noin tunnin. Tutkimukseen osallistuvien kesken arvotaan 50 euron [SuperLahjakortti!](#)

Osallistumisesi on meille tärkeää. Ilmoitathan halukkuudesta osallistua tutkimukseemme ja sinulle sopivimman päivämäärän (28.2 tai 1.3) vastaamalla tähän sähköpostiviestiin viimeistään 23.2.2017. Pyydämme vastausta mahdollisimman nopeasti, sillä tutkimukseen osallistuvien nuorten määrä on rajattu. Ilmoitamme mukaan päässeille henkilökohtaisesti.

Opinnäytetyömme toimeksiantajana on Sijaishaltija Oy ja tutkimus kohdistuu Sijaishaltija Oy:llä keksällä 2016 työskennelleisiin nuoriin. Saatujen tutkimustulosten avulla pyrimme kehittämään Sijaishaltija Oy:n toimintaa.

Kaikki vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tietoja käytetään ainoastaan lahjakortin arvontaan. Tutkimukseen osallistuvien nuorten tietoja ei missään vaiheessa luovuteta Sijaishaltija Oy:lle.

Terveisin

Sini Setälä ja Santeri Ylijoki

Työmotivaatio ja -asenne tutkimus, kyselylomake

Ensimmäiseksi perustietokysymyksiä

1. Asutko *

- Kotona
 Oma asunto
 Muualla,
missä?

2. Ikä *

- 15
 16
 17
 18-

3. Asuinpaikkakunta *

4. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies
 En halua kertoa

5. Opiskeletko / Töissä / Työtön *

- Opiskelen
 Töissä
 Työtön

6. Mitä koulua käyt? *

- Peruskoulu
 Lukio
 Ammattikoulu

- Yliopisto
- Ammattikorkeakoulu
- Muu, mikä?

7. Jos työskentelet opiskelun ohella, kuinka monta tuntia teet töitä viikossa *

- alle 10 h
- 10-19 h
- 20-29 h
- yli 30 h
- En käy opiskelun ohella töissä

8. Mitä teet työksesi? *

Kotityöt ja vapaa-aika

9. Teetkö kotitöitä, mitä? *

- Tiskaus
- Pyykkien pesu / lattia kuivimaan
- Astiakoneen täyttö / tyhjennys
- Ruoanlaitto
- Silvous
- Roskien vieni
- Lumityöt
- Muuta, mitä?
- En tee kotitöitä

10. Jos et tee kotitöitä, miksi? *

11. Saatko kotitöistä rahaa? *

- Kyllä
- Ei
- Saan jotain muuta,

mitä?

12. Jos saat kotitöistä rahaa, paljonko viikossa? *

13. Saatto rahaa tekemättä mitään, paljonko saat viikossa? Mihin saat rahaa? *

14. Kuinka monta tuntia urheillet per viikko? *

- 0 h
- 1-3 h
- 4-6 h
- 7-9 h
- yli 10 h

15. Kuinka monta tuntia nukut per yö? *

- alle 5 h
- 5-6 h
- 7-8 h
- yli 9 h

16. Tuntuuko sinusta, että unen määrä ei ole riittävä? *

- Kyllä
- Ei

17. Mistä vähät yöunet johtuvat? *

18. Koetko vähäisen yöunen vaikuttavan elämääsi? *

- Kyllä
- En

19. Miten vähäiset yöunet vaikuttavat elämääsi? *

20. Vaikuttaako vähäiset yöunet työmotivaatioon? *

- Kyllä
- Ei

21. Miten vähäiset yöunet vaikuttavat työmotivaatioon? *

22. Vaikuttaako yöunet työtehoon? *

- Kyllä
- Ei

23. Miten yöunet vaikuttaa työtehoon? Tai miksi ei vaikuta? *

Kesätöistä

24. Mikä seuraavista on mielestäsi tärkeintä työssä? *

Järjestä listatut tärkeysjärjestykseen. 1=Tärkein.....7=Vähiten merkittävää

1

Työn sisältö

2

3

4

5

6

7

Palkan määrä

Työsuhteen pysyvyys

Etenemismahdollisuudet

Työn ilo/urta/työntyöt ihmissuhteet

Työstä saatu arvostus

Joku muu

Palautel laavat

25. Olitko töissä yrityksessä/yksityisellä? *

- Yrityksessä
- Yksityisellä
- En ollut viime kesänä töissä

26. Oliko perehdytys riittävä? *

- Kyllä
- Ei

27. Miksi perehdytys ei ollut riittävä? *

28. Kuinka usein haluat esimiehesi olevan sinuun yhteydessä? *

- Monta kertaa päivässä
- Päivittäin
- Joka toinen päivä
- Viikottaan
- Harvemmin kuin kerran viikossa

