



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Y-sukupolven sitoutuminen työhön

Graeffe, Henri

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Y-sukupolven sitoutuminen työhön

Graeffe Henri
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2018

Henri Graeffe

Y-sukupolven sitoutuminen työhön

Vuosi 2018 Sivumäärä 51

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä sitouttaa y-sukupolvea työnantajaan. Lisäksi opinnäytetyö pyrki selvittämään sitä, mitkä y-sukupolven arvot ovat ja mitä y-sukupolvi odottaa työelämältä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Uudenmaan yrittäjät, joka on Uudenmaan alueella toimiva yrittäjähdistys. Tavoitteena oli selkeä kuvaus y-sukupolven ajatuksista.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostui työhön sitouttamiseen, työelämään ja arvoihin pohjautuvasta kirjallisuudesta. Opinnäytetyön oleellisimmat aiheet olivat työhön sitoutuminen, työmotivaatio, työelämä ja arvot.

Tutkimusosa toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin haastateltavasta riippuen joko kasvotusten tai Skype-puhelun välityksellä. Haastatteluissa käytettiin tutkimuskirjallisuuden pohjalta syntyneitä teemoja, jotka tarkentuivat entisestään haastatteluiden edetessä. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja jäseneltiin teema-alueittain. Analysointi suoritettiin teemoittelemalla.

Tulosten perusteella y-sukupolven sitoutumista edistää erityisesti viihtyisä työyhteisö, miellyttävät työtehtävät ja joustavuus työpaikalla. Arvoiltaan haastateltavat olivat perinteisiä ja he arvostavat muun muassa rehellisyyttä, selkärankaisuutta ja toisten huomioon ottamista. Haastateltavat suhtautuivat tulevaisuuteensa positiivisesti ja he olivat luottavaisia siihen, että he tulevat pärjäämään työelämässä.

Verrattuna tutkimuskirjallisuudessa esitettyyn kuvaukseen y-sukupolvesta, haastateltavat olivat arvoiltaan joustavampia, pitivät työntekoa arvona tärkeämpänä ja olivat luottavaisempia tulevaisuudestaan. Samalla haastateltavat olivat kuitenkin nöyrempiä, kuin mitä tutkimuskirjallisuus antaa ymmärtää y-sukupolvesta.

Henri Graeffe

Generation Y commitment to work

Year	2018	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to find out what helps Generation Y commit to their employer. Additionally this thesis aims to find out what are the values of Generation Y and what does Generation Y expect from working life. The commissioner of this thesis is Uudenmaan yrittäjät that is an entrepreneur organisation in the area of Uusimaa. The goal was to create a clear description of Generation Y and of their thoughts.

The theoretical framework of this thesis was based on literature related to commitment to work, working life and values. The main points of the thesis are commitment to work, work motivation, working life and values.

The research was carried out with qualitative research method. The research material was collected by using theme interviews. The interviews were carried out either with a face to face interview or with a skype call. The theme areas for the interviews were based on research literature. During the interviews these themes became even more precise. The interviews were recorded, transcribed and categorized by their theme areas. Analysis was done by thematising.

Based on the results, Generation Y commitment to work can be improved with comfortable working environment, pleasant assignments and flexibility in the workplace. The values of the interviewees were traditional. The interviewees valued honesty, integrity and taking others into consideration highly. The interviewees had positive vision of their future and they were optimistic of their chances of success in working life.

Compared to the description that is given of Generation Y in the research literature the interviewees were more flexible in their values, they valued working higher than Generation Y in general and they were more optimistic of their future. At the same time the interviewees were humbler than what the research literature suggests of Generation Y.

