

Y-sukupolven työmotivaatiotekijät

Tapio Parkkinen



Tekijä Tapio Parkkinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Y-sukupolven työmotivaatiotekijät	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 1
<p>Y-sukupolvi on työmarkkinoilla vahvasti vaikuttava 1980-luvun ja 1990-luvun alun sukupolvi. Heitä luonnehditaan Internet-sukupolveksi, joka on tottunut toimimaan digitaalisessa ympäristössä. Työssä on totuttu haastamaan vallalla olevia mielipiteitä ja tuomaan omia näkemyksiä vahvasti esiin. Työyhteisön merkitys on korostunut ja työnteosta halutaan nauttia.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Y-sukupolven työmotivaatioon. Opinnäytetyössä tutkitaan sisäisiä ja ulkoisia työmotivaatiotekijöitä, sekä työtä tasapainottavien tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään sisäisistä työmotivaatiotekijöistä arvoja, työhyvinvoinnin merkitystä ja työn imua. Ulkoisista työmotivaatiotekijöistä tutkitaan työyhteisöä, palkitsemista ja johtamisen merkitystä työmotivaation kannalta. Työtä tasapainottavista tekijöistä tarkastellaan työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta, jotka heijastuvat aina työpaikalle asti.</p> <p>Empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimukseen on haastateltu Y-sukupolven edustajia, jotka ovat työskennelleet vähintään viisi vuotta samassa työtehtävässä. Teemahaastattelut on tehty huhtikuussa 2017.</p> <p>Tutkimustuloksissa korostui työyhteisön merkitys tärkeimpänä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä. Työyhteisöltä saadaan voimaa päivittäiseen tekemiseen ja tukea ongelmatilanteissa. Työyhteisöllä ja hyvällä ilmapiirillä todettiin olevan suuri rooli myös työuran jatkumiseen samalla työpaikalla.</p> <p>Palkitsemisen koettiin olevan tärkeä työmotivaation lähde. Varsinkin rahallinen palkitseminen koettiin tärkeäksi työmotivaatiotekijäksi positiivisen palautteen ohessa. Työstä halutaan saada kohtuullinen korvaus, joka mahdollistaa halutunlaisen vapaa-ajan.</p>	
Asiasanat Y-sukupolvi, työmotivaatio, työelämä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	1
1.2	Keskeiset käsitteet	1
2	Y-sukupolvi	3
3	Sisäiset työmotivaatiotekijät	5
3.1	Arvot työelämässä	5
3.2	Työhyvinvoinnin merkitys	6
3.3	Työn imu	8
4	Ulkoiset työmotivaatiotekijät	11
4.1	Työyhteisö	11
4.2	Palkitseminen	13
4.3	Johtaminen	17
5	Työtä tasapainottavat tekijät.....	19
5.1	Vapaa-aika.....	19
5.2	Harrastukset	19
5.3	Tukiverkostot	20
5.4	Taloudellinen tilanne	21
5.5	Terveys ja palautuminen	22
6	Tutkimuksen toteutus	23
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	23
6.2	Haastateltavat.....	24
6.3	Aineiston analysointi	24
7	Tutkimuksen tulokset.....	26
7.1	Sisäiset työmotivaatiotekijät	26
7.2	Ulkoiset työmotivaatiotekijät	30
7.3	Työtä tasapainottavat tekijät.....	34
8	Johtopäätökset.....	37
8.1	Tutkimustulosten yhteenveto.....	37
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	38
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	39
8.4	Oman opinnäytetyöprosessin arviointi.....	39
	Lähteet	41
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Haastattelukysymykset	47

1 Johdanto

Työmotivaatio koskettaa kaikkia työelämässä toimivia henkilöitä. Jokainen yritys haluaisi, että työntekijät olisivat mahdollisimman motivoituneita työhönsä. Yritysten menestymisen taustalla ovat motivoituneet ja ammattitaitoiset työntekijät. Epämotivoituneesti tehty työ ei parhaallakaan työntekijällä ole sitä, mitä hän kykenisi tekemään hyvin motivoituneena. Vaikuttavia tekijöitä löytyy niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. Hyvällä johtamisella sekä hyvin hoidetulla työhyvinvoinnilla on suuri merkitys motivaatioon. Oikein kohdennettu palkitseminen voi toimia hyvänä työmotivaation kannustimena yrityksessä. Työtä tasapainottavia tekijöitä ovat esimerkiksi perhe, harrastukset ja ystävät.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Y-sukupolven kuuluvien ihmisten työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen on valittu tällä hetkellä työelämään vahvasti vaikuttava Y-sukupolvi. Työn tavoitteena on löytää vastauksia elementeistä, joilla työmotivaatiota voidaan kasvattaa. Työssä käydään läpi teoriaa Y-sukupolven näkökulmasta, työmotivaatioon liittyvistä tekijöistä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on, mitkä ovat Y-sukupolven työmotivaatioon vaikuttavat tekijät? Työn alakysymyksiä on kaksi. Miten erilaiset sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat Y-sukupolven työmotivaatioon? Mitkä ovat työtä tasapainottavien tekijöiden vaikutukset työmotivaatioon?

Teoriaosassa käsitellään työmotivaatioon liittyviä osa-alueita. Jokaisessa osassa teoriaa on katsottu Y-sukupolven näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa Y-sukupolveksi on määriteltä 1980-luvulla ja 1990-alkupuolella syntyneet henkilöt.

Tutkimukseen on haastateltu viittä Y-sukupolven edustajaa, jotka työskentelevät erilaisilla aloilla. Haastateltavat on valittu mahdollisimman erilaisilta aloilta ja poikkeavilta koulutuspohjilta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Y-sukupolvi voidaan määritellä yhteiskunnallisten yhdistävien tekijöiden avulla. Lähtään tähän voidaan määritellä noin 1980–1990 luvun alkupuolella syntyneet henkilöt. Tämä sukupolvi on kasvanut nuoruutensa teknologisen kehityksen aikakaudella. Uuden teknologian omaksuminen on tapahtunut luonnostaan ja sitä hyödynnetään työelämässä kuin sosiaalisessa kanssakäymisessä. Työyhteisö koetaan tärkeäksi ja siksi työtä halutaan

tehdä enemmän työyhteisölle kuin itse työpaikalle. Työssä arvostetaan työn sisältöä ja sen tuomaa mahdollisuutta päästä vaikuttamaan asioihin. Johtamisen malleja haastetaan avoimesti ja omia mielipiteitä tuodaan rohkeasti ilmi. Esimiehiltä kaivataan jatkuvaa palautetta ja sitä haetaan omatoimisesti lisää. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119; Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23–24.)

Työmotivaatio ohjaa työntekijän vireyttä ja suuntaa työnteossa. Samalla se ylläpitää jakamista ja vaikuttaa päivittäiseen toimintaan työpaikalla. Sisäinen työmotivaatio tulee työntekijästä itsestään ja ohjaa kohti omia päämääriä. Sisäisen motivaation lähteitä voivat olla esimerkiksi omat arvot tai mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. Mikäli työ tuntuu palkitsevalta, se usein on myös motivoivaa. Ulkoiset työmotivaatiotekijät tulevat työntekijän ulkopuolelta. Ulkoisia työmotivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkitseminen ja työyhteisön tuki. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin ei aina pääse itse täysin vaikuttamaan. Omalla toiminnalla voi kuitenkin edesauttaa näiden tapahtumista. (Sinokki 2016, 11–14; Martela 2015, 143, 273.)

2 Y-sukupolvi

Sukupolven käsitettä ei voida määrittää pelkästään ikäluokan mukaisesti. Käsite kytkeytyy läheisesti johonkin yhteiseen kokemukseen tai yhteiskunnalliseen muutokseen. Sukupolvikokemukset eivät koskaan kosketa kaikkia ikäluokan henkilöitä samalla lailla. Uusia sukupolvia syntyy ja eriytyy herkemmin kuin yhteiskunnassa tapahtuu nopeita muutoksia. (Purhonen, Hoikkala & Ross 2008, 14–17.)

Y-sukupolvesta on monenlaisia määritelmiä. Suutarinen & Vesterinen määrittelevät Y-sukupolven 1980–1990 luvuilla syntyneiksi henkilöiksi. Heidän odotukset poikkeavat aikaisemmin syntyneistä sukupolvista työn, työn johtamisen ja työyhteisön toiminnan osalta. Nettisukupolveksikin kutsuttu väestö on kasvanut urbaanissa ja globaalimarkkina- ja mediakulttuurin maailmassa. He ovat verkostoituneet ympäri maailmaa ja ajattelevat globaalisti. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119.)

Y-sukupolven työntekijät eivät ota asioita itsestään selvyyksinä, vaan yrityksen johtamismallit haastetaan avoimesti. Esimiehen halutaan olevan läsnä ja saada mahdollisuus vuorovaikutukseen hänen kanssaan. Y-sukupolvi on koulutetumpi ja hallitsee tekniikan paremmin kuin edeltäjänsä ja on sen avulla valmiimpi moderniin työelämään. Arvot ja elämäntavat eivät aina toimi perinteisessä työelämässä. Ristiriidasta vanhempien kanssa kielii se, että monet nuoret aikuiset syrjäytyvät työelämästä. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23–24.)

Tapscott määrittää Y-sukupolven käsittävän vuosien 1977–1997 välillä syntyneet henkilöt. Hän on nimennyt sukupolven kuvaavan ominaisuuden mukaan nettisukupolveksi. Kyseessä on ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut lapsuutensa internetin ja digitaalisen muutoksen maailmassa. Heille uuden teknologian omaksuminen on ollut luonnollista muun oppimisen rinnalla. Tekniikan uudistumista pidetään kuin elinympäristön parannuksena, eikä uhkana. (Tapscott 2010, 30–32.) Sami Myllyniemen vuonna 2014 toimittaman nuorisobarometrin mukaan, nuorten nettiyhteydenpito kavereihin on ohittanut puhelimesta puhumisen ja kasvokkain tapaamisen. Kuitenkin eniten kasvokkain ystäviään tapaavat henkilöt ovat myös aktiivisimpia pitämään yhteyttä netissä ja puhelimitse. (Myllyniemi 2015, 68–73.)

Järvensivu, Niskanen ja Syrjä haastavat Tapscottin määritelmän Y-sukupolven ikärakenteesta Suomen yhteiskuntaan sopimattomana. Tapscottin määrittämä Y-sukupolven alkamisvuosi 1977 osuu liian aikaiseen vaiheeseen. Vuonna 1994 juuri 17 vuotta täyttäneet joutuivat laman, kielteisten näkymien ja nuorisotyöttömyyden kouriin. Y-sukupolven eli

diginatiivien sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut vahvasti digiajassa. Tämän ikäluokan syntymäjakauma määritetään vuosien 1980–1990 väliin. Vuoteen 1997 tämän sukupolven vanhimmat edustajat ovat kasvaneet 17-vuotiaksi. Tällöin ICT-kupla oli lähellä puhkeamista mutta samalla informaatio- ja bioteknologian aloihin luotiin suuria odotuksia. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 55–56.) Ihmiset kokevat persoonan muuttumisen ja voimakkaan kokemuksen ajanjakson noin 17-vuoden ikäisinä. Tällöin erilaiset tapahtumat ja kokemukset muokkaavat ihmisiä niin, että erilaiset ryhmät voivat erottautua toisistaan ryhminä. Yhteiset kollektiiviset kokemukset vaikuttavat voimakkaasti ihmisen kehityshistoriaan ja nämä muokkaavat samalla erilaisia sukupolvia. (Purhonen, Hoikkala & Ross 2008, 270–271.)

Vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolven edustajat tulevat valtaamaan työelämän. Tämän nykyajan Peter Pan -sukupolven on katsottu mieltyneen viettämään pidennettyä nuoruutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö he haluaisi tehdä töitä. Koulutustaso on tehnyt harppauksen ja varsinkin eniten koulutetut nuoret haluavat hyödyntää oppimaansa myös työelämässä. Työn täytyy kuitenkin olla mukavaa ja työn tulee vastata omia arvoja. Vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolven edustajien on arvioitu täyttävän 45 prosenttia kaikista työpaikoista. Samalla yrityksistä poistuu paljon esimiesasemassa olevia työntekijöitä jolloin suuri vastuu siirtyy nuorelle sukupolvelle. (Alasoini 2010, 24–26.)

3 Sisäiset työmotivaatiotekijät

Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa toimintaamme. Mitä enemmän motivaatiota on, sitä vahvemmin menemme kohti omia päämääriä. Se aktivoi meitä toimimaan tarkoituksenmukaisesti niin opiskelussa, työssä kuin vapaa-ajallakin. (Sinokki 2016, 60–61.) Motivaatiota voidaan saada kahdenlaisista lähteistä. Sisäinen motivaatio tulee itsestämme. Kun teemme jotain arvojemme mukaisesti, koemme siitä mielihyvää. Ulkoisen motivaation lähteenä voivat toimia erilaiset palkkiot kuten raha tai keuhut. (Suomen mielenterveysseura) Ihmisten käsitykset työmotivaatiosta ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana. Rahan ajateltiin olevan tärkein työmotivaation tekijä. Nykyisin sisäisen motivaation merkitystä on alettu korostamaan yhä enemmän. (Hakonen & Nylander 2015, 137.)

Innostuksen ja osaamisen yhdistäminen on keino löytää hyvä motivaatio työntekoon. Työtään pääsee parhaiten toteuttamaan ja itseään kehittämään, kun nämä kohtaavat. Kun löytää itselleen asioita, joista on innostunut, on miellyttävää lähteä rankentamaan taitoa näiden päälle. Motivaation kasvamista edesauttavat onnistumisen tunteet ja uuden oppiminen. (Martela 2015, 141–142.) Sisäinen motivaatio voidaan yhdistää kokemukseen, jossa työntekijä kokee työn palkitsevana. Työ tehdään omasta vapaasta tahdosta ja tyydytys syntyy itse toiminnasta sekä itselle merkityksellisestä lopputuloksesta. Ulkopuolinen palkka tai palkkiot eivät saisi olla lähtökohtaisesti syy miksi tehdä työtä. (Leiviskä 2011, 49–50.)

Motivaatio katoaa nopeasti, vaikka jostain tekemisestä olisi kuinka innostunut jos taito puuttuu eikä tulosta synny. Turhautuminen tulee taas vastaan, kun taitoa on, mutta työ ei miellytä. Lahjakkuus ei pääse kehittymään samaa tahtia kuin innostuneella oppijalla. (Martela 2015, 140–141.) Mikäli jokin työ tuntuu liian isolta, se on hyvä pilkkoa osiin. Kun työsään pääsee vähän eteenpäin, se kasvattaa työmotivaatiota. Ajatukset saavat kypsyä samalla ja muutkin ongelmat voivat alkaa ratketa. (Sinokki 2016, 63.)

3.1 Arvot työelämässä

Ihmisen käsitys arvomaailmasta syntyy noin 17 vuoden iässä kun henkilö järjestää mielessään aiempia kokemuksia. Käsitys arvoista kehittyy jatkuvasti elämänkokemuksen ja kasvatuksen myötä. Sukupolvien arvomaailmoissa ja odotuksissa on poikkeavuuksia johon tuen erilaisista kasvupohjista. Se mihin ihminen käyttää aikaansa kertoo paljon arvomaailmasta. (Ilmarinen 2009, 43.)