29. Koitko jäädä yksin viime kesänä? *

- Kyllä
 En

30. Mistä yksinjäämisen tunne syntyi? *

31. Kiitos, siinä oli varsinaiset kysymykset. Pyytäisimme vielä sinulta palautetta haastattelusta ja tästä kyselylomakkeesta. Millaiseksi sen koit? Osallistuisitko uudestaan? Muuta palautetta? *

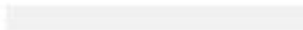
Yhteystiedot

32. Jos haluat osallistua 50 euron arvoisen SuperLahjakortin arvontaan, laitathan yhteystietosi alla olevaan lomakkeeseen! Arvonta suoritetaan perjantaina 3.3.2017 klo 18! Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti heti arvonnän jälkeen puhelimitse! Kiitos osallistumisestasi tutkimukseemme!

Etunimi

Sukunimi

Puhelin



TYÖMOTIVAATIO JA -ASENNE TUTKIMUS 28.2.2017 klo 18-19

Keskustelu

Anonymous 3 minuuttia

Rento, osaa astua toisen kenkiin, vaativa mutta reilu, ei suosi tiettyjä työntekijöitä. En myöskään osaa kuvitella pidettyä työntantajaa, joka ei ole huumorintajuinen ja sosiaalinen.

3 kommentit

Santeri 2 minuuttia
Pitäkö työpaikalla olla hauskaa?

Nimetön minuutti
Pitä, mutta ei kokoojan. Sillä tasolla, että työt saa kuitenkin tehtyä.

Santeri minuutti
Niinpä :-)

Lisää kommentti

Anonymous 5 minuuttia

Hyvä esimies on kannustava, tasa-arvoinen kaikkia työntekijöitä kohtaan ja vähän painostava, jotta työt tulisi tehtyä!

5 kommentit

Sini 4 minuuttia
Vähän painostava, eli millainen?

Nimetön 3 minuuttia
Huomauttaa, jos on joku tärkeä tehtävä ja sanoo milloin on deadline eli asettaa rajojakin!

Sini 3 minuuttia
Koeiko, että haluat kuitenkin ns. vapaat kadet tehdä töitä, omalla tyylilläsi, mutta asetettujen rajojen sisäpuolella?

Nimetön 3 minuuttia
Kyllä!

Sini 3 minuuttia
Okei!

Lisää kommentti

Anonymous 4 minuuttia

Esimiehen kuuluisi olla..

Reilu ja oikeudenmukainen. Myös se olisi mahtavaa jos esimieskin olisi kaikkien kaveri, eikä muita ylempänä työpaikan hierarkiassa.

3 kommentit

Sini 2 minuuttia
Pitäkö esimiehen olla työntekijöiden kaveri, vai saako se mielestäsi olla vähän kuitenkin etäällä alaisistaan?

Nimetön minuutti
Tietty auktoriteetti tulisi esimiehellä tietenkin olla.

Sini minuutti
Jep! Mutta ei liiaksi. :-)

Lisää kommentti

Santeri 5 minuuttia

Millainen on mielestäsi hyvä esimies?

1 kommentti

Sini 5 minuuttia
Mikä ovat tärkeimmät ominaisuudet?

Lisää kommentti

Anonymous 3 minuuttia

Hyvä esimies on sellainen joka ajattelee työntekijöidensä parasta,kannustava,aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, reilu, kysyy työntekijöiden kuulumisia ja auttaa heitä tarvittaessa!

3 kommentit

Sini 2 minuuttia
Tyhjentävä vastaus, mitäpä tästä enempää kysymään..?)

Sini minuutti
Saako mielestäsi työpaikalla olla hauskaa?

Nimetön alle minuutti
Joissan määrin kyllä! Mielestäni työpaikassa saa olla hauskaa jos työteko onnistuu. Mutta riippuu ihan työpaikasta, jos se on paikka jossa ollaan asiallisesti niin hauskanpidon voi silloin jättää vapaa-ajalle.

Lisää kommentti