Keywords: Generation Y, commitment, values, working life

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta ja tavoite.....	6
1.2	Tutkimusongelma	7
1.3	Uudenmaan yrittäjät ry	7
2	Sukupolvien väliset erot	7
2.1	Y-sukupolvi	8
2.2	Arvot.....	12
3	Työhön sitouttaminen	14
3.1	Sitouttamiskeinot	17
3.2	Y-sukupolven työhön sitouttaminen	20
4	Työelämän muuttuminen vuosien varrella	21
5	Tutkimuksen toteutus	24
6	Tutkimustulokset.....	27
6.1	Arvot.....	27
6.2	Työhön sitoutuminen	30
6.3	Työmotivaatio ja palkitseminen	34
6.4	Työelämä	36
6.5	Työyhteisö	39
6.6	Esimies ja johtaminen.....	41
7	Johtopäätökset	44
7.1	Pohdinta	44
7.2	Luotettavuus	46
	Lähteet	48
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

Opinnäytteeni aiheena on y-sukupolvi työelämässä. Opinnäytetyön teen Uudenmaan yrittäjille. Uudenmaan yrittäjät on uudenmaalla vaikuttava yrittäjähdistys. Opinnäytetyön aihetta pohtiessa Uudenmaan yrittäjien puolelta tuli ehdotus tutkia y-sukupolven odotuksia työelämästä sekä sitä, mikä motivoi ja sitouttaa heitä työhön. Aiheena tämä vaikutti mielestäni mielenkiintoiselta ja ajankohtaiselta, joten päätin että lähdän toteuttamaan aiheesta opinnäytetyötä.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Opinnäytetyössäni esittelen y-sukupolvea, heidän suhtautumistaan työelämään sekä sitä, mitä y-sukupolvi odottaa työnantajiltaan. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, mikä motivoi y-sukupolven henkilöitä työntekoon sekä mitkä tekijät auttavat y-sukupolvea sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa. Tarkoituksena on luoda toimeksiantajalle kattava kuvaus siitä, miten y-sukupolvi saadaan sitoutumaan työelämään. Tulen käyttämään opinnäytetyössäni kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelen y-sukupolven kuuluvia opiskelijoita teemahaastattelumenetelmällä. Haastatteluista saamani tiedot analysoin teemoittelemalla.

Tietoperusta on rakennettu y-sukupolven ympärille. Käyn läpi sitä, millainen y-sukupolvi on, mitkä ovat heille tyypillisiä arvoja ja ominaispiirteitä ja miten he poikkeavat vanhemmista sukupolvista. Tietoperustassa kerron sitouttamiskeinoista, arvoista, työelämästä ja sen muutoksista vuosien varrella ja siitä, miten y-sukupolvi odotetaan muuttavan työelämää ja kuinka y-sukupolven uskotaan sopeutuvan työmarkkinoille.

Aihe onkin mielestäni ajankohtainen, sillä y-sukupolvi on jo osittain siirtynyt työelämään, mutta lähivuosina y-sukupolven osuus työelämästä kasvaa entisestään. Alasoinin (2010, 26.) mukaan y-sukupolvi tulee nimittäin olemaan vuoteen 2020 mennessä suurin ikäluokka työmarkkinoilla. Vuonna 2020 jopa 45 % työntekijöistä kuuluu y-sukupolveen. Tämä muutos työmarkkinoilla tapahtuu hyvin nopeasti ja tämän takia yritysten tulee sopeutua muutokseen tehokkaasti. Tästä syystä on hyvin merkittävää pyrkiä ymmärtämään y-sukupolvea ja heidän ajatusmaailmaansa.

Loppujen lopuksi y-sukupolven vaikutus maailmaan ei ulotu vain liike-elämään. Nuorten sukupolvien arvot ja odotukset ovat perinteisesti heijastaneet muutosta koko yhteiskuntaan. Nuoret toimivat laajempien kulttuuristen muutosten edeltä kävijänä ja tästä syystä heidän arvonsa ja asenteita tulkitsemalla voidaan ennustaa tulevaisuuden yhteiskuntaa. (Piha ym. 2012, 9.)