Y-sukupolvi vietti taloudellisesti vakaamman nuoruuden kuin aiemman sukupolven edustajat. Vanhemmilta saatu taloudellinen apu on voinut vaikuttaa siihen, että he uskaltavat vaatia työuriltaan mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. 1990-luvun lama osui kuitenkin monien sukupolven edustajien lapsuuteen. Tämä on koskettanut monien perheiden taloutta ja se voi edelleen näkyä persoonallisuudessa ja suhtautumisessa työntekoon. (Vesterinen 2010, 176.)

Tavoitteet ja arvot riippuvat mahdollisuuksista joita ympäristö tarjoaa. Y-sukupolven edustajat kokevat yksilölliset tavoitteet tärkeiksi. Työn mielekkyys ja sisältö ovat arvoasteikon kärkipäässä. Työn täytyy tarjota sellaista sisältöä, jota työntekijä voi pitää merkityksellisenä. Jatkovaa oppimista halutaan kokea, eikä jäädä makaamaan paikalleen. Y-sukupolvi ei ole enää edeltävien sukupolvien lailla työkeskeinen. Työn ja vapaa-ajan tasapainon säilyttämistä pidetään entistä tärkeämpänä tekijänä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 58–59.)

Sukupolvi on kasvanut arvostamaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Työtä ei katsota enää niin vakavasti, vaan sen täytyy olla hauskaa ja motivoivaa. Tästä saattaa seurata ristiriitaisia ajatuksia vanhempien sukupolvien kanssa. Saatetaan tulkita etteivät Y-sukupolven edustajat suhtautuisi työhönsä vakavasti. Vanhemmat sukupolvet ovat eläneet enemmän työtä varten kun nuorempi sukupolvi. Heille on tärkeintä tehdä työtä enemmän itseään ja tiimiään varten kuin itse yritykselle. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 121.)

Y-sukupolvea ei suotta kutsuta nettisukupolveksi. Kysymyksiin on totuttu saamaan nopeasti vastauksia. Mikäli työkaverilta ei saada vastausta heti, siirrytään toisen luokse tai tieto kaivetaan verkosta. Uralla halutaan edetä myös entistä nopeampaan tahtiin. Etenemismahdollisuuksia pidetään usein yhtenä tärkeimmistä tekijöistä uutta työpaikkaa haettaessa. Sukupolven edustajat odottavat myös saavansa palautetta jatkuvasti esimiehiltään, jotta voivat arvioida omaa kehittymistään. Palautetta ei odoteta tulevan vain kerran kuu-kaudessa vaan päivittäin ja joskus jopa useamminkin. Kaiken nopeuden ja kiireen rinnalla toivotaan vapautta nauttia työstä ja perhe-elämästä. Etenkin arvostetaan vapautta vaikuttaa omaan työaikaan ja paikkaan jossa työtä tehdään. Vapaus joustavaan työaikaan mahdollistaa työn ja muun elämän helpomman tasopainottamisen. Työtä myös toivotaan arvostettavan suorituksien avulla eikä pelkästään työpaikalla vietetyn ajan mukaan. (Tapscott 2010, 176–185.)

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävissä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (TTL 2012, 1). Työhy-

vinvoinnilla on tärkeä osa yrityksen kasvustrategiaa. Työhönsä tyytyväinen henkilöstö ja hyvä ilmapiiri heijastuvat asiakastyytyväisyyteen, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen. Työhyvinvointi muodostuu monista palasista niin yksilön tasolla kuin koko yrityksen näkökulmasta. Yksilön suorituskyky ja hyvinvointi, osaaminen, johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi ovat tekijät, joita tarkastelemalla voidaan tutkia työhyvinvointia. (Ojala 2003, 14–17.)

Työhyvinvoinnin tavoitteita ovat työturvallisuus, henkinen hyvinvointi sekä työkyky ja työssä jaksaminen. Kaikki osa-alueet liittyvät tiivistä yhteen ja niitä tulisi tarkastella suurena kokonaisuutena. Yhteiskunnan tehtävänä työhyvinvoinnin näkökulmasta on tarjota puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle, säätämällä lakeja ja tukemalla yritysten toimintaa. Organisaatiot noudattavat annettuja määräyksiä ja toimivat näiden puitteiden sisällä rakentaen miellyttävää työskentelyilmapiiriä. Työntekijän vastuulla ovat työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen sekä vastuu omista elintavoistaan. (Virolainen 2012, 11–12.)

Fyysinen hyvinvointi on näkyvin osa arkipäiväistä työhyvinvointia. Etenkin fyysisissä työtehtävissä työolosuhteet korostuvat. Kehon kuormituksen tasapainottamiseksi ergonomiset ratkaisut kuten työasennot sekä työpöydät ja tuolit ovat tärkeässä asemassa. Myös työolosuhteisiin kuuluvat melu, työvälit ja lämpötila vaikuttavat osaltaan fyysiseen jaksamiseen. Fyysistä rasitusta on mahdollista vähentää esimerkiksi työnkierron avulla jossa työtehtävät vaihtuvat. Samalla tämä auttaa jaksamaan henkisellä puolella. Kuormitus muuttuu ja työntekijä pääsee irti samasta rutiininomaisesta työstä. Toimistotehtävissä työskentelevillä fyysinen kuormitus on erilaista kuin perinteistä fyysistä työtä tekeville. Työntekijä istuu suurenosan päivästä työpöydän ääressä jolloin etenkin hiirikäsi ja liikkumattomuus aiheuttavat haasteita. Tauotukset ja pienet kävelyt sekä venyttelyt auttavat kehoa ennaltaehkäisemään esimerkiksi lihasjäykkyyden syntymistä. (Virolainen 2012, 17.)

Fyysinen kunto on selkeä ja helposti lähestyttävä asia, siksi monien yritysten työhyvinvointitoiminta keskittyy juuri fyysiseen kuntoon. Fyysistä kuntoa on helppo mitata ja arvioida erilaisin tavoin. Yksi ongelma on se, että koko henkilöstöstä ei halua olla mukana tämänkaltaisessa toiminnassa. Esimerkiksi liikuntaseteleitä hyödyntävät henkilöt luultavasti liikkuisivat jo muutoinkin ilman seteleitä. Erilaisilla tapahtumilla ja kuntotempauksilla saadaan vähemmän aktiivisia liikkumaan, mutta silti lähes aina osa henkilöstöstä ei ole mukana toiminnassa. Liikkumisen salliminen työajalla tai muu palkitseminen ovat parhaita keinoja saada vähiten aktiivinen osa liikkumaan. Täytyy kuitenkin huomioda että tämäkin on vain yksi osa mihin yritys voi käyttää työhyvinvointiresurssejaan. Panostus pitää olla oikeassa suhteessa muuhun toimintaan nähden. (Kehusmaa 2011, 38–39)

Psyykkinen työhyvinvointi on yksi työkyvyn säilymisen edellytyksistä sekä tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Tälle ei ole kuitenkaan lakisääteistä tavoitetta vaan henkilöstöpoliittiset perusteet. Vaikutukset näkyvät yksilön toimintakyvyssä kuin tuloksellisuudessa ja tuottavuudessaakin. Psykkiseen työhyvinvointiin kuuluu paljon erilaisia osa-alueita kuten arvostus, työn imu, työn mielekkyys ja onnistumisen kokemukset. (Tarkkonen 2012, 35–36.) Psykkistä hyvinvointia edesauttaa se, että työntekijä kokee tehtävänsä mielenkiintoiseksi eivätkä ne kuormita liikaa. Työt aiheuttavat yhä useammin psyykkistä pahoinvointia. Työstä johtuvia psyykkisiä oireita on havaittu joka kolmannella suomalaisella naisella ja joka viidennellä miehellä. (Virolainen 2012, 18.)

Y-sukupolven edustajat arvostavat työn merkityksellisyyttä elämäänsä. Työn tulisi olla mielenkiintoista ja omaan arvomaailmaan sopivaa. Työltä kaivataan aitoja tilanteita, joissa saadaan itse tehdä asioita ja oppia kehittymään ihmisenä. Työllä kasvatetaan omaa persoonallisuutta ja siitä etsitään omaa elämäntarinaa kasvattavia tekijöitä. Vanhemmat sukupolvet arvostavat enemmän työn yhteiskunnallista merkitystä. Työtä tehdään enemmän yhteiskunnan normien mukaisesti kuin itseä varten. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 109–110.)

Työ voi alkaa kuormittamaan liikaa, jolloin henkilö alkaa kärsiä työstressin oireista. Tämä alkaa näkyä niin yksilön tasolla kuin työyhteisöön heijastuvina ongelmina. Yksilölliset vaikutukset näkyvät esimerkiksi työmotivaation laskuna ja työlaadun heikentymisenä. Ongelmiin tulisi saada apua mahdollisimman pikaisesti. Tilannetta voidaan käsitellä työterveydenhuollon kanssa, mutta myös työyhteisön tasolla. Työyhteisössä hoitamattomat ongelmat voivat ilmetä ilmapiirin heikentymisenä ja ihmissuhteiden törmäyksinä. Omaa työtään tulisi pyrkiä tutkimaan ja hallitsemaan siinä määrin, että työn kuormittavuutta ei muodostuisi liikaa. (Nummelin 2008, 105–107.)

3.3 Työn imu

Kuntoutussäätiön tuottamassa työhyvinvointioppaassa työn imua kuvaillaan tilana, jossa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen. Työn imu on tarttuvaa ja se näkyy ihmisen työkyvyssä. Työntekijät kokevat vähemmän eläke- ja eroajatuksia sekä omaavat paremman työkyvyn. Yhden työntekijän innostuneisuus on tarttuvaa, jolla on vaikutusta koko tiimiin. Innostuneisuus on yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin osa-alueista. Hyvässä työvireessä työ soljuu eteenpäin kuin itsestään ja työstä voi olla vaikea irrottautua. Tämän kaltaista tilaa kutsutaan flow-tilaksi. Flow-tila on hetkellinen huippukokemus ja kohdistuu tiettyyn tilanteeseen tai asiaan. Työn imu on taas myönteinen pitkäkestoinen tunnetila.

(Kuntoutussäätiö 2010.) Ihmiset kokevat enemmän flown tunnetta työssään kuin vapaa-ajallaan. Kun työntekijän kyvyt ovat tasapainossa työtehtävien haasteellisuuden kanssa, on hänellä parempi mahdollisuus kokea flown tunnetta. Yksilön kykyjen kasvaessa sama työtehtävä ei välttämättä tarjoa samaa tunnetta enää. (Virolainen 2012, 86.)

Flow-tilaan pääseminen vaatii tiettyjä edellytyksiä. Keskittymistä edistää rauhallinen työympäristö ja ulkopuolisten häiriötekijöiden poissulkeminen. Häiriötekijöitä voivat olla esimerkiksi sähköpostin ilmoitusviestit tai työkaverin keskeytykset. Omilla pienillä valinnoilla jokainen voi vaikuttaa työympäristöönsä. Työntekijän taidot ja haastetaso olisi syytä olla balanssissa. Liian hankalissa tehtävissä ihminen ahdistuu helposti ja kadottaa työmotivaationsa. Liian yksinkertaisissa tehtävissä työntekijä turhautuu ja keksii itselleen muuta tekemistä oheen. Työn haastetaso on syytä pitää taitotason yläreunassa jolloin mielenkiinto ja motivaatio säilyvät mahdollisimman pitkään. Mikäli töitä on paljon, priorisointi auttaa valitsemaan selkeät päämäärät. Selkeät tavoitteet kasvattavat työn mielekkyyttä ja luovat edellytyksen työn onnistumiselle. Jatkuva palautteen saaminen edistää onnistumisen ja kehittymisen tunnetta. Ilman minkäänlaista konkreettista tulosta tai palautetta työ jää vaille merkitystä. Palautetta voi antaa itselleen, mutta on myös tärkeää saada rakentavaa palautetta ulkopuolelta. Palautejärjestelmä on siis syytä rakentaa osaksi työtä. (Martela & Jarenko 2015, 100–105)

Työntekijä saattaa kokea työn imua mutta samalla voimavarojen heikkenemistä. Kiire tai stressi voi aiheuttaa tilanteen jolloin työn tuloksista ei kerkeä nauttia. Ihminen tarvitsee aikaa ajatuksilleen ja uuden oppimiselle. Työntekijä saattaa viettää aikaa työpaikalla kahdeksan tuntia, mutta pidemmän päälle ilman haasteita hän saattaa pitkästyä. Mikäli työstä puuttuu innostus, ei työpaikka ole välttämättä juuri se oikea. (Manka 2011, 144)

Työn imu ei tarkoita tilaa, jossa työ on ainut ajatus takaraivossa. Palautumiselle on varattava riittävästi aikaa, jotta voimat kerkeävät elpyä. Liiallinen kiire sekä itselle asetetut liian korkeat vaatimukset voivat johtaa virheiden lisääntymiseen. Tämä saattaa johtaa ylisuorittamiseen, jolloin yksinkertaisia asioita on vaikea hahmottaa selkeästi. Ajankäytön hallinta auttaa hallitsemaan asioiden tärkeysjärjestyksiä sekä oikeita mittasuhteita. (Kuntoutussäätiö 2010.)