Y-sukupolvi poikkeaa aiemmista sukupolvista toimintatavoiltaan ja arvoiltaan ja tämän takia työelämä tulee muuttumaan y-sukupolven ottaessa työelämän haltuunsa. Onkin mielenkiintoista selvittää sitä, mitä y-sukupolven ihmiset arvostavat työssään ja mikä saa heidät sitoutumaan työhönsä. Opinnäytetyöni aihe on itselleni mielenkiintoinen, sillä kuulun myös itse y-sukupolven ja opinnäytetyössäni tarkastelemani asiat ovat minulle henkilökohtaisesti ajankohtaisia asioita. Koen, että tästä syystä pystyn tuomaan opinnäytetyöhöni juuri aihealueeseen sopivia näkökulmia.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana opinnäytetyössäni on selvittää mikä motivoi ja sitouttaa y-sukupolven henkilöitä työhönsä, mitkä heidän arvonsa ovat ja mitä he ajattelevat työelämästä.

1.3 Uudenmaan yrittäjät ry

Uudenmaan Yrittäjät on pääkaupunkiseutua ympäröivän Uudenmaan pk-yritysten ja yrittäjien edunvalvoja ja verkostoitumisfoorumi. Uudenmaan yrittäjät on perustettu 25.10.1938. Uudenmaan yrittäjät pyrkivät parantamaan yrittäjien asemaa ja rakentamaan parempaa yrittäjyyden yhteiskuntaa Keski-Uudellamaalla. Uudenmaan yrittäjiin kuuluu tällä hetkellä noin 9000 yrittäjäjäsentä (Kauppalehti 2017). Toivomus on, että opinnäytetyöni antaisi ymmärrystä y-sukupolvesta ja siitä, mitä yritykset voivat odottaa heiltä.

2 Sukupolvien väliset erot

Sukupolvijaot vaihtelevat eri tutkimuksissa ja tutkijoiden mukaan. Onkin mahdotonta rajata yhtä ainoaa oikeaa vuosilukua kullekin sukupolvelle, jota voisi käyttää maailmanlaajuisesti. Sukupolvea määriteltessä täytyy huomata kohortin ja sukupolven välinen ero. Kohortin muodostavat samaan aikaan syntyneet, mutta sukupolven liittyä muutakin. Sukupolvesta puhuttaessa onkin tärkeää muistaa, että sillä ei välttämättä viitata vain samaan aikaan syntyneisiin ihmisiin. Yhteiskunnallinen sukupolvi on joukko ihmisiä, joita yhdistää syntymäajankohdan lisäksi yhteisiä kokemuksia elämästä. Sukupolvi on muovautunut yhteiskunnallisten tilanteiden pohjalta ja heillä on yleensä jokin yhteinen nuoruusmuisto. (Karisto 2005, 25 - 26.) Esimerkiksi suuriin ikäluokkiin itsensä laskevat henkilöt ovat vähemmän koulutettuja, kuin 60-lukulaiseksi samaistuvat, jotka ovat korkeasti koulutettuja, vapaamielisiä ja politiikasta kiinnostuneita. (Ilmarinen 2009, 43.)

Y-sukupolvella on useita eri määritelmiä. Y-sukupolvesta käytettyjä nimityksiä ovat muun muassa nettisukupolvi, milleniaalit ja diginatiivit. Tapscottin (2010, 29.) mukaan y-sukupolvi, eli nettisukupolvi koostuu henkilöistä, jotka ovat syntyneet 1977 - 1997 välisenä aikana. Vesterinen & Suutarinen määrittelee y-sukupolven 1980 - 2000 luvulla syntyneiksi henkilöiksi. Osa y-sukupolvesta on siis tämän määritelmän mukaan vielä alle 20-vuotiaita, kun taas osa jo yli 30-

vuotiaita. Vielä tarkemmin määritellen y-sukupolven ihmiset ovat yltäkylläisen ja urbaanin markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja, jotka elävät kutistuneessa maailmassa. Heidän ajatuksensa ovat globaaleja, heillä on kansainvälisiä ystäviä ja he ovat yrittäjähenkisiä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119 - 120.) Omassa opinnäytetyössäni lähdin siitä lähtökohdasta, että y-sukupolven edustajiin kuuluvat henkilöt, jotka ovat syntyneet 1980- ja 1990 - luvulla.

Y-sukupolvi on jatkoa sitä edeltäneille sukupolville. Vesterinen & Suutarinen (2011, 19) mukaan veteraanit (v. 1922- 1943), suuret ikäluokat v. 1943 - 1960 ja x-sukupolvi v. 1960 - 1980 ovat y-sukupolvea edeltäneitä sukupolvia. Tapscott (2010) luokittelee sukupolvet neljään eri luokkaan. Suuret ikäluokat ovat 1946 - 1964 välillä syntyneitä ihmisiä. Englanninkielisissä maissa tätä sukupolvea kutsutaan nimellä baby boom. Tämä johtuu siitä, että moni tulevista vanhemmista lykkäsi perheenisäystä sodan takia ja hankki lapsia vasta sodan jälkeen. Tämän seurauksena sodan jälkeinen sukupolvi on hyvin suuri. Suuret ikäluokat elivät kylmän sodan ja talouskasvun keskellä, mutta suurin, koko ikäluokkaan vaikuttanut yhteiskunnallinen tekijä oli viestinnän vallankumous. Televisio yleisty ja tämän voidaan väittää tehneen maailmasta ja suurten ikäluokkien elämästä hyvin erilaista, kuin mitä se olisi ollut ilman televisiota. Baby boomersit arvostavat kovaa työntekoa, hyvää palkkausta sekä titteleitä. Tämän lisäksi materiaaliset saavutukset ovat heille tärkeitä. (Tapscott 2010, 27 - 28.)

X-sukupolven ihmiset ovat syntyneet 1965 - 1976 välisenä aikana. X-sukupolvi on historian koulutetuimpia sukupolvia. X-sukupolvi joutui kohtaamaan työttömyyttä sekä heidän aloituspalkkansa olivat poikkeuksellisen alhaisia verrattuna aiempiin sukupolviin. Nykypäivänä x-sukupolvi nähdään joukkona ihmisiä, jotka ovat työelämässään voimakkaita ja mediakeskeisiä viestijöitä. X-sukupolvi on y-sukupolven tapaan tottunut käyttämään radiota, televisiota ja internetiä ja tässä mielessä x-sukupolvi muistuttaa monella tapaa y-sukupolvea. Television merkitys x-sukupolvelle on kuitenkin suurempi kuin y-sukupolvelle. X-sukupolvi on yritteliäs sukupolvi ja y-sukupolven tapaan heille tärkeää on perhe-elämän ja vapaa-ajan yhdistäminen. (Tapscott 2010, 29.)

2.1 Y-sukupolvi

Y-sukupolvesta on tehty aiemmin tutkimuksia. Susanna Kultalahti on tehnyt aiheesta väitöskirjan "onpa kiva olla töissä!". Kultalahden tutkimuksessa on 1004 tarinaa 252:lta y-sukupolven kuuluvalta. Tarinat on kerätty sosiaalisen median kautta käyttäen hyväksi eläytymismenetelmää. Näiden avulla Kultalahti on pyrkinyt ymmärtämään y-sukupolvea työelämässä. Väitöskirjan mukaan y-sukupolvi on halukas kehittymään ja kasvamaan työntekijöinä. Y-sukupolvi toivoo esimiehiltään aktiivista ja vuorovaikutteista johtamistyyliä, jossa palautteenanto on isossa osassa. Y-sukupolvelle on tärkeää onnistua työssään ja saada arvostusta ja hyväksyntää. (Kultalahti 2015.)