Työstä palautuminen on prosessi, jonka seurauksena työntekijän tila palautuu työtä edeltävälle tasolle. Työpäivän aikaisesta stressistä ja rasituksesta palautumisen merkitys on entistä tärkeämpää, kun työ on kuormittavaa. Vaikka työntekijä kokisi kuinka paljon työn imua, ei palautumisen merkitystä voi unohtaa. Jos työssään kokee jatkuvasti tarvetta palautua, tämä on merkki ajan tai paikan riittämättömyydelle. Nämä voivat olla merkkejä

pitkittyneestä väsymyksestä, joka voi johtaa aikanaan työuupumukseen. Nykyisin työn ja vapaa-ajan välille on entistä vaikeampaa muodostaa rajaa. Teknologian kehittyminen ja kansainvälistyminen ovat tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tähän. Työn irrottautumien rajoista on lisännyt joustavuutta ja itsenäisyyttä. Tämä aiheuttaa samalla tilanteen jolloin työntekijä ei välttämättä osaa määritellä milloin hän on vapaa-ajalla ja milloin töissä. (Hakanen 2011, 98–99)

Omaa työn imuaan on mahdollista lisätä monin keinoin. On tärkeää nähdä itsellä mahdollisuus kehittyä ja nauttia työstä. Mieltä ei saa lukkiuttaa, joka estäisi uusien taitojen harjoittamisen. Omaa työtään on lähes aina mahdollista muokata ainakin jollain tasolla. Työtä muokattaessa voimavarojen ja vaatimusten rakennuspalikoita on monia. Vastuut, erilaiset ihmiset, tekniset välineet ja tehtävät muodostavat palapelin, joiden avulla työtä voi muokata mielekkäämmäksi. Kaikilla ihmisillä on erilaiset keinot millä työstä saadaan rakennettua entistä innostavampaa itselle. Pyrkimyksenä voi olla esimerkiksi myönteisempi vuorovaikutus tai oman ammatillisen identiteetin kehittäminen. Työssä tarvittavien voimavarojen lisääminen voi tapahtua opettelemalla uusia taitoja tai hyödyntämällä kaikkia kykyjään parhaansa mukaan. Työn voimaannuttavien vaatimusten lisääminen on myös hyvä keino työn imun lisäämiseen. Omalla aktiivisuudella voi vaikuttaa mahdollisuuksiin saada uusia työrooleja ja tehtäviä. Uusien vastuiden ja haasteiden hakemisessa on huomioitava oma jaksaminen ja se, etteivät työtehtävät muutu liian raskaiksi. Kaikki hyvinvointi ei kuitenkaan tule siitä että vähennetään kiirettä ja työn määrää. Haitallisia työn vaatimuksia voi vähentää pyrkimällä välttämään rooleja ja tehtäviä, jotka kokevat itselleen jatkuvasti liian kuormittaviksi. Työn vaatimuksia voi pyrkiä vähentämään esimerkiksi asettamalla rajoja hankalille asiakkaille tai pitämällä riittävästi taukoja työn ohessa. (Hakanen 2011, 82–87)

4 Ulkoiset työmotivaatiotekijät

Mikäli ihminen toteuttaa jonkin epäinnostavan asian ulkopuolisen tekijän toimesta. Tätä kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi. Kyse voi olla rangaistuksen välttämisestä, hyväksynnän hakemisesta tai saatavilla olevasta palkkiosta. Intohimo ja kutsumus vievät meitä kohti tavoitteitamme. Siksi sisäisen motivaation ohessa, on hyvä tarkastella myös ulkoisen motivaation lähteitä. Miellyttävä työpaikka ei auta siinä vaiheessa, kun pitäisi maksaa lasuja. (Martela 2015, 143, 273.) Y-sukupolven edustajilla rahalliset korvaukset ja palkkiot eivät ole tärkein motivaatiotekijä. Työssä halutaan nauttia ja toteuttaa omia näkemyksiä. Työmotivaatio kasvaa arvostuksen ja omien onnistumisien myötä. Työtä tehdään lähtökohtaisesti itseä ja tiimiä varten, ei niinkään yritystä varten. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120–121.)

4.1 Työyhteisö

Kun työyhteisö voi hyvin, se kykenee vastaamaan menestyksekkäästi liiketoimintatavoitteisiin sekä sidosryhmien odotuksiin. Työhönsä tyytyväinen henkilöstö sekä hyvä ilmapiiri heijastuvat asiakastyytyväisyyteen asti. Koneita ja kapasiteettiä voidaan hankkia nopeasti rahalla, mutta ihmisten osaamista tai innostusta ei voida hankkia hetkessä. (Ojala 2003, 14.) Keskinäisellä ryhmähengellä luodaan tarve kuulua yhteisöön. Vahvalla ryhmähengellä työpaikka tuntuu enemmän kuin vain paikalta, jonne tullaan suorittamaan. Ihmisellä on tarve kuulua johonkin ryhmään, josta hän välittää itse ja jossa hänestä välitetään. (Martela & Jarenko 2015, 119.)

Toimivassa ja tuottavassa organisaatiossa me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tärkeitä elementtejä tulosta tehtäessä. Hyvä yhteisöllisyys tukee hyvinvointia, tuloksellisuutta ja terveyttä. Hyvää työyhteisöä ei voida ostaa rahalla, vaan se vaatii yhteisiä ponnistuksia ja keskinäistä ymmärrystä. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin suurempaan kokonaisuuteen ja työyhteisö on keskeisimpiä elämän merkityksellisyyden paikkoja. Kun itse pystyy samaistumaan työyhteisön ja organisaation arvoihin, tulee liittymisestä huomattavasti helpompaa. Yhteisöllisyyden rakentamiseen tarvitaan kaikkien panosta eikä sitä voi saavuttaa ilman ennakoasenteista vapaata ilmapiiriä. Hyvässä työilmapiirissä yksilöt kokevat yhteenkuuluvuutta ja samalla se tarjoaa jäsenille turvaa. Samalla yksilöiden erilaiset persoonat luovat sitä energiaa mistä yhteisöllisyyttä rakennetaan. (Kaivola & Launila 2007, 77–79.)

Suuren työyhteisön sitouttaminen yhteisiin päämääriin on haastavaa. Erilaiset persoonat kaipaavat moninaisia kannustinkeinoja, millä työhön sitoudutaan. Tämä luo haasteita eri-

tyisesti johtamiseen. Siksi toimivassa työyhteisössä onkin ensin opeteltava motivoimaan yksittäisiä työntekijöitä ja siirtyä siitä pikkuhiljaa eteenpäin. (Ranta 2005, 146.) Yhteinen päämäärä tai haaste, mihin kaikki työyhteisössä voivat sitoutua, toimii hyvänä motivaatiotekijänä. Päämäärän pitäisi olla selkeä, jonka kaikki työyhteisössä ymmärtävät. Mikäli päämäärät ovat vain johdon asettamia, työyhteisön motivaatio voi hiipua nopeasti. Työyhteisölle olisi hyvä antaa mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja suunniteluun. Itse työntekijäryhmän osaamisen ja työn sisällön haastavuuden tulisi kohdata. Liian vaikea työ, mihin osaamista ei löydy, koetaan aiheuttavan ahdistumisen tunnetta. Vastaavasti turhan helpolla työllä, missä ei ole haastetta, koetaan helposti kyllästymistä ja tyytymättömyyttä. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 73–75.)

Työyhteisöt koostuvat erilaisista persoonista. Moninainen työyhteisö voidaan nähdä voimavarana, jossa yksilöiden erilaisia vahvuuksia voidaan hyödyntää. Erilaiset persoonat voivat kuitenkin muodostaa jännitteitä ryhmän sisälle. Erilaisten persoonien myötä mielipiteet ja roolit voivat jäädä vahvasti päälle. Omia ideoita ja arvoja aletaan puolustaa toisen ymmärtämisen sijaan. Toiset leimaataan tiettyyn rooliin jolloin näkemystä on myöhemmin hankala muokata. Ryhmään voi jäädä päälle ilmapiiri missä omaa roolia tai taustaryhmää päädytään puolustamaan eikä ryhmän erilaisuutta pystytä enää hyödyntämään. (Paasi-vaara 2009, 70–71.)

Hyvin toimiva työyhteisö toimii yritykselle voimavarana. Ihmiset viihtyvät töissä ja kokevat onnistumisen tunnetta työskennellessään toisten kanssa. Työyhteisön ilmapiiri voi myös olla kaukana halutusta jolloin työnteko vaikeutuu. Häirintä ja syrjintä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työyhteisöön. Koulutuksella ja tietoisuudella voidaan vaikuttaa näiden kitkemiseen. Varhaisen puuttumisen mallilla voidaan jo valmiiksi ennaltaehkäistä mahdollisia konfliktitilanteita. Johtamisella ja valtasuhteilla on tärkeä rooli hyvään ilmapiiriin. Hyvä esimies osoittaa riittävää johtajuutta tai muuten joku toinen ottaa hänen roolinsa. Hyvällä johtamisella työt etenevät johdonmukaisesti ja ennustettavasti, mikä helpottaa koko yhteisön toimintaa. (Ahlroth 2015, 129–134.)

Kaivola ja Launila (2007, 134–135) ovat esittäneet toimivan työyhteisön elementit kuviona, jonka keskelle on sijoitettu organisaation perustehtävä. Perustehtävän on tarkoitus kuvastaa sitä miksi ja mitä varten organisaatio on olemassa. Jokaisen työntekijän tulisi olla selvillä yhteisistä ja yksilöllisistä tavoitteista. Ympärillä olevat osat tukevat perustehtävän toteuttamista. (Kaivola & Launila 2007, 134–135.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön elementit. (Kaivola & Launila 2007, 134.)

Suuret ikäluokat ovat kasvaneet enemmän hierarkioiden parissa, kun taas nuorempi sukupolvi arvostaa enemmän työskentelyä ryhmissä. Valtaa ei välttämättä tavoitella suhteessa toisiin ihmisiin vaan onnistumiset halutaan kokea ryhmässä. Asiat koetaan yhteisten onnistumisten kautta. Digitaalinen kasvatus on korostanut entistä enemmän ryhmätöiden merkitystä. (Tapscott, 180–182.) Y-sukupolvi on elänyt lapsuutta laman keskellä. Tästä on muodostunut käsitys, että organisaatiot ja työpaikat eivät ole ikuisia. Sitoutuminen yritykseen voi olla haastavaa, koska ikinä ei voi tietää mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Sitoutuminen tapahtuu sen sijaan enemmän työyhteisöön ja itse työtehtävään. (Vaasan yliopisto 2015.)

4.2 Palkitseminen

Palkitsemisen ajatellaan usein olevan kertaluontoisia palkkioita tai rahallisia korvauksia. Palkitseminen on kuitenkin paljon laajempi käsite. Tähän sisältyvät asiat, jotka henkilöstö kokee palkitseviksi ja joihin työnantajalla on päätäntävaltaa. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen alueeseen, aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Palkitsemisen tulisi tukea kokonaisuudessaan niin organisaation kuin henkilöstönkin tavoitteita. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 34–38.)

Yritys haluaa lähtökohtaisesti kannustaa palkitsemisella työntekijöitään toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Yrityksellä pitäisi olla strategia mihin palkitsemisella pyritään ja mitä eri palkanosilla viestitään. Palkitsemista voidaan toteuttaa yksilön tasolla jolloin palkitsemiskriteerit ovat ennakkoon määriteltä. Välillä taas tarkoituksiin sopii paremmin tiimin tai osaston palkitseminen tai jopa koko yrityksen yhteinen palkitseminen. Yleensä selkeänä ja helposti vertailtavana mittarina toimii taloudellinen tulos. Tulosta voidaan mitata esimerkiksi kannattavuudella tai sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Palvelualoilla on helpompi tutkia laatua, mutta sitä on vaikeampi mitata. Voidaan toteuttaa asiakastytyväisyyskyselyjä ja seurata aikavälillä kehittymistä. Tämä on kuitenkin tehtävä tarkoin sillä tulkinnot saattavat johtaa väärin johtopäätöksiin. Saatua vastauksia tulisi arvioida oikeudenmukaisesti ja niin että ne koskettavat tasapuolisesti koko tarkasteltavaa ryhmää. (Kauhanen 2015, 106–109.)

Palkitseminen on yksi välineistä saada taloon uutta henkilöstöä tai keino pitää vanhat hyvät työntekijät yrityksessä. Pelkkä hyvä palkka ja edut eivät yleensä riitä takaamaan halutunlaisen henkilön löytymistä. Yrityksellä voi houkuttaa väkeä esimerkiksi pitkillä lomilla tai joustavilla työajoilla. Keskittyminen rahaan johtaa usein korkeisiin palkkatarjouksiin ja suuriin etupaketteihin. Näillä on kuitenkin vaikea erottautua muista kilpailijoista edukseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19–23.)

Palkitsemisella on yhteys motivaatioon. Mikäli motivaatiotekijöitä ei oteta lainkaan huomioon palkitsemista suunniteltaessa, voi palkitseminen muuttua tarkoituksettomaksi. Oikeanlaisella palkitsemisella henkilöt saadaan innostumaan työstään ja pyrkimään entistä enemmän kohti yrityksen tavoitteita. Työtä voidaan käskää tehdä mutta motivaatio saa ihmiset ajattelemaan, se taas edesauttaa työntekoa varsinkin luovissa töissä. Palkitsemisen tulisi ruokkia motivaatiota niin, että työntekijä kokee palkitsemisen arvokkaana osoituksena hyvästä työstä. Mikäli esimerkiksi asiantuntijoita palkitaan keinoilla jotka eivät heitä motivoi, tuhlataan suotta yrityksen resursseja ja tavoitteellisuus katoaa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 31–33.)

Y-sukupolven edustaja saattaa kadottaa motivaation nopeasti, mikäli halutunlaiset haasteet ei miellytä. Esimiehen olisi hyvä jo rekrytointivaiheessa selvittää, minkälaisia tavoitteita työn suhteen uudella hakijalla on. Esimerkiksi rutiinit saatetaan jo kokea erittäin epämotivoiviksi. Koska kokemusta ei välttämättä ole kertynyt vielä paljoa, voi nuori kokea omat odotuksensa liian korkeiksi ja riski epäonnistua kasvaa. Työhön tarvitaan tukea ja oikeanlaisia haasteita suhteessa työntekijän taitotasoon. (TTL 2010.)

Palkka on vastinetta tehdylle työlle. Palkan määrästä monet arvioivat oman asemansa yrityksessä ja sen kuinka he sijoittautuvat työyhteisön sisällä. Raha merkitsee arjen ylläpitoa ja mahdollisuuksia toteuttaa haluamiaan asioita. Yleisimpiä palkkaustapoja ovat aikapalkka, urakkapalkka ja palkkiopalkat. Näiden päälle tulee usein täydentäviä palkkioeriä joita voivat olla esimerkiksi tulospalkkio tai palvelusvuosilisä. (Hakonen ym. 2005, 69-72)

Yleissitova työehtosopimus (TES) määrittelee minimipalkan tehtäviin, joissa suurin osa suomalaisista työskentelee. Minimipalkka on erilaisilla aloilla ja tehtävissä erilainen poiketen useimmista EU-maista. Monilla aloilla on kuitenkin vaikeuksia saada ihmisiä töihin minimipalkalla. Siksi kysyntä ja tarjonta ovat usein vaikuttamassa palkkatasoon. Työnantaja voi halutessaan maksaa parempaakin palkkaa esimerkiksi erityisen hyvin koulutetulle henkilölle. (Kauhanen 2010, 104–105.)

On mahdotonta sanoa, että raha olisi merkityksetöntä. Rahan pitäisi olla väline jonka avulla työstä tehdään motivoivampaa. Mikäli raha on pääasia työnteossa, jokainen menetetty euro voi tuntua katastrofilta. Jos ihmisellä ei ole käsitystä siitä mitä hän haluaa, ei mikään rahamäärä tunnu tyydyttävältä. (Järvilehto 2013, 80–82.) Nuoret työnhakijat ovat alkaneet etsiä työltään sisäisen motivaation lähteitä, rahan ja ulkoisten palkkioiden sijaan. Töitä otetaan vastaan vähän heikommallakin palkalla, kunhan töissä pääsee ilmaisemaan itseään ja edistämään hyviä asioita. Työtä halutaan tehdä yhteisten päämäärien eteen, mutta tarvitaan tilaa toteuttaa asioita myös omalla tavalla. (Martela 2012.)

Osa yrityksistä palkitsee työntekijöitään bonusjärjestelmän mukaisesti. Sen sijaan että itse tekemisestä tehtäisiin motivoivaa, henkilö palkitaan usein rahallisella korvauksella. Vaihtoehtoisesti henkilöstöä voidaan palkita esimerkiksi ulkomaan kursseilla tai ylimääräisillä vapaapäivillä. Palkkio tosin saattaa viedä osan syistä miksi työtä haluttiin alun perin tehdä. Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on haastavaa. Monesti tulosten saavuttaminen vaatii yhteistyötä jolloin yksilö tai tiimi saattaa panostaa vain omaan etuunsa. Osassa töistä on myös käytännössä mahdotonta mitata kuinka työ palvelee kokonaisuutta. (Martela & Jarenko 2015, 89–91.)