Kultalahden mukaan y-sukupolvi toivoo vahvan johtajuuden lisäksi voivansa työskennellä niin, että he pystyvät yhdistämään työelämänsä ja siviilielämänsä. Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaansa ja harrastuksiaan aikaisempia sukupolvia enemmän, eikä y-sukupolvi ole valmis määrittelemään koko elämänsä työnsä kautta. Voidaankin sanoa, että y-sukupolvi ei elä tehdäkseen töitä, vaan y-sukupolvi työskentelee, jotta voisi nauttia elämästään. Y-sukupolven halu nauttia elämästään työnteon kustannuksella on asia, joka ei luultavasti miellytä kaikkia. Vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet tekemään töitä vapaa-aikansa kustannuksella ja on mahdollista, että he ärsyyntyvät, mikäli he ajattelevat y-sukupolven suhtautuvan työhön liian rennosti. (Kultalahti 2015, 72 - 77.)

Y-sukupolvesta on puhuttu jo pitkään, vaikka he eivät olekaan vielä valloittaneet työmarkkinoita kokonaan. Y-sukupolvea on kutsuttu hemmotelluksi, itsekkääksi ja vaativaksi sukupolveksi johon yritysten tulee parhaansa mukaan sopeutua. Y-sukupolvea on kutsuttu nettiaddikteiksi, jotka eivät ole kiinnostuneita liikunnasta tai terveellisistä elämäntavoista. Se aika, joka y-sukupolvella menee sosiaalisen median ja pelien pelaamiseen, olisi kriitikoiden mukaan voitu käyttää paljon paremmin (Tapscott 2010, 15). Osa kriitikoista ei usko y-sukupolven sopeutuvan työmarkkinoille, kun taas toiset sanovat, että y-sukupolvi tulee pärjäämään hyvin työmarkkinoilla. Y-sukupolvessa on paljon samaa kuin vanhempien sukupolvien edustajissa, mutta samalla y-sukupolvi edustaa muutosta, joka on väistämättä tulossa työmarkkinoille. (Piha ym. 2012, 6-7.)

Y-sukupolvi onkin tullut yhä vahvemmin työelämään suurten ikäluokkien väistyessä eläkkeelle. Uusien sukupolvien tehtävänä on haastaa edeltäjänsä ja kehittää työelämää oikeaan suuntaan. Joidenkin tutkijoiden mukaan y-sukupolven ja y-sukupolvea edeltäneiden sukupolvien välinen ero on suurempi kuin koskaan aikaisemmin. Y-sukupolven toimintatavat poikkeavat merkittävästi vanhemmista sukupolvista ja on esitetty kysymys siitä, tuleeko työelämää muuttaa niin, että se vastaa entistä paremmin y-sukupolven tarpeita. Y-sukupolvi on aiempia sukupolvia pienempi ja kun tiedetään, että y-sukupolvi suhtautuu vapaa-aikaansa intohimoisesti, saattaa edessä olla muutos, jossa työntekijöiden sitoutuminen työhön ja työnantajaansa kohtaan ovat aiempaa heikompia. (Haavisto 2010, 38 - 39.)

On helppoa todeta, että koska aikaisemmat sukupolvet ovat sopeutuneet työelämään, niin y-sukupolvikin tulee pärjäämään. On totta, että vanhemmat sukupolvet ovat joutuneet sopeutumaan työelämään olleessaan nuorempia. Tutkimukset osoittavat, että y-sukupolven kohdalla tilanne ei ole aivan yhtä yksinkertainen. Postmodernissa maailmassa kasvanut y-sukupolvi on aidosti erilainen kuin aikaisemmat sukupolvet. Tämä voi johtaa ongelmiin työelämässä, mikäli organisaatiot eivät reagoi asiaan oikealla tavalla. Organisaatioiden tulee huomi-

oida y-sukupolven erilaisuus ja muuttaa toimintatapojaan, sillä muuten pahimmassa tapauksessa koko organisaatioelämä voi järkkäyä y-sukupolven ja organisaatioiden yhteentörmäyksessä. Vaikka pahimmalta yhteentörmäykseltä vältyttäisiin, niin asiaan huonosti reagoimalla organisaatioille koituu silti kustannuksia ja sopeutumisvaikeuksia sekä y-sukupolvelle henkistä ahdistusta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 42 - 43.)