Motivaatioon perustuvia aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa työn sisältö, urakehitys, arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä palaute. Työntekijä kokee palkitsevaksi työn, jossa työt vastaavat osaamista ja omia mielenkiinnon kohteita. Osaamisen kasvaessa on tärkeää, että työntekijä pääsee vaikuttamaan työn sisältöön. Hyvänä keinona vaikuttaa oman työn sisältöön ovat kehityskeskustelut joita käydään lähes kaikissa työpaikoissa. Palaute liittyy olennaisesti oppimiseen ja kehittymiseen. Palautteen antamista ja saamista pidetään vaikeana lajina joten siksi palautteen laatuun ollaan usein tyytymättömiä. Rahal-

linen palkitseminen ilman sitä tukevaa viestintää voi aiheuttaa ristiriitaisia tuntemuksia. On vaikea esimerkiksi tietää miksi tilille on tullut ylimääräisiä bonuksia ja onko kollega saanut kaiketi enemmän. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 73-74.)

Erityisesti luovissa ja innovatiivisissa työpaikoissa aineeton palkitseminen on erityisen tärkeää. Työssä jossa tarvitaan paljon innovatiivisuutta työn sisältö vastaa usein henkilön osaamista. Kun työt ovat tarpeeksi haasteellisia, ei jaksottainen paine aiheuta ongelmia kunhan välillä on aikaa pysähtyä miettimään omaa tekemistään. Nykyisin on myös paljon työpaikkoja, joissa on mahdollista noudattaa joustavaa työaikaa. Joustava työaika antaa mahdollisuuden helpottaa työn ja vapaa-ajan tasapainottamista. Joustava työaika ei kuitenkaan toimi ilman yhteisiä pelisääntöjä, joilla voidaan varmistaa tasapuolinen kohtelu kaikille. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 73–74.)

Ihmiset kaipaavat jatkuvasti palautetta työstään. Yksilöt poikkeavat toisistaan miten usein palautetta kaivataan. Osa työntekijöistä kaippaa palautetta päivittäin, jotta osaavat kehittää itseään. Toiset arvostavat palautteen saantia muutaman kerran vuodessa. Yleensä työntekijät kokevat saavansa palautetta liian harvoin, mutta esimiehet kokevat antavansa palautetta tarpeeksi. Palautetta voidaan saada kollegoilta tai asiakkailta. Varsinkin asiakaspalvelutehtävissä toimiville asiakkailta saatu palaute on erityisen tärkeää. Asiakkailta saatu palaute ei luonnollisesti ole aina kiitosta, vaan usein myös kritiikkiä siitä, kuinka asioiden olisi pitänyt mennä heidän mielestään. Esimiehen antaessa palautetta olisi hyvä tuntee alainen, jotta palautetta osataan antaa halutulla rakentavalla tavalla. Positiivista palautetta voidaan antaa kaikkien kuullen, mutta kritiikin tulisi tapahtua kahden kesken. Palaute tulisi antaa kuitenkin aina mahdollisimman pian, että se kannustaisi uusiin hyviin suorituksiin. (Kauhanen 2010, 101–103.) Y-sukupuoli kokee tyydytystä omasta osaamisesta, jopa rahaakin enemmän. Jotta omaa osaamistaan voi kehittää, on oleellista kuulla palautetta. Y-sukupuoli on tottunut kuulemaan palautetta jo lapsesta saakka. Palaute on kehittänyt heidät itsevarmoiksi ja rohkeiksi ihmisiksi, joilla on halua toteuttaa itseään. (Vesterinen 2010, 176.)

Työpaikkoja vaihdetaan nykyisin yhä useammin joten itsensä kehittäminen on entistä tärkeämmässä roolissa. Kehittyminen on pitkäjänteistä työtä, eikä se tapahdu vain muutaman koulutuksen avulla. Suurin osa osaamisen kehityksestä tulisi tapahtua omassa työssä. Pieni osa tästä opitaan kollegoilta ja murto-osa opitaan erilaisten koulutusten avulla. Kehittymismahdollisuuksia on nykyisin lähes äärettömästi. Tehtävankierto, valmennusohjelmat ja seminaarit ovat vain pieni osa mahdollisuuksista, joilla itseään voi kehittää. (Sistonen 2011, 129–130) Työnantaja voi tukea itsensä kehittämistä monin tavoin. Työajoissa voidaan joustaa, tietotekniikkaa hankkia työntekijän omiin tarpeisiin tai osallistua koulutus-

ten maksamiseen. Usein laajojen koulutusohjelmien kustannukset ovat suuria ja näissä työnantajasta voi olla apuna. Voidaan tehdä esimerkiksi sopimus, jossa työntekijä sitoutuu työskentelemään kaksi vuotta tutkinnon päättymisestä yrityksen palveluksessa tai hän maksaa koulutuksen omasta pussistaan. (Kauhanen 2010, 100–101.)

4.3 Johtaminen

Tärkeimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta ovat lähin esimies ja hyvä johtaminen. Esimiesten ihmistaidot sekä tasapuolisuus ovat johtamisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Johtamista tarvitaan läpi koko organisaation aina itsensä johtamista myöten. Johtaminen on osaamisten johtamista sekä henkilöstön potentiaalin kehittämistä. (Ojala 2003, 16.)

Turhan tarkka kontrollointi ja kyttääminen tukahduttavat motivaation työskennellä. Työntekijä tarvitsee vastuuta ja tunteen että häneen luotetaan. Muutoin ollaan tilanteessa, jossa tehdään vain se mikä on pakko eikä luovuudelle jää tilaa. Esimiehen tulisi nähdä työntekijä aktiivisena henkilönä, jolla on halu kehittää itseään. Kun työntekijään luotetaan, ei turhaa kontrollia ja hierarkiaa tarvita. Alainen tekee parhaansa, kun hänelle annetaan oikeat työkalut ja tilaa toteuttaa työtään. Johtajan tulisi ottaa valmentajan rooli, joka ohjaa kohti yhteisiä tavoitteita. (Martela & Jarenko 2015, 198.)

Esimiehen ja alaisen ikä-ero ei sellaisenaan aiheuta erimielisyyksiä. Sukupolvet näkevät asioita erilailla jolloin erilaiset arvomaailmat kohtaavat. Nuori esimies saattaa esimerkiksi pitää itsestään selvytenä, että työtehtäviä ja tiimejä vaihdetaan nopeassakin rytmissä. Tämä saattaa pitkään samaa työtä tehneestä työntekijästä tuntua hankalalta. Väärinymmärryksiä voidaan välttää puhumalla avoimesti asioista ja tavoitteista. Kiviranta 2010, 84–85.)

Y-sukupolvelle on tyypillistä jatkuva asioiden kyseenalaistaminen. Tietoa on totuttu kavaamaan Internetistä ja hakemaan erilaisia näkökulmia asioihin. Esimiesten tietoja ei välttämättä uskota suoralta kädeltä, vaan asiaan halutaan hakea varmistusta toisista lähteistä. Konflikteja saattaa syntyä sukupolvien välille. Y-sukupolven edustajilla auktoriteetit eivät ole automaattisesti yrityksen sisällä vaan sen ulkopuolella. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 123.) On väärin tulkita, että Y-sukupolvi ei arvostaisi kokemusta ja esimiehiään. Kyse on enemmänkin haastamisesta. Esimiehen odotetaan myös itse osallistuvan tekemiseen omalla esimerkillään. Tilanteisiin toivotaan nopeita, ei niin rutiininomaisia ratkaisuja. Tämä voidaan tulkita myös kärsimättömyydeksi. Siksi olisi hyvä työnhaun yhteydessä käydä läpi yhteisiä tavoitteita ja mitä työntekijältä odotetaan. (TTL 2010.)

Palautteen antaminen on oleellinen osa esimiehenä toimimista. Hyvä palaute on aitoa ja rehellistä. Se kohdistetaan asioihin, joihin yksilö voi vaikuttaa. Koko organisaation ongelmista puhuminen on turhaa, mikäli palautteen saaja ei voi siihen mitenkään vaikuttaa. Positiivista palautetta voi antaa jatkuvasti ja muiden läsnä ollessa. Sen sijaan negatiivisen palautteen antamisen tulisi tapahtua kahden kesken. Rakentavaa palautetta annettaessa se tulisi kohdentaa asiaan eikä persoonaan. Keskustelun lopuksi on vielä hyvä varmistaa, että osapuolet ovat ymmärtäneet kuulemansa oikein. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 77–78.) Y-sukupolven edustajat tarvitsevat avoimesti palautetta. Sitä tullaan hakemaan esimieheltä, eikä asioita oteta itsestään selvyyksinä. (TTL 2010.)

5 Työtä tasapainottavat tekijät

Tasapainoinen elämä vaatii monen osa-alueen yhteensovittamista. Tuloksena on työhön ja elämään tyytyväinen ihminen. Kun tilan on löytänyt kerran, siitä haluaa pitää kiinni kaikki keinoin. Ympäröivä maailma muuttuu jatkuvasti. Itse täytyy mukautua muuttuvassa maailmassa, että tasapainoinen tila säilyy. (Leiviskä 2011, 145–146.)

5.1 Vapaa-aika

Ihminen ei voi hallita aikaa, mutta voi hallita suhdettaan siihen. Tärkeää ei ole käyttää jokaista tuntia hyödyksi vaan välillä on myös syytä rentoutua. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 148.) Tekemisen määrän ja ajankäytön yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Työ ei saisi olla ristiriidassa henkilön olemuksen tai tavoitteen suhteen elämässä. Ihminen voi tehdä pitkää työpäivää saamatta mitään aikaiseksi. Tämä ei palvele työntekijää eikä työnantajaakaan. Illat ja viikonloput eivät saisi olla vain työstä toipumista. Vapaa-ajan tulisi lisätä intoa ja energiaa työhön samalla tarjoten mielihyvää elämän kokonaisuuteen. Ihminen, jolla on työ ja muu elämä tasapainossa, kokee elämänsä olevan hallinnassa ja luottaa itseensä. (Leiviskä 2011, 149–151.) Erityisesti ikääntyessä palautuminen hidastuu, siksi vapaa-ajan merkitykseen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota. Jokaisella on omat keinonsa palautua työstä ja nämä olisikin tärkeä tunnistaa itsestään. (Manka 2015, 195.)

Vapaa-aikaa arvostetaan yhä enemmän sukupolvesta riippumatta. Myös mahdollisuudet vapaa-ajan viettämiseen ovat kasvaneet yleisen vaurastumisen myötä. Y-sukupolvi on kasvanut digitaalisen kehityksen maailmassa, jolla on vaikutus odotuksiin tavaroiden ja palveluiden saatavuuden osalta. Käytännössä kaiken oletetaan olevan saatavilla kellon ympäri, on sitten vuodenaika tai päivä mikä tahansa. Tämä heijastuu myös ajatuksiin työssä. Siinä missä ennen leimattiin kellokorttia hyvinkin tarkasti, nykyisin työn oletetaan tehtävän siihen sopivana ajankohtana. (Akava 2016.)

5.2 Harrastukset

Harrastukset tuovat elämään sisältöä. Niistä ammennetaan motivaatiota ja energiaa jakamiseen. Harrastusten kirjo moninaistuu jatkuvasti esimerkiksi teknologian kehityksen seurauksena. Tämän myötä myös yhteydenpito ja saavuttavuuden mahdollisuudet ovat kasvaneet reilusti. Verkosta ja sosiaalisesta mediasta voidaan hakea tukea, kuin myös neuvoja omiin projekteihin. Samalla voidaan sosiaalistua muiden kanssa ja tehdä yhteistyötä entistä helpompaa. Harrastusten myötä oma identiteetti kehittyy. Joskus ei-ammattillisten kiinnostusten syventäminen saattaa johtaa jopa uusille urille. Erityisesti nuoret toimivat ennakkoluulottomasti ja lähtevät muodostamaan ammattia harrastusten poh-

jalta. Hyvänä esimerkkinä toimii pelialan nousu ja sen ympärillä pyörivä online-maailma. (Riikonen 2013, 192–194.)

Liikuntaa harrastavat henkilöt kokevat vähemmän työstressiä kuin he, jotka eivät liiku lainkaan. Työssä jaksamisessa on myös nähtävissä selviä eroja ryhmien välillä. Liikunnalla ei voida korvata huonoja työoloja, mutta sillä voidaan vaikuttaa suoraan ihmiseen. Urheiluharrastukset tarjoavat liikunnan ohella monia työtä tukevia tekijöitä. Ihminen kehittää vastuunkantamisen taitoa ja saa paikan harjoitella kanssakäymistä toisten henkilöiden kanssa. Yhteenkuuluvuuden tunne kannustaa harrastamaan ja toimimaan ryhmässä. Myös selviytymisstrategiat ja stressinhallinta pääsevät harjaantumaan. (Hirvensalo, Yang & Telama 2011, 76-78.)

Aikuisen tulisi harrastaa terveyttä ylläpitävää liikuntaa vähintään kaksi ja puoli tuntia viikossa. Pienetkin liikuntatuokiot edistävät terveyttä. Suoritukset tulisi jakaa usealle päivälle ja kestää vähintään 10 minuuttia. (UKK-instituutti 2017) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportissa (2014, 19.) tutkittiin suomalaisten terveyskäyttäytymistä ja terveyttä. Suomalaisista miestä 54 % ja naisista 60 % harrasti liikuntaa vähintään kolme kertaa viikossa. Hyötyliikuntaa työmatkoilla joko kävellen tai pyöräillen vähintään 15 minuuttia päivässä harrasti 15 % aikuisista. (THL 2015, 19.)

5.3 Tukiverkostot

Ihmisellä on tarve saada tukea ja tuntea itsensä tärkeäksi. Tukea on mahdollista saada perheeltä, ystäviltä tai miltä tahansa muulta tukiverkostolta. Harva ihminen elää täysin eristäytyneenä, vaan kuuluu johonkin ryhmään. Varsinkin vaikeina hetkinä tukiverkostojen tarve korostuu, sillä niistä saadaan tukea ja riski syrjäytyä pienenee. Ihmiselle muodostuu elässään eritasoisia suhdeverkostoja, joista on apua erilaisissa tilanteissa. Perheeltä ja ystäviltä saadaan tukea arkipäiväisiin tilanteisiin. Ammatillisilla verkostoilla on vaikutusta uraan ja työelämään. Erilaiset harrastukset ja mielenkiinnon kohteet muodostavat myös yhteisöjä. Yhteisöt ja ryhmät eivät rajoitu enää lähiseutuihin vaan Internet on mahdollistanut helpon kanssakäymisen ympäri maailman. (Carlsson & Järvinen 2012, 116-119.)