Osalle y-sukupolvesta esimerkiksi työelämän perusasiat voivat olla vieraita. Tämä on ongelma, joka koskee kaikkia toimialoja. Y-sukupolvi saattaa muun muassa soveltaa työaikoja mielensä mukaan ja osalle heistä työpaikalle asiallisesti pukeutuminen on vieras asia. Lisäksi työpaikalla vaadittavat vuorovaikutustaidot voivat olla osalla puutteellisia. He saattavat kuvitella, että he voivat pitää mielensä mukaan vapaita ja lähteä yllättäen esimerkiksi festareille. Osa työnantajista kokeekin, että heillä kuluu turhaa aikaa siihen, kun he joutuvat opettamaan y-sukupolven henkilöille työelämän pelisääntöjä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 126.)

Y-sukupolvelle ominaista ovat kärsimättömyys, kiihkeys sekä epäonnistumisen sietämättömyys. Vanhempien sukupolvien edustajat ovat kritisoineet y-sukupolvea siitä, että he eivät kykene ottamaan vastuuta, heillä ei ole minkäänlaista käsitystä työelämästä ja heitä kiinnostaa vain oma hyvinvointi. Y-sukupolvi on ryhmähenkinen ja sen edustajat arvostavat vapaa-aikaansa aiempia sukupolvia enemmän. Y-sukupolvi on myös tietoteknillisesti vanhempia sukupolvia valveutuneempaa. Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut digitaalisella aikakaudella. Teknologia ja digitaalinen media on y-sukupolvelle luonnollista ja he hyödyntävät niitä työssään muita sukupolvia rohkeammin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.)

Y-sukupolvi on hyvä verkostoitumaan ja verkostoitumisen ansiosta he ovat saaneet kansainvälisiä ystäviä ja globaalin ajatusmaailman. Nettisukupolvenakin tunnettu y-sukupolvi kommunikoi erilaisilla foorumeilla maailmanlaajuisesti. Teknologian ja internetin kehittyminen on mahdollistanut uusien kontaktien luomisen ja ylläpitämisen maanrajoista riippumatta ja y-sukupolvi käyttää tätä mahdollisuutta mahdollisimman hyvin hyödykseen. (Tapscott 2010, 71 - 72.)

Y-sukupolvi on syntynyt korkean elintason aikana ja nopeasti kehittyvän teknologian ansiosta elää yltäkylläistä ja mukavuutta korostavaa elämää. Tästä syystä y-sukupolvea leimaa muihin sukupolviin verrattuna poikkeavan laatuinen nälkä. Aiempien sukupolvien kohdalla nälkä on ollut todellista ja materiaalisista asioista on ollut pulaa. Tähän ratkaisuna on ollut kova työnteko ja yrittäjäyys. Y-sukupolven nälkä ei liity pelkästään materiaan, sillä iso osa heistä on saanut elämässään kaiken tarvitsemansa ja vielä enemmänkin. Y-sukupolvi janoaa henkisten tilojen täyttämistä, flow-tilaa ja merkityksellisyyttä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 158 - 159.)

Niinpä y-sukupolven saamien työroolien tulisi liittyä merkityksellisesti johonkin mielekkääseen kokonaisuuteen sillä tavoin, että rooliin sisältyy ”omistamisen” tunne selkeästä tehtäväkokonaisuudesta. Y-sukupolvi ei pohdi pelkästään sitä, mitä he voivat tarjota yritykselle, vaan he kysyvät mitä yritys voi tarjota heille. Y-sukupolvelle on itsestään selvää, että yrityksissä ymmärretään heidän ainutlaatuisuutensa ja nokkeluutensa merkitys. He haluavat, että heidän palkitaan työstään oikeudenmukaisesti ja että he etenevät urallaan nopeasti. Mielenkiintoista on se, ovatko y-sukupolven vaatimukset ja itsevarmuus liioiteltua ja pystyykö työelämä vastaamaan niihin? (Vesterinen & Suutarinen 2011, 160.)

Viestintätoimisto Ellun kanat järjesti vuonna 2011 kyselyn, jossa tutkittiin y-sukupolven ajatuksia työelämästä. Kyselyn perusteella y-sukupolvi on aiempiin sukupolviin verrattuna myös hyvin optimistinen ja itsevarma omista kyvyistään. Kyselyyn vastanneista 70 % uskoo, että he kuuluvat sukupolveen, joka tulee muuttamaan työelämää ja yhteiskuntaa. He myös uskovat vahvasti, että heillä on aidosti annettavaa yrityksille ja että heidän ammattitaitonsa riittää pärjäämään työelämässä. Tämä näkyy myös siinä, että ”huonoja” töitä ei enää aiempien sukupolvien tapaan haluta tehdä, vaan y-sukupolvi pitää itseään korkeassa arvossa ja vaatii pääsevänsä itseään miellyttävään työhön. Y-sukupolvi on myös nähnyt vanhempiensa kautta, miten menestys työelämässä palkitaan. Työelämässä ponnistelu on tuonut perheen vanhemmille autoja, taloja ja muuta materiaalista hyvinvointia. Y-sukupolvi onkin keskimäärin saanut elää poikkeuksellisessa hyvinvoinnissa, joka on ollut täynnä viihdettä ja materiaalista rikkautta. Kolikon toisena käänköpuolena y-sukupolvi on nähnyt työkiireiden aiheuttamia avioeroja, yksinhuoltajuutta ja työperäistä stressiä. Nämä ovat virheitä, jotka y-sukupolvi pyrkii välttämään tekemällä heille mieleistä työtä. (Piha ym 2011, 13.)

Aiempiin sukupolviin verrattuna y-sukupolvi on aiempaa koulutetumpaa ja he ovat jo pienestä lapsesta asti saaneet kasvaa ympäristössä, jossa he saavat vapaasti esittää mielipiteitään ja tunteitaan. Tästä syystä y-sukupolvi on edeltäviä sukupolvia itsenäisempi, itsevarmempi ja rohkeampi ilmaisemaan itseään. Nämä ovat myös taitoja, joita y-sukupolvi tulee käyttämään työelämässä. Y-sukupolvi on myös saanut elää maailmassa, jossa vaihtoehtoja on enemmän kuin mitä vanhemmilla sukupolvilla. Valinnanvapaus muun muassa koulutuksen ja vapaa-ajan suhteen ovat muokanneet y-sukupolvesta täysin poikkeuksellisen sukupolven aiempiin sukupolviin verrattuna. (Ahonen ym. 2010, 1-5.)

Christina V. Ware Capellan yliopistosta tutki väitöskirjassaan x-sukupolven (1960 - 1980 luvulla syntyneet) ja y-sukupolven arvoja ja niiden välisiä eroja. Tutkimuksessa käy ilmi, että vaikka x-sukupolvella ja y-sukupolvella on hyvin paljon yhteistä, niin ne ovat samalla myös hyvin erilaisia. Y-sukupolvi on poikkeuksellisen vapaamielinen ja he uskovat löytäneensä vastaukset elämäänsä. Y-sukupolvi pitää x-sukupolvea joukkona valittajia ja x-sukupolvea aikai-