Perheen ja työn yhdistäminen ei ole aina helppoa. Jokaisella tulisi kuitenkin olla oikeus sovittaa nämä omaan elämäntilanteeseen. Joustoja tulisi tehdä molemminpuolisesti, jotta tasapaino säilyisi. Työpaikan asenneilmapiirillä on suuri vaikutus kuinka työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen suhtaudutaan. Työpaikka voi tukea perhe-elämän sujuvuutta esimerkiksi työaikojen joustoilla tai mahdollisuudella etätöihin. Perheystävällisyys lisää työntekijän työkykyä, lisää työn tuottavuutta ja vähentää stressitekijöitä. (Väestöliitto) Lap-

siperheissä koetaan erityisen paljon uupumusta, stressiä ja kiireellisiä aikatauluja. Varsinkin lapsiperheiden isien on todettu tekevän pitkiä työpäiviä verrattuna muihin työssäkäviin ihmisiin. Varhaiskasvatuksella ja perhevapaajärjestelmällä voidaan vaikuttaa tilanteeseen yhteiskunnan tasolla. (THL 2016.)

Y-sukupolven edustajien elämäntyyli on kerryttänyt laajat tuttavaverkostot. Verkostot painottuvat enemmän vapaa-aikaan kuin työelämään. Ajan kuluessa yhä useammat nousevat tärkeämpiin tehtäviin organisaatioissa jolloin vaikutukset työelämässä korostuvat. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.)

5.4 Taloudellinen tilanne

Suomessa työttömäksi jäädessä tai sairastuessa ei automaattisesti syrjäydytä yhteiskunnasta. Yhteiskunta huolehtii kohtuullisesta toimeentulosta. Kuitenkin oma talous halutaan pitää kunnossa pahan päivän varalta. Turvaton taloustilanteen kokee jokainen yksilöllisesti. Yhtenä perussääntönä voisi pitää, että säästössä tulisi olla kolmen kuukauden nettopalkka. Jokainen kokee tämän kuitenkin täysin yksilöllisesti ja määrittää oman suhteensa rahaan. Tämä vaikuttaa esimerkiksi tilanteeseen, jossa lähdetään suunnittelemaan uutta uraa. Perheellisen asuntolainan omaavan henkilön voi olla hankala lähteä kokeilemaan uusia haasteita. Toisaalta nuori perheetön ihminen voi melko vapaasti tehdä irtiottoja ja kokeilla uutta uraa. Työ ja sen tuomat tulot ovatkin vain välineitä, joilla voimme rakentaa elämäämme sellaiseen suuntaan kuin haluamme. (Carlsson & Järvinen 2012, 109–111.)

Nuoret aikuiset ottavat enemmän riskejä taloutensa suhteen. Toiminta on myös lyhytjänteisempää, eikä niin suunniteltua kuin vanhemmilla sukupolvilla. Taloudellisella menestyksellä on vaikutusta niin fyysiseen kuin psyykkiseenkin terveyteen. Tällä on merkitystä yleiseen tyytyväisyyteen elämässä. (Takuusäätiö 2016.) Suomessa elintaso on noussut käytännössä sukupolvelta toiselle. Nyt kuitenkin vauhti on hidastunut selvästi. Alle 35-vuotiailla ei ole käytettävissä samanlaisia taloudellisia resursseja kuin heidän vanhemmillaan suhteessa samassa iässä. Erityisesti heikko taloustilanne on vaikeuttanut nuorten työnsaantia ja samalla vaikuttanut heidän taloustilanteeseen. Koulutuksen puutteella on selvä vaikutus myös ikäluokan tuloeroihin. Korkea-asteen opinnot suorittaneilla palkkataso on ollut lievässä kasvussa ikäluokan keskituloihin verrattuna. Sen sijaan kuilu on kasvanut entisestään kouluttamattomien jäädessä yhä kauemmaksi mediaanituloista. (Euro & talous 2016.)

5.5 Terveys ja palautuminen

Nuorista aikuisista yli puolet kokevat terveytensä olevan keskitasoinen tai huono. 40 % koki terveytensä olevan hyvällä tasolla. Erityisesti yksinelävillä nuorilla miehillä on enemmän terveysongelmia kuin muilla. Työttömillä ja vähävaraisilla yleinen terveystilanne on myös muita ryhmiä heikompi. Tähän vaikuttavat muun muassa ruuan laadusta ja lääkärikäynneistä tinkiminen. Heikko taloustilanne näkyy myös alkoholin ja tupakan suurempana kulutuksena. (THL 2014.)

Stressin voi laukaista niin työssä koetut paineet kuin vapaa-ajalla esiintyvät haasteet. Stressiä syntyy, kun voimavarat eivät kohtaa omia toiveita ja todellisuutta. Pitkäaikaisena vaikutukset voivat näkyä sairastumisena. Siksi oireita on hyvä tarkkailla. Stressin hallinnassa on hyvä kiinnittää huomio omiin vahvuuksiin ja myönteisten tunteiden merkitykseen. Stressi voi toimia myös hyvinvoinnin edistäjänä. Tällöin stressin taso on oltava oikealla tasolla, jotta se toimii sopivana virikkeenä. Liiallinen stressi vaikuttaa myös palautumisen laatuun. (Manka 2015, 49–50.) Y-sukupolvi haluaa työskennellä arvojensa mukaisissa työtehtävissä. Mikäli työ on omien arvojen mukaista, se koetaan myös vähemmän stressaavaksi. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 110)

Työikäisillä on alkanut esiintyä yhä enemmän unettomuutta. Tyypillisiä häiriötekijöitä ovat vuorotyö, työn aiheuttama stressi sekä univaje. Univaikeuksiin tulee suhtautua vakavasti, sillä se aiheuttaa haittaa niin työkyvylle kuin terveydellekin. Liian vähäisen unen jäljiltä ihmisen on vaikea toimia ja psyykinen olotilakin on kurja. (Härmä ym. 2011.) Unen laatuun vaikuttavat monet tekijät kuten ikä, terveys ja stressitaso. Erityisen nuoret ja vanhat ihmiset tarvitsevat enemmän unta. Vanhemmilla ihmisillä uni on usein kevyempää joka saattaa katkaista unen helpommin. Heikkoon unenlaatuun vaikuttaa myös stressi ja varsinkin se miten sitä käsittelemme. Pienellä stressillä voi olla positiivisiakin vaikutuksia uneen ja nukahtamisaikaan. Isommissa ongelmatilanteissa joissa stressitaso on korkealla, unenlaatu kärsii. Sopivalla liikuntamäärällä ja terveellisellä ruokavaliolla on mahdollisuus vaikuttaa unenlaatuun. (Luukkala 2011, 101–102.)

Ikä ei ole suurin tekijä unettomuuden määrässä. Nuoret valvovat usein myöhempään ja viettävät enemmän iltapainotteista elämää. Kiihkeä elämänrytmi ja ajanpuute aiheuttavat heille enemmän univajetta kuin keski-ikäisillä. (Härmä & Sallinen 2004, 11–12.) Nuoret aikuiset pystyvät keräämään jonkin verran univelkaa. Univelat pitää kuitata kohtuullisessa ajassa sillä muuten unenpuutteen haitat käyvät toteen. Liian pitkään valvonut ihminen toimii kuin alkoholinvaikutuksessa oleva henkilö. Arvostelukyky ja impulssikontrollointi heikentyvät. (Duodecim terveyskirjasto 2012.)

6 Tutkimuksen toteutus

Aihe opinnäytetyöhön tuli tekijän omista kokemuksista työelämässä, sekä oman ikäpolven edustajien kanssa käydyistä keskusteluista. Oli tullut ilmi paljon erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon, mutta yhtä ilmeistä tekijää ei ollut noussut esille. Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2015 alkupuolella ilmoittautumisella opinnäytetyöryhmään. Aiheesta oli melko selkeä käsitys heti alussa, mutta se sai lopullisen muotonsa saman vuoden loppupuolella. Työn teoriaosa valmistui keväällä 2017.

Tutkimuksen tekijän oma työura on sisältänyt pitkiä työjaksoja samojen työnantajien palveluksessa. Sen vuoksi oli luonnollista valita haastateltaviksi yli viisi vuotta samassa työtehtävässä toimineita Y-sukupolven edustajia. Haastatteluissa käytiin läpi myös henkilökohtaisia asioita, joten kaikki haastateltavat esiintyvät nimettöminä. Haastattelut tehtiin huhtikuussa 2017 ja koostettiin saman vuoden toukokuussa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina käyttäen kysymysrunkoa apuna.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on: Mitkä ovat Y-sukupolven vaikuttavat työmotivaatiotekijät? Työn alakysymyksiä on kaksi: Miten erilaiset sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat Y-sukupolven työmotivaatioon? Mitkä ovat työtä tasapainottavien tekijöiden vaikutukset työmotivaatioon? Kysymysten avulla on tarkoitus selvittää, löytyykö samaan sukupolven kuuluvilla henkilöillä yhteneväisiä työmotivaatiota parantavia tai heikentäviä tekijöitä.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aihetta ei voi jakaa liian moneen osaan vaan kyse on suuresta kokonaisuudesta. Laadullinen tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin miten, miksi ja millainen? Tutkijalle jää vastuu tiedon esittämisestä, ettei hänen subjektiivinen näkökulma korostu liikaa. Tutkimuksessa ei pyritä todentamaan vanhoja faktoja vaan löytämään uusia asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68–69; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat muodoltaan enemmän avoimia, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa enemmän strukturoituja. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat ovat useammin ennalta valittuja kuin sattumalta poimittuja. (STAT) Molempia tutkimusmuotoja voidaan kuitenkin pitää toistensa jatkumoina eikä toisiaan poissulke-

vina vaihtoehtoina. Tutkimusongelma toimii usein määrittäjänä, kumpaa tutkimusmuotoa käytetään. (Alasuutari 2011, 32.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla haastattelumenetelmällä. Teemahaastattelussa keskitytään teemoihin, eikä siinä oteta suoraa kantaa kuinka syvälle aiheeseen uppoudutaan. Haastattelut tehdään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemojen ympärille. Haastateltavalle jää tilaa kertoa omia näkemyksiään. Teemahaastattelussa kysymysten muotoa ja järjestystä voi muokata tilanteen vaatimalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Teemat rakennetaan tutkimuksen viitekehyksen ympärille. Näin kysymyksillä saadaan vastauksia haluttuihin tutkimusongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

6.2 Haastateltavat

Kaikki haastatellut ovat Y-sukupolven edustajia. Haastatelluista kolme on naisia ja kaksi miestä. Kaikki toimivat kokoaikaisessa työsuhhteessa ja ovat olleet samoissa tehtävissä vähintään viisi vuotta. Haastatellut pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisista työtehtävistä. Ikäjakama haastatteluhetkellä oli 26–34 vuotta, syntymävuodet osuvat välille 1983–1990. Kaikki haastatelluista asuvat ja työskentelevät pääkaupunkiseudulla. Koulutuspohjaltaan kaikki yhtä lukuun ottamatta ovat käyneet peruskoulun lisäksi lukion. Yhdeksi haastateltavista löytyy ammattikorkeakoulututkinto ja toiselta korkeakoulututkinto. Yksikään haastatelluista ei opiskellut haastatteluhetkellä. Taulukosta 1 käy ilmi haastateltavien syntymävuosi, työ, työskentelyvuodet.

Taulukko 1. Haastateltavien syntymävuosi, työ ja työskentelyvuodet

Haastateltava	Syntymävuosi	Työ & työskentelyvuodet
A	1987	Kouluttaja, 5 vuotta
B	1984	Myyjä, 5 vuotta
C	1990	Myyntivalmentaja, 7 vuotta
D	1983	Opettaja, 6 vuotta
E	1985	Koneenhoitaja, 12 vuotta

6.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tiukkaa määritelmää kuinka analyysi täytyisi tehdä. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä aineistoa pitäisi kuitenkin alkaa analysoidaan mahdollisimman pikaisesti kenttävaiheen jälkeen. Tällöin aineiston havainnointi on vielä tuoreessa muistissa, joka helpottaa analyysin tekemistä. (Hirsjärvi & Remes 2009, 223–224.) Laadullisissa tutkimuksissa löytyy usein myös tietoa, joka ei kosketa varsinaista tutkimusta.

Siksi tutkimuksessa on olennaista pysyä valitussa tutkimustehtävässä tai ongelmassa.
(Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Tämän opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin, jotta puhtaaksikirjoittaessa kysymyksiin pystyi palaamaan. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jotta yhteenveto oli kätevämpi muodostaa. Haasteltujen vastaukset koostettiin erikseen jokaisen kysymyksen alle. Näin yhteenvetoa kirjoittaessa kysymysten alla oli selkeät vastaukset. Tulosten yhteenveto on koostettu johtopäätökset osioon.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset koostuvat viiden Y-sukupolvea edustavan henkilön haastatteluista. Haastattelujen tulokset on jaettu eri teemojen alle. Erilaiset alateemat on eroteltuina tummennetuilla otsikoilla. Tulosten yhteyteen on liitetty suoria lainauksia haastatteluista elävöittämään tekstiä.

7.1 Sisäiset työmotivaatiotekijät

Ensimmäisenä teemana ovat sisäiset työmotivaatiotekijät. Teeman sisällä käsiteltiin oman työn merkityksellisyyttä sekä haasteellisuutta. Työpaikan arvoja käydään läpi suhteessa omaan arvomaailmaan. Keskusteluja käytiin myös työhyvinvoinnin merkityksestä työmotivaatioon sekä työssä koetusta työn imusta.

Tyytyväisyys työhön sekä työn merkityksellisyys

Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin tyytyväisyyttä heidän tämän hetkiseen työhönsä. Kaikki vastaajat olivat ainakin osittain tyytyväisiä työhönsä. Päällimmäisinä asioina nousivat esiin hyvät työkaverit, hyvät esimiehet ja työstä saadut korvaukset. Työilmapiirin merkitys tuli ilmi kaikkien haastateltavien vastauksista. Työn tyytyväisyyttä varjostivat työn yksitoikkoisuus ja liian kireät aikataulut.

”Tavallaan jos en olisi tyytyväinen työhöni, niin miksi tekisin sitä. Onneksi ympärillä on kivoja työkavereita ja saan palkkaa millä elää.” (Haastateltava C. 20.4.2017.)

”Tykkään työstäni kovasti ja teen sitä mielelläni. Toki henkilökuntaa voisi olla enemmän kun välillä on liian kiire. Työkaverit ja pomot on oikein mukavia.” (Haastateltava B. 12.4.2017.)

”Tavallaan tyytyväinen siitä että saa kohtuullisen korvauksen menetetyistä vapaa-ajasta. Riittävän simppeleitä hommaa, jotta ei tarvitse stressata.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

Työ koettiin pääsääntöisesti merkitykselliseksi, koska sillä pystyttiin vaikuttamaan toisiin ihmisiin. Toisten ihmisten kouluttaminen ja oman kädenjäljen näkyminen olivat tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä. Työssä haluttiin myös onnistua siksi, että muu työyhteisö ei joutuisi kärsimään omista epäonnistumisista. Työn merkityksellisyyttä ei koettu niinkään hommissa, joissa työt suoritetaan rutiininomaisesti päivästä toiseen eikä lopputulokseen pääse itse vaikuttamaan. Silloin työ koettiin liian rutiininomaiseksi, eikä lopputuloksella koettu

olevan riittävän suurta merkitystä isommassa mittakaavassa. Merkityksellisyys koettiin enemmän yksilöiden ja yrityksen tasolla kuin yhteiskunnallisessa merkityksessä.

”Koen työni merkitykselliseksi, kun voin vaikuttaa muihin ihmisiin työssä ja kouluttaa heitä. Jos epäonnistun työssäni, niin se heijastuu muihin ja samalla koko yritykseen.” (Haastateltava A. 12.4.2017.)

”Työpaikka ja yhteisö pysyisi pystyssä ilman omaa panostanikin. Lähes kuka vain voisi hoitaa hommiani, jos jaksaisi hetken kouluttautua hommaan.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

Työn haasteellisuus ja kuormittavuus

Haastateltavat kokivat työnsä melko haasteellisiksi yhtä lukuun ottamatta. Eniten haasteita tuotti ajoittainen kiire, jota kaikki kokivat. Haastateltavat kokivat kiireen johtuvan pääsääntöisesti liian vähäisistä henkilöstöresursseista. Itse työt nähtiin sopivan haastavina, mutta muuttuvat olosuhteet muodostivat lisähaastetta. Työkaverien vaihtuvuus vaikeuttaa monien haastateltavien työskentelemistä, sillä töitä tehdään myös paljon ryhmissä. Haasteellisuus koettiin kuitenkin hyvänä asiana, jotta työ ei muuttuisi liian yksitoikkoiseksi. Samalla kuitenkin toivottiin, että työssä olisi välillä hetkiä jolloin voisi työskennellä ilman turhaa stressiä ja aikataulutusta.

”Rakastan työtäni ja sen haasteellisuutta. Joskus vain kiire tekee sen, ettei kerkeä hoitaa mitään asiaa kunnolla ja jää olo, että kaikki jäi puolitiehen.” (Haastateltava D. 26.4.2017.)

”Muutoksia on paljon. Uusia asioita ja toimintamalleja tulee jatkuvasti. Paljon uusia ihmisiä, joiden kanssa tulee toimia ja pärjätä. Työ pysyykin ehkä tämän takia haastavana ja mielenkiintoisena.” (Haastateltava A. 12.4.2017.)

Haastateltavat eivät kokeneet suurta kuormittavuutta töistään. Kuormittavuus koettiin enemmän ajoittaiseksi, jolloin se ei muodostanut liian isoa ongelmaa. Psykkisellä tasolla koettiin hektisyyden aiheuttavan eniten kuormittavuutta. Toisaalta pienen paineen koettiin edesauttavan jaksamaan ja suoriutumaan tehtävistä paremmin. Fyysisellä tasolla kaksi haastateltavaa koki seisomatyön olevan fyysisesti raskasta. Kun istumatyöläiset taas toivoivat, että voisivat liikkua enemmän työnsä ohessa. Kuormittavuuden koettiin kuitenkin olevan kokonaisuudessaan sopivalla tasolla.

”Työni on pitkälti seisomatyötä ja ravaan päivät pitkät ympäriinsä. Välillä ei kerkeä pitää kunnolla taukoja sen huomaa päivän päätteeksi, että on fyysisesti melko loppu.” (Haastateltava B. 12.4.2017.)

”En haluaisi kuormittavampaa työtä, koska nyt voi olla lungisti. Kuormittavuus lisääntyy silti jatkuvasti kun jengiä potkitaan pihalle eikä ketään palkata tilalle. Hyvin tässä nyt pärjällä, mutta katsotaan mitä se on vuosien kuluttua.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

Työn imu ja flow-tila

Haastateltavat kokivat työn imua ja useimmat pitivätkin työtään erittäin tärkeänä elementtinä elämässään. Työstä osataan nauttia ja siitä pystytään myös ammentamaan voimaa arkielämään. Kiire ja ajoitetut työtehtävät koettiin syyksi, miksi flow-tilaan pääseminen on hankalaa. Työt keskeytetään liian usein ulkopuolisen tahon sanelemana, jolloin hyvä työtahti katoaa. Varsinkin töissä, joissa toimitaan paljon ryhmissä, koettiin työhön uppoutumisen olevan välillä hankalaa. Aikataulujen koettiin aiheuttavan sen verran stressiä, että välillä oli vaikea uppoutua täysin työhönsä. Flow-tilan kokeminen oli kuitenkin kaikille haastateltaville tuttua ja sitä koettiin enemmänkin kuukausitasolla kuin arkitasolla.

”Työ on välillä melko simppeleä, että huomaa toimivansa kuin automaatti. Tekee välillä hyvää kaiken kiireen keskellä.” (Haastateltava A. 27.4.2017.)

”Välillä kun suunnittelen oppitunteja huomaan ajan vain valahtavan eteenpäin. Joskus myös kivojen projektien parissa kello keskeyttää ja tuntuu kuin oppitunti olisi jäänyt kesken.” (Haastateltava D. 26.4.2017.)

Omat ja työpaikan arvot

Kaikilla haastatelluilla oli selkeä kuva omasta arvomaailmastaan. Yrityksen arvomaailmasta kysyttäessä kaikilla ei ollut juuri kuvaa siitä, miten yritys haluaisi itsensä nähtävän. Jokainen oli kuitenkin muodostanut itse oman käsityksensä yrityksen arvoista. Yritysten koettiin arvostavan rahan tekemistä liikaa suhteessa omaan arvomaailmaan. Se tiedostettiin kuitenkin niiden päätehtäväksi. Yhteiskunnallista vaikuttamista toivottiin lisää siltä osin kuin se oli mahdollista. Asiakaskokemusta ja ihmisiin panostamista arvostettiin. Yritysten toivottiin myös panostavan enemmän ympäristökysymyksiin, vaikka vaikutusmahdollisuudet useissa yrityksissä olivat melko pienet.

”Nykyisin ihmisistä välitetään enemmän, niin työntekijöistä kuin asiakkaista. Meininki ei ole enää sellaista rahat pois ja heippa. Enemmän kansan pariin meininkiä jes.” (Haastateltava A. 12.4.2017.)

”Yrity maailmassa arvot ovat täysin erilaisia kuin yksityisillä henkilöillä. Yritykset pystyvät vaikuttamaan asioihin erilalla kuin yksityiset ihmiset.” (Haastateltava E. 20.4.2017.)

Työhyvinvoinnin vaikutus

Haastateltavat arvioivat yritysten panostavan työhyvinvointiin resurssiensa mukaan, silti panostusta toivottiin kasvatettavan. Työhyvinvointi koettiin erittäin tärkeänä tekijänä työmotivaatiota ajatellen. Yritysten koettiin järjestävän liian vähän yhteistä tekemistä jolla voisi olla vaikutusta työilmapiiriin. Yritykset järjestävät pääsääntöisesti pikkujoulut ja ehkä jonkin toisen tapahtuman vuodessa, mutta yhteistä tekemistä toivottiin enemmän arkitasolle. Kahdessa työpaikassa järjestettiin kuukausittain yhteisiä aamupaloja palaverien yhteyteen. Näillä koettiin olevan jo suuri merkitys työmotivaatioon.

”Kerran kuussa meillä on sellainen aamupalapalaveri. Kaikki on aina ajoissa paikalla ja jotenkin enemmän innoissaan kuin muuten. Saisi olla vaikka joka viikko ehdottomasti. (Haastateltava A. 12.4.2017.)

”Firmalla on varmaan liian vähän rahaa, sillä kaikki hyvinvointipäivät ja kaikki yhteinen hauska on lopetettu mitä ennen oli. Kun jotain viedään pois mitä ennen oli, jää jäljelle vain paha mieli.” (Haastateltava B. 12.4.2017.)

Haastateltavat kokivat, että heidän työolosuhteisiin on panostettu. Työtä edesauttaviin välineisiin ja tiloihin on laitettu rahaa, mutta itse työntekijöihin voisi panostaa vielä enemmän. Työvälineisiin panostamista arvostettiin. Sen koettiin helpottavan työntekoa ja parantavan viihtyvyyttä kun ei tarvitse pähkällä toimimattomien laitteiden ja välineiden kanssa.

”Tykkään suuresti meidän lepo huoneesta missä on kunnon sohvat, jumppapallo ja paljon lehtiä. On mukava rentoutua aina välillä työn lomassa.” (Haastateltava A. 12.4.2017.)

”Työpaikan puolesta saa oikein viimeisen päälle kuulosuojaimet ja turvakengät. Mitä mä teen jollain kymmenellä parilla turvakenkiä? Voisivat käyttää ne rahat johonkin järkevämpäänkin, vaikka yhteisiin illanviettoihin.” (Haastateltava E. 12.4.2017.)

Haastateltavat halusivat, että työhyvinvointiin panostettaisiin entistä enemmän. Toivottiin, että työntekijät pääsisivät itse vaikuttamaan enemmän päätöksiin. Kahden haastateltavan työpaikalla on työhyvintitiimi, jonka tehtävänä on kehittää työyhteisön hyvinvointia. Molemmissa paikoissa tapaamisia on vähennetty vedoten kiireisiin ja resursseihin. Työnkierrosta oli hyviä kokemuksia, sillä sen koettiin piristävän ja monipuolistavan työtä. Kuitenkin tähän toivottiin panostusta yrityksen puolesta. Ihmiset alkavat itsenäisesti sovelta-

maan työtehtäviä ja vaihtamaan keskenään, josta koettiin saavan myös turhaa negatiivista palautetta. Työaikajoustoista oli pelkkiä positiivisia kokemuksia. Varsinkin lapsiperheellisillä se helpotti arjen pyörittämistä. Toisaalta tarkkaan määritellyssä työajassa arvostettiin sitä, että oli helppo asennoitua siihen milloin oli töissä ja milloin ei.

”Itse kuulun työhyvinvointitiimiin. Viime vuonna todettiin, ettei ole aikaa moiseen. Tämä on hyvä osoitus siitä, että asiaan pitäisi panostaa entistä enemmän.” (Haastateltava D. 26.4.2017.)

”Vaihdamme töitä melko tasaisesti sillä homma kävisi aika yksitoikkoiseksi jos näin ei tekisi. Toki jokaisella on omat suosikki hommansa ja välillä meneekin vähän väännöksi kuka saa parhaat hommat” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

7.2 Ulkoiset työmotivaatiotekijät

Ulkoiset työmotivaatiotekijät herättivät haastatelluissa mielenkiintoa. Työyhteisön merkitys nousi yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi ajatellen työmotivaatiota. Työyhteisöjen tuki heijastui niin arkipäivän toimintaan kuin tulevaisuuden suunnitelmiin. Palkitsemisen moninaisuus näkyi haastateltavien vastauksista. Vastauksissa käsiteltiin sekä aineellista, että aineetonta palkitsemista. Omaan työhön haluttiin selvästi vaikuttaa, mutta työnkuva saattoi estää sen. Työstä haluttiin saada palautetta, mutta sitä tunnuttiin saavan liian vähän. Varsinkin positiivisen palautteelle olisi selkeästi tilausta. Työn johtaminen ja varsinkin esimiehet herättivät tuntemuksia niin vastaan kuin puolesta.

Työyhteisön merkitys

Työyhteisöt koettiin haastatteluissa erittäin tärkeiksi. Niillä koettiin olevan voimaannuttava vaikutus arkipäiväisen puurtamisen keskellä. Työyhteisöstä saatiin tukea vaikeina hetkinä ja pystyttiin nauttimaan onnistumisista yhdessä. Työyhteisöjä verrattiin kaveriporukkaan ja kaikki haastatelluista kertoikin tapaavansa työkavereitaan myös vapaa-ajalla. Työkavereiden kanssa oli yleistä järjestää yhteisiä illanistujaisia ilman yrityksen järjestämää toimintaa.

”Ikävää työtä voi tehdä hyvässä porukassa, mutta surkeassa porukassa on mahdoton tehdä edes kivaa duunia.” (Haastateltava C. 20.4.2017.)

”Meillä on after work tapahtumia. Käydään bissellä ja syömässä porukalla. Ei duunipaikka siihen mitenkään liity.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että hyvää työporukkaa on erittäin vaikea lähteä vaihtamaan. Uutta työpaikkaa hakiessa oli herännyt ajatuksia siitä, voiko yhtä hyvää työyhteisöä enää saada. Tämä oli yksi tärkeimpiä tekijöitä, miksi juuri tämän hetkiseen työnantajaan oli haluttu sitoutua. Hyvän työyhteisön muodostumista ei pidetty automaattisena vaan se muodostui hiljalleen. Työyhteisöksi koettiin pääsääntöisesti suurempi lauma työntekijöitä. Kuitenkin haastatteluista tuli ilmi klikkiytymistä ja pienempiä porukoita yhteisön sisällä. Näitä pidettiin kuitenkin luonnollisina asioina, jotka muodostuivat väistämättömästi.

”Hyvät työkaverit on varmaan tärkein syy miksi oon ollut näinkin kauan samassa duunissa. Vaikka jengi vaihtuukin vähän väliä, niin aina on ollut mukavan yhteisöllinen meno. (Haastateltava B. 12.4.2017.)

”Mulla on ihan parhaat työkaverit. Se on varmasti yksi syy miksi en ole etsinyt mitään muutakaan työpaikkaa.” ”Hyvät työkaverit on varmaan tärkein syy miksi olen ollut näinkin kauan samassa duunissa. Vaikka jengi vaihtuukin vähän väliä, niin aina on ollut mukavan yhteisöllinen meno. (Haastateltava A. 12.4.2017.)

”Ei kaikki hengaa duunissa yhdessä sitä pakollista enempää. Ruokalan pöydistä näkee aika hyvin kuka on kenenkin kaveri.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

”Oppilaat vaihtuvat jatkuvasti, mutta työyhteisö pysyy melko samanlaisena vuodesta toiseen. Totta kai siitä muodostuu aika tiivis yhteisö” (Haastateltava D. 26.4.2017.)

Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Kysyttäessä palkitsemisesta, rahallinen palkitseminen nousi esiin päällimmäisenä. Rahan koettiin luovan turvaa ja pohjan sille miksi tehdä töitä. Kuitenkin useampi haastateltava mainitsi, että rahaa tarvitaan tiettyyn pisteeseen saakka. Tämän jälkeen sen merkitys pienenee huomattavasti. Peruspalkan lisäksi arvostettiin erilaisia bonuksia joita maksettiin pääsääntöisesti suorituspalkkioina. Kaksi haastateltavaa sanoi, että heillä ei ole mahdollisuutta minkäänlaiseen kannustepalkkioon, mutta se lisäisi huomattavasti työmotivaatiota. Myös suullista palautetta pidettiin erittäin tärkeänä. Erityisen tärkeänä palautetta pitivät haastateltavat joilla ei ollut mahdollisuutta rahallisiin kannustepalkkioihin. Ylimääräisiä vapaita ja mahdollisuutta vaikuttaa työhön koettiin myös motivoivina tekijöinä.

”Kyllä se raha on tärkein syy käydä töissä. Bonusten toivossa tulee tehtyä työnsä paremmin. Kyllä niitä voisi enemmänkin maksaa. Voisivat ainakin kokeilla sillä luulen, että se kasvattaisi porukan motivaatiota.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

”Ala on muutenkin heikosti palkattu, joten olisi ihan kiva saada jotain extraa. Taitaa kuitenkin jäädä haaveeksi, mutta ei tätä hommaa rahasta tehdäkään. (Haastateltava D. 26.4.2017.)

”Kyllä kehut hyvin tehdystä työstä lämmittävät aina.” (Haastateltava A. 12.4.2017.)

Palkitseminen koettiin tärkeänä tekijä, tapahtui se tiimitasolla tai yksilön tasolla. Kuitenkin koettiin, että palkitsemisen pitäisi olla reilua. Reiluudella tarkoitettiin yhteisiä pelisääntöjä joiden mukaan palkitseminen tapahtui. Tiimin jäsenet tulisi palkita tasapuolisesti, sillä kaikkien työpanos ei välttämättä ole niin näkyvää kuin muilla. Kahdella haastatellulla oli mahdollisuus osallistua itse palkitsemiseen. He kokivat myös tämän roolin olevan hyvin palkitseva, kun saa huomioida muiden onnistumisia.

”Meillä palkitaan usein kokonaisia tiimejä. Pääsemme vaikka porukalla syömään jonnekin. On se nyt hauskaa kun porukka onnistuu ja siitä palkitaan. Se kasvattaa myös mukavasti ryhmähenkeä.” (Haastateltava C. 20.4.2017.)

”Meillä on yksikössä sellainen pieni boksi mihin saa laittaa lappuja kuka on onnistunut työssään ja miksi. Sieltä sitten palkitaan ihmisiä melko usein jollain pienellä. Kyllä se piristää päivää, jos palkitaan jostain.” (Haastateltava A. 12.4.2017.)

Työn sisältöön vaikuttaminen

Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että pääsevät vaikuttamaan työn sisältöön. Kuitenkin koettiin, ettei vaikutusmahdollisuuksia ole riittävän paljoa. Työssä täytyi noudattaa tiettyjä raameja, joiden sisällä pääsi soveltamaan omaa osaamistaan. Koettiin, että työn rajoitteet kitkivät luovuutta, eivätkä mahdollistaneet kaiken osaamisen näyttämistä. Toisaalta tiettyissä raameissa toimimista pidettiin myös hyvänä asiana. Koettiin, että selkeä työnkuva ei aiheuttanut liikaa stressiä, koska silloin oli helppo toimia tiettyjen ohjeiden mukaisesti. Liialla vapaudella nähtiin myös olevan haittapuoli. Kun kaikilla oli vapaus toimia oman tahtonsa mukaisesti, niin syntyi helposti kaaos. Toisten tekemisistä on vaikea pysyä kärkeillä ja yhteistyö saattaa monimutkaistua.

”Pääsen vaikuttamaan työn sisältöön tiettyjen raamien sisällä. Toki aina on vähän kyseenalaista missä ne on. Toisaalta jos ei olisi mitään sääntöjä, niin kukaan tuskin tekisi juuri mitään. (Haastateltava C. 20.4.2017.)

”Joskus voisi olla kiva kokeilla vähän luovempaa työtä. Työ on nyt melko samanlaista päivästä toiseen. Toisaalta eipähän tarvitse stressata duunista.” (Haastateltava A. 27.4.2017.)

Johtaminen ja palaute

Johtamisella koettiin olevan suuri merkitys siinä miten motivoitunut työntekijä on. Haastateluissa tärkeimmiksi asioiksi koettiin osallistuminen, tasa-arvoinen kohtelu ja palautteen antaminen. Esimiehiltä toivottiin osallistumista arkipäiväisiin asioihin ja konkreettista tukea tarpeen tullen. Osallistumisella esimiehen koettiin luovan inhimillisempi kuva itsestään. Tasa-arvoisen kohtelun koettiin heijastuvan koko työyhteisöön. Suosikkien luonnilla tai jonkun sivuun jättämisellä todettiin olevan negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon. Johtamisessa arvostettiin myös selkeää ja määrätietoista asennetta. Koettiin että esimerkkien ja selkeän linjan kanssa oli helppo työskennellä.

”Hyvä pomo kohtelee kaikkia tasa-puolisesti. Kenellekään ei pitäisi sallia erivapauksia ilman järkevää syytä. Aika nopeasti sen huomaa jos jostain on muodostunut lellikki.” (Haastateltava D. 26.4.2017.)

Pomolla pitää olla ohjat käsissä, mutta norsunluutornista on turha huudella.” (Haastateltava C. 20.4.2017.)

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että palautta olisi mukava saada enemmänkin. Palautetta ei suoranaisesti mennä kerjäämään, vaan sen toivottiin tapahtuvan enemmän automaattisesti. Sitä koettiin saavan pääsääntöisesti esimiehiltä ja asiakkailta. Palautteesta suurin osa koettiin olevan negatiivista. Negatiivinen palaute koettiin myös turhaiseksi ja hyödyttömäksi, jos siitä ei samalla saanut rakentavaa palautetta takaisin. Haastatellut kokivat saavansa enemmän positiivista palautetta työkavereiltaan kuin esimieheltä. Positiivisella ja ansaitulla palautteella koettiin olevan voimaannuttava merkitys työmotivaatioon.

Esimiehellä ei ole aikaa antaa palautetta. Tai jos on, niin se on negatiivista. Joskus olisi ihan kiva saada positiivista palautetta ja varsinkin rakentavaa palautetta. (Haastateltava A. 12.4.2017.)

Kaksi haastateltavista koki työn onnistuneeksi, mikäli palautetta ei tullut. Heidän näkemyksensä mukaan työilmapiirin koettiin olevan sellainen, että huonoa palautetta tulee jatkuvasti. Positiivista palautetta koettiin saavan vain muutaman kerran vuodessa, jos tapahtui jotain todella mullistavaa. Turhan negatiivisen palautteen koettiin heikentävän työ-

motivaatiota. Kehityskeskustelut nähtiin hyvänä palautteensaantikanavana. Osallistujilta toivottiin avointa ja vapaaehtoista osallistumista. Väkisin väännetyistä palautekeskusteluista ei koettu olevan hyötyä kummallekaan osapuolelle.

”Työ on melko yksinäistä eikä palautetta tule paljoa. Esimieskin kokee asian niin, että on työkaverin velvollisuus huolehtia palautteen annosta.” (Haastateltava D. 26.4.2017.)

”Aikoinaan meillä ei ollut mitään kehityskeskusteluja. Sitten ne keksittiin lisätä pomojen suoritepalkkioon, jonka jälkeen niitä on pidetty täsmällisesti kerran vuodessa. Nyt se on vaan sellainen muodollisuus.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

7.3 Työtä tasapainottavat tekijät

Työtä tasapainottavilla tekijöillä on heijastava vaikutus työmotivaatioon. Kun elämän muut osa-alueet ovat kunnossa, niin on myös helpompi keskittyä työntekoon. Ihminen tarvitsee hetkiä jolloin voi rentoutua ja palautua töistä. Välillä tulee eteen myös vaikeita hetkiä jolloin henkilö tarvitsee tukea ja turvaa. Tukiverkoston merkitys näkyy henkisellä puolella. Vapaa-aikaan tärkeää sisältöä luovat myös harrastukset, jotka tukevat jaksamista ja terveyttä.

Vapaa aika

Haastatelluilla oli selkeä kuva siitä, missä kulkee työn ja vapaa-ajan raja. Kuitenkin kävi ilmi, että sen toteuttaminen ei ole aina täysin mahdollista. Työn stressaavuudella ja asemalla koettiin olevan merkitystä siinä, miten helppoa nämä on erotella toisistaan. Mitä enemmän vastuuta annetaan, sitä enemmän työtä tehdään ja ajatellaan vapaa-ajalla. Kuitenkin pääsääntöisesti näiden erottelun koettiin toimivan hyvin. Haastatelluista kävi ilmi, että on tärkeä tiedostaa oma suhtautuminen työntekoon. Vapaa-ajalla koettiin olevan suuri merkitys palautumisen ja jaksamisen kannalta.

”Kyllä työasiat pyörii välillä kotonakin mielessä. Yllättävän useinkin tulee tehtyä jotain valmisteluja viikonloppuamuisin.” (Haastateltava D. 26.4.2017.)

”Kun kello napsahtaa neljään, niin ei musta näy kun kantapäät ovenraosta. Ei mulla ole mitään syytä alkaa pohtimaan työasioita sen jälkeen.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

Säännöllistä työaikaa tekevilla vapaa-ajan ja työn erottelu koettiin helpompana kuin vuoro-työtä tekevilla haastatelluilla. Vuorotyössä rytmit menevät sekaisin, joka vaikeuttaa samalla perhe-elämää ja harrastuksia. Vuorotyöläiset kokivatkin, että on vaikea harrastaa mi-

tään säännöllistä mihin tarvitsee sitoutua. Aikataulujen jatkuvien muutosten koettiin vaikuttavan negatiivisesti yleiseen jaksamiseen ja työmotivaatioon. Harrastusten kerrottiin tuovan energiaa ja parantavan sosiaalisia suhteita. Varsinkin harrastusten, joissa tavataan ihmisiä, koettiin olevan merkitystä jaksamisen kannalta.

”Kahdeksasta neljään työ on helppoa. Aikaisemmin vuorotyössä ei voinut ikinä suunnitella mitään etukäteen.” (Haastateltava A. 12.4.2017.)

”Eikös vapaa-ajalla ole tärkeintä tehdä sitä mistä tykkää. Nähdä kavereita ja käydä pelaamassa kaikkea hauskaa.” (Haastateltava E. 27.4.2017.)

Tukiverkoston merkitys

Tukiverkostoilla koettiin olevan tärkeä merkitys jaksamisen kannalta. Vapaa-ajalla aikaa vietetään perheen ja ystävien kanssa. Työasioista puhutaan jonkin verran perheelle. Varsinkin koettiin, että ikäviä työtapauksia tulee purettua kotona. Haastatellut kertoivat, että on hyvä päästä välillä purkamaan ajatuksia työstä myös muille kuin työkavereille. Ystävien kanssa vietetään enemmän aikaa harrastusten parissa eikä työasioista keskustella paljoa. Poikkeuksen tähän tekevät vanhat koulukaverit ja samalla alalla toimivat ystävät joiden kanssa töistä keskusteleminen koettiin luonnollisempaa. Ystäviltä koettiin saavan energiaa ja vapaa-aikaan sisältöä. Suurin osa haastatelluista kertoi omaavansa myös laajan tuttavapiirin. Verkostoituminen nähtiin myös mahdollisuutena edetä uralla ja luoda lisää uusia kontakteja. Yritysten puolestaan toivottiin antavan lisää joustoa työaikoihin. Tämä mahdollistaisi sujuvamman ajankäytön vapaa-ajalla, joka vaikuttaisi positiivisesti myös työmotivaatioon. Varsinkin perheelliset haastatellut kaipasivat enemmän ymmärrystä työnantajan puolelta.

”Kotona tulee välillä tilitettyä ehkä liikaakin työasioista. On kuitenkin hyvä päästä purkamaan ajatuksia jonnekin.” (Haastateltava B. 12.4.2017.)

Välillä tavataan vanhojen kurssikaverien kanssa, niin kyllä silloin keskustellaan työasioista ja alasta. On ehkä helpompi puhua ihmisten kanssa, jotka ymmärtävät työn erilaiset yksityiskohdat. (Haastateltava D. 26.4.2017.)

Terveys ja palautuminen

Haastatellut kertoivat jaksavansa yleisesti hyvin töissä. Fyysistä rasitusta koettiin eniten hommissa, joissa seisomista ja liikkumista tulee paljon. Fyysisen jaksamisen koettiin vaikuttavan myös palautumisen määrään lisääntyvästi. Istumatyötä tekevät näkivät negatiivisina puolina jumiutuneet paikat ja liikkumisen puutteen. Toivottiinkin että työpaikoilla pa-

nostettaisiin työergonomiaan ja jonkinlaiseen mahdollisuuteen liikkua myös työaikana. Muutama haastateltu koki työnsä välillä henkisesti raskaaksi. Tällöin myös palautumiseen tarvittiin enemmän aikaa kuin normaalisti. Työstressin nähtiin vaikuttavan myös unen määrään ja laatuun. Vuorotyötä tekevät haastatellut kertoivat, että on välillä vaikea päästä kiinni uuteen rytmiin, joka osaltaan heikensi jaksamista ja palautumista. Pääsääntöisesti kuitenkin koettiin että, oma palautuminen osattiin hoitaa hyvin. Yksikään haastatelluista ei kokenut, että kärsisi varsinaisesta työuupumuksesta vaan korkeintaan vähäisistä oireista.

”Istumatyössä on omat riskinsä. Paikat menee jumiin ja tulee helposti päänsärkyä. Toki kun päivän aikana ei liiku juurikaan niin painokin voi nousta jo ihan sen takia. (Haastateltava C. 20.4.2017.)

”Vuorotyö aiheuttaa väkisinkin uniongelmia. Kun unirytmii vaihtuu viikoittain, niin ei se ainakaan edesauta nukkumista. Välillä viikon alussa tuntuu siltä kuin kulkisi pienessä sumussa. (Haastateltava E. 27.4.2017.)

Tulevaisuuden suunnitelmat

Kaikki haastatellut omaavat vähintään viiden vuoden työkokemuksen samassa työtehtävässä. Työt koettiin pääsääntöisesti miellyttäväiksi eikä suurista muutoksista haaveiltu. Muutoksille oltiin silti avoimia. Yksikään haastatelluista ei aikonut aktiivisesti etsiä uusia tehtäviä ainakaan lähiaikoina. Kuitenkaan omaa työtä ei pääsääntöisesti nähty sellaisena, jossa viihdyttäisiin eläkeikään saakka. Yhteisenä tekijänä oli se, että työstä haluttiin saada parempi rahallinen korvaus. Kaikki haastatellut kertoivat omaavansa vähintään tyydyttävän taloudellisen tilanteen. Paremmalla toimeentulolla oletettiin olevan positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon.

”Ei jaksa pohtia liikaa eteenpäin. Mikäs tässä on nyt ollessa? Toki jos jotain mielenkiintoista ilmaantuu, niin voisihan sitä tutkia. (Haastateltava A. 12.4.2017.)

”Tykkään työstäni, mutta palkkataso on surkea. Vähän vaikea nähdä, että moisella pärjäisi loppuelämää. Ehkä sitä voisi joskus tulevaisuudessa hakea vähän paremmin palkattua hommaa vaikka ihan samalta alaltakin.” (Haastateltava B. 12.4.2017.)

8 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käydään tiivistetysti läpi tutkimuksen tuloksia. Osiossa on pohdittu myös työn pätevyyttä, luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi on arvioitu mahdollisuuksia jatkotutkimukseen ja sitä, mitä opinnäytetyöprosessista on opittu.

8.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Y-sukupolven työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Mitkä tekijät korostuvat ja ovat yhteneväisiä motivaatiotekijöitä. Ensimmäisen alakysymyksen kautta vastauksia haetaan sisäisiin ja ulkoisiin työmotivaatiotekijöihin. Näissä osiossa käsitellään työarjessa tapahtuvia ilmiöitä. Työtä tasapainottavat tekijät keskittyvät enemmän vapaa-aikaan ja työmaailman ulkopuolisiin vaikuttimiin.

Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet vähintään viisi vuotta samassa työpaikassa. Tämä varmasti osaltaan vaikuttaa siihen, miksi haastatellut viihtyvät hyvin työssään. Teoriaosassa painotetaan Y-sukupolven halua työskennellä merkityksellisessä ja mielekkäässä työympäristössä. Haastatellut eivät kuitenkaan antaneet niin suurta painoarvoa työn merkityksellisyydelle vaan enemmän mielekkyydelle. Työn mielekkyyden tärkeimpinä vaikuttavina tekijöinä olivat hyvä ilmapiiri ja toimiva työyhteisö. Työmotivaatiota kohottavista tekijöistä tärkeimmäksi nousi työyhteisön merkitys. Hyvän työyhteisön vaikutukset näkyvät päivittäin työarjessa siksi myös työpaikoista haluttiin pitää kiinni.

Palkitsemisen koettiin olevan luonnollinen osa työelämää. Aineelliselle palkitsemiselle annettiin haastatteluissa isompi rooli, kuin teorian pohjalta olisi voinut olettaa. Rahallisen korvauksen määrää työstä pidettiin yhtenä tärkeimmistä tekijöistä työmotivaatiossa. Palkan todettiin olevan erittäin tärkeä tekijä aina tiettyyn pisteeseen saakka. Tämän jälkeen merkitys kuitenkin pienenee huomattavasti. Aineettomasta palkitsemisesta varsinkin palautetta kaivattiin lisää. Koettiin, että positiivisella palautteella on myönteinen vaikutus työmotivaation. Palautetta kaivattiin kokonaisuutena lisää, varsinkin rakentavana palautteena josta voi kehittää itseään.

Johtamiselta kaivattiin jämäkkää, mutta samalla riittävän pelivaran omaavaa suhtautumista. Esimiesten toivottiin osallistuvan enemmän arkipäiväiseen tekemiseen kuin ohjaamiseen etäältä. Esimies on tärkeä koko työyhteisölle joten myös heiltä odotettiin yhteistyökykyisyyttä ja tasa-arvoista kohtelua. Tasa-arvoisen kohtelun koettiin estävän negatiivisen ilmapiirin syntymistä.

Työhyvinvointiin panostamisella tiedostettiin olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Yleinen mielipide oli kuitenkin se, että yritysten pitäisi panostaa tähän vielä enemmän. Yhteiseen toimintaan pitäisi lisätä resursseja muutenkin kuin järjestämällä pakolliset pikukujoulut kerran vuodessa. Pääsääntöisesti työpaikoilla tilat ja välineet oli järjestetty niin, että työtä oli helppo tehdä. Työnkiertoa oli toteutettu melko vähän ja toivottiinkin, että asiaa voitaisiin ainakin kokeilla työpaikoilla.

Työn ja vapaa-ajan välille oli piirretty selkeä raja. Koettiin, että se helpottaa jaksamista. Ongelmia nähtiin lähinnä vuorotyöläisillä, joiden on vaikeampi sopeuttaa muun elämän aikatauluja työntekoon. Töiden ei koettu aiheuttavan kuin ajoittaista pientä stressiä, jota pidettiin tärkeänä jaksamisen kannalta. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että työllä ei ole juuri haitallisia vaikutuksia terveyteen. Yleisellä jaksamisella todettiin olevan positiivinen vaikutus työntekoon ja työmotivaatioon.

Taulukossa 2 on esillä tekijät, jotka nousivat tutkimuksesta tärkeimmiksi Y-sukupolven vaikuttaviksi työmotivaatiotekijöiksi. Taulukossa esiintyy myös työstä esiinnousseet työmotivaatiota heikentävät tekijät.

Taulukko 2. Työmotivaatiota edistävät ja heikentävät tekijät

Työmotivaatiota edistävät tekijät	Työmotivaatiota heikentävät tekijät
Toimiva työyhteisö	Rakentamaton palaute
Mielekäs työympäristö	Työhyvinvoinnin vähyyys
Työn sisältö	Merkityksetön työ
Rahapalkka	Heikko johtaminen
Positiivinen palaute	
Osallistuva johtaminen	
Riittävä vapaa-aika	

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Validius ja reliabiliteetti kertovat tutkimuksen luotettavuudesta. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevydestä. Tutkitaanko asiaa kuten on ennalta määritelty. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Voidaanko tutkimus toistaa ja saada sama tulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tässä opinnäytetyössä on tutkittu tutkimuskysymysten mukaisia asioita. Teoriaosassa on käytetty laajasti kirjallisia teoksia ja sitä tukemaan on käytetty Internet-lähteitä. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja päämäärästä. Mahdolliset ongelmalliset käsitteet käytiin läpi ja toistettiin haastattelun aikana tarvittaessa. Luotettavuutta heikentäviä tekijöitä ovat tekijän vähäinen kokemus tutkimushaastatteluista ja haastateltavien vähäinen määrä. Saturaatiolla tarkoite-

taan pistettä jolloin tiedonlähteet eivät tuota tutkimusongelmaan lisäarvoa. (Tuomi & Sara-järvi 2009, 87.) Jotta saturaatio olisi saavutettu, niin haastateltavia olisi pitänyt olla enem-män.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan törmätä eettisiin ongelmiin kaikissa vaiheissa. Erityi-sesti ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa täytyy säilyttää eettiset periaatteet. Jotta eettiset periaatteet toteutuisivat, haastateltavilta tulee olla suostumus haastatteluun ja säilyttää heidän yksityisyys näin halutessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 19–20.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin ennen osallistumista, miksi tutkimusta tehdään ja mihin tarkoituk-seen. Kaikille osallistuneille selvennettiin tutkimuksen pääpiirteet ja haastattelun kulku. Haastateltaville annettiin mahdollisuus osallistua tutkimukseen anonyymeina. Kaikilta osallistuneilta on lupa julkaista heidän sukupuoli, ammatti, ikä ja työskentelyvuodet.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksesta on mahdollisuus tehdä monenlaisia jatkotutkimuksia. Pinnalle nousseista tuloksista voisi tehdä jatkotutkimuksen perehtymällä syvemmin näihin tekijöihin. Tärkeim-pinä tekijöinä Y-sukupolven työmotivaatioon nousivat työyhteisön merkitys ja rahallinen palkitseminen. Mahdollisuutena olisi myös tutkia samojen ihmisten työmotivaatiotekijöitä myöhemmin. Tutkimuksella voisi saada selville, kuinka työmotivaatiotekijät kehittyvät iän karttuessa, vai määrittävätkö ne enemmän sukupolven mukaan. Yksi mahdollisuus olisi tehdä sama tutkimus kvantitatiivisin menetelmin, jolloin empiriaosuuteen saisi lisää laa-juutta. Tutkimuksella saisi myös määriteltyä työmotivaatiotekijöiden painoarvoja suhteessa toisiinsa.

Tutkimuksesta hyötyisivät työnantajat joiden palveluksessa työskentelee Y-sukupolven edustajia. Hyötyä saisivat myös henkilöt, jotka työskentelevät rekrytointien parissa. Työ-markkinoilla Y-sukupolvi tulee olemaan yhä vahvemmin edustettuna lähivuosina. Tutki-mus auttaisi ymmärtämään tekijöitä, joilla tätä sukupolvea saataisiin motivoitua yhtä pa-remmin.

8.4 Oman opinnäytetyöprosessin arviointi

Kokonaisuutena työn tekeminen on ollut hyvin avartavaa. Haastattelututkimuksen tekemi-nen oli minulle uusi asia, joten monia asioita piti opetella alusta asti. Pidin haastattelujen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Haastattelut tuntuivat luonnollisemmalta keinolta saada tuloksia kuin toteuttamalla työ kvantitatiivisin menetelmin. Kokonaisuutena työ oli paljon suurempi kuin aikaisemmin koulussa toteutetut tutkimukset. Nyt valittuun aiheeseen pääsi pureutumaan syvällisemmin sisään ja tarkastelemaan asioita useammasta näkökulmasta.

Työ opetti hallitsemaan paremmin suurta kokonaisuutta ja jatkossa vastaavia töitä onkin varmasti helpompi tehdä.

Itselle työ opetti monia asioita, joita tulisi kehittää jatkossa. Ajankäyttöä olisi hyvä suunnitella etukäteen ja määrittää ne ajat milloin tekee työtä. Myös sopiva rytmi tulisi säilyttää työnteossa, ettei muodostuisi liian pitkiä aikoja, jolloin asiaan sisään pääseminen taas vaikeutuu. Hyvällä ajankäytöllä työn tarkasteluun ja työn muokkaamiseen jäisi enemmän aikaa. Erilaisia lähteitä tuli käytettyä monipuolisesti. Lähteitä olisi kuitenkin mahdollista käyttää ristiin vielä paremmin jolloin työstä saisi luotettavamman. Työtä olisi voinut etukäteen suunnitella ja jäsentää vielä paremmin, jolloin itse työn tekeminen olisi helpottunut.

Lähteet

Ahlroth, M. 2015. Häirintä ja syrjintä työpaikalla. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Teoksessa. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010, s. 23–24. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa:

<http://www.tem.fi/files/28624/tak42010.pdf#page=25>. Luettu: 10.11.2015.

Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Akava. 2016. Y-sukupolvi täällä moi. Luettavissa:

http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/y-sukupolvi_taalla_moi. Luettu: 4.2.2017.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto Oy. Helsinki.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Riika.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Duodecim terveyskirjasto. Uni paras lääke on. 2012. Luettavissa:

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=kot00310. Luettu: 27.1.2017.

Euro & talous. 2016. Pitkittynyt taantuma heikentää nuorten sukupolvien asemaa Suomessa. Luettavissa: <http://www.eurojatalous.fi/fi/2016/artikkelit/pitkittynyt-taantuma-heikentaa-nuorten-sukupolvien-asemaa-suomessa/>. Luettu: 4.2.2017.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.

- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Juva.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Juva.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannus osakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirvensalo, M., Yang, X. & Telama, R. 2011. Liikkeestä energiaa – työssä jaksaminen ja liikunta. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.). Työstä, jouta ja jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus, s.69–78. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.
- Härmä, M., Hublin, C., Kukkonen-Harjula, K., Kronholm, E., Paunio, T., Puttonen, S. & Stenberg, T. 2011. Nukutko hyvin? Työperäiset unihäiriöt ovat yksilöllisiä. Teoksessa Pietikäinen, P. (toim.). Työstä, jouta ja jaksaa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus, s.79–91. Gaudeamus Helsinki University Press. Tallinna.
- Härmä, M. & Sallinen, M. 2004. Hyvä uni – hyvä työ. Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. 2009. Työtoveri toista sukupolvea. Esa Print Oy. Tampere.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.
- Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä!. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Waasa Graphics. Vaasa.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kuntoutussäätiö 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille. Luettavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu: 16.12.2015.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma Oy. Tallinna.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Manka, M. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Manka, M. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum Media Oy.

Martela, F. 2012. Työn murros ja sisäinen motivaatio – eli miten lahjakkaimmat nuoret rekrytoidaan ja eläkepommi ratkaistaan?. Luettavissa: <http://frankmartela.fi/2012/11/tyon-murros-ja-sisainen-motivaatio-eli-miten-lahjakkaimmat-nuoret-rekrytoidaan-ja-elakepommi-ratkaistaan-2/>. Luettu: 29.1.2017.

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus kustannus Oy. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy. Helsinki.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Edita Publishing Oy.

Myllyniemi, S. 2015. Ihmisarvoinen nuoruus. Nuorisobarometri 2014. Juvenes Print.

- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Juva.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WSOY. Juva.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Purhonen, S., Hoikkala, T. & Roos, J. 2008. Kenen sukupolveen kuulut?. Esa Print Oy. Tampere.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Riikonen, E. 2013. Työ ja elinvoima. Eli miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja työhyvinvointiajattelun ytimeen?. Osuuskunta Toivo. Sastamala.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Tallinna.
- Sistonen, S. 2011. Johdon palkitseminen. Boardman Oy. Tallinna.
- STAT. Tilastokeskus. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu 15.5.2017.
- Suomen mielenterveysseura. Motivaatio saa liikkeelle. Luettavissa: <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/motivaatio-saa-liikkeelle>. Luettu: 29.1.2017.
- Takuusäätiö. 2016. Nuorten aikuisten taloudellinen hyvinvointi – mitä se on?. Luettavissa: <http://www.takuusaatio.fi/nuorten-aikuisten-taloudellinen-hyvinvointi-mita-se>. Luettu: 4.2.2017.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. WSOYpro Oy. Jyväskylä.
- Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIPress.

THL 2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Alueelliset erot nuorten aikuisten terveydessä ja elintavoissa Suomessa 2012–2013 – ATH-tutkimuksen tuloksia. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116074/URN_ISBN_978-952-302-209-6.pdf?sequence=1. Luettu: 17.2.2017.

THL 2015. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Suomalaisen aikuisväestön terveystyötyminen ja terveys, kevät 2014. Raportti 6/2015. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Helsinki. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126023/URN_ISBN_978-952-302-447-2.pdf?sequence=1. Luettu: 2.2.2017.

THL 2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Lapset ja perheet. Luettavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/elamankulku/lapset-ja-perheet>. Luettu: 17.2.2017.

TTL 2010. Työterveyslaitos. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx. Luettu: 24.2.2016.

TTL 2012. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf. Luettu 23.2.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

UKK-instituutti 2017. Liikuntapiirakka aikuisille. Luettavissa: <http://www.ukkinstituutti.fi/liikuntapiirakka/liikuntapiirakka-aikuisille>. Luettu 2.2.2017.

Vaasan yliopisto 2015. Y-sukupolvi haastaa esimiehet – pomon pitäisi olla kuin personal trainer. Luettavissa: <http://www.uva.fi/fi/news/ysukupolvi/>. Luettu: 4.2.2017.

Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen, s.171-186. Hansaprint Oy. Vantaa.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand. Helsinki.

Väestöliitto. Eri elämänvaiheet ja – tilanteet. Luettavissa: <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/eri-elamanvaiheet-ja-tilanteet/>. Luettu 17.2.2017.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Minä vuonna olet syntynyt?

Minkälaisessa työtehtävässä toimit tällä hetkellä?

Sisäiset työmotivaatiotekijät

Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen työhösi?

Koetko työsi merkitykselliseksi?

Onko työsi riittävän haasteellista?

Onko työsi kuormittavuus oikealla tasolla?

Tuleeko työnteossa hetkiä jolloin uppoudut työhösi täydellisesti?

Kuinka työhyvinvointiisi on panostettu?

Ovatko yrityksen arvot lähellä omia arvojasi?

Ulkoiset työmotivaatiotekijät

Minkälainen merkitys työyhteisöllä on sinulle?

Minkälainen palkitseminen motivoi hyvään työntekoon?

Koetko pystyväsi vaikuttamaan työsi sisältöön?

Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi?

Minkälainen johtaminen motivoi työntekoa?

Työtä tasapainottavat tekijät

Kuinka erottelet työn ja vapaa-ajan?

Koetko vapaa-aikasi riittäväksi esimerkiksi harrastamiseen?

Minkälainen on tukiverkoston merkitys työssä ja työn ulkopuolella?

Mahdollistaako työsi itseäsi tyydyttävän taloudellisen tilanteen?

Onko työ vaikuttanut jaksamiseesi tai terveyteesi?

Kuinka näet tulevaisuutesi työelämässä?