sempaa baby boomersien sukupolvea työnarkomaaneina. Y-sukupolvi on tottunut olemaan oikeassa ja saamaan kiitosta. Y-sukupolven lapsuudessa urheilukilpailuissa huonostikin pärjänneille jaettiin osallistumismitali ja kaikkia kannustettiin tasapuolisesti. Tämä on vaikuttanut y-sukupolven sekä positiivisesti, että negatiivisesti. Lapsuutensa ansiosta y-sukupolvi arvostaa itsensä korkealle ja uskaltaa vaatia muilta ihmisiltä paljon. Samalla he eivät kuitenkaan osaa suhtautua epäonnistumisiin yhtä hyvin kuin vanhemmat sukupolvet, sillä y-sukupolvi ei kokenut vastaavia vastoinkäymisiä lapsuudessaan. Tutkimuksen mukaan työpaikoilla onkin luovassa sukupolvien välisiä konflikteja, sillä 68 % baby boomerseista ja 32 % x-sukupolvesta pitää y-sukupolven asennetta työhön huonona. (Ware 2013, 19 - 23.)

2.2 Arvot

Arvoilla on monta eri määritelmää, mutta useimmiten arvoilla tarkoitetaan asioita, jota pidämme tärkeinä. Arvot ovat yksilöiden valintoja ja merkityksiä, joita asiat saavat täyttäänsään tarpeen. Arvot ovat sidoksissa sekä järkeen, että tunteisiin. Arvot eivät ole synnynnäisiä, mutta monesti pysyviä. Arvot muodostuvat pitkän ajan kuluessa ja niihin vaikuttavat koulu, koti ja ympäröivät ihmiset. (Sydänmaanlakka 2006, 208.)

Arvot liittyvät suuresti motiiveihin. Ihmisen arvojen voidaan ajatella muodostuvan hänen sisäisistä motiiveistaan ja motiivien hänen sisäisistä arvoistaan. Ihminen joka arvostaa sosiaalisia kontakteja on motivoitunut löytämään ystäviä, kontakteja, luomaan verkostoja ja pitämään hauskaa tapaamiensa ihmisten kanssa. Jos ihminen taas on esimerkiksi motivoitunut tavoittelemaan riippumattomuutta, niin hänen arvonsa perustuvat vapauteen ja itsekseen pärjäämiseen. (Mayor & Risku 2015, 150 - 152.)

Arvot syntyvät elämäkokemusten ja kasvatuksen myötä. Tästä syystä eri sukupolvet poikkeavat toisistaan paljon. Esimerkiksi ”sodan jälkeinen sukupolvi”, vuosina 1945 - 1950 syntyneet ”suuret ikäluokat”, ”60-luvun sukupolvi” ja ”hyvinvoinnin sukupolvi” ovat kaikki hyvin erilaisia. (Ilmarinen 2009, 43.) Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat vahvasti siihen, millaisin silmin ihmiset katsovat maailmaa. Y-sukupolvi nähdään aiempia sukupolvia avoimempana, yhteisöllisempänä ja mukavuudenhaluisena, mutta on mahdotonta arvioida sitä, kuinka heidän arvonsa tulevat vielä kehittymään. Y-sukupolven asenteisiin ja arvoihin vaikuttavat muun muassa teknologiset ja taloudelliset trendit sekä populaarikulttuurin uudet tuulet. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 92 - 93.)

Ihmisen vanhetessa ja saadessa uusia elämäkokemuksia myös hänen arvonsa kehittyvät. Kaikkein voimakkaimmin arvot kehittyvät nuoruudessa ja aikuisiän ensi vuosina, jolloin ihminen on hyvin altis eri vaikutteille. Arvojen on kuitenkin havaittu kehittyvän vielä yli 60-vuotiaana. Jokaisella ikäryhmällä on joitakin yhdistäviä arvoja. Hyväntahtoisuutta pidetään Suo-

messa iästä riippumatta tärkeänä arvona. Vallantavoittelua taas arvostetaan vähiten. Hedonismi eli nautinnon tavoittelu on arvoista eniten ikään sidottu. Hedonismin merkitys korostuu erityisesti nuorilla, mutta vanhemmat ihmiset eivät koe tätä arvoa yhtä tärkeäksi. Hedonismi sopii nuoren elämään, mutta hedonismi on vaikeaa sovittaa esimerkiksi kiireisen ja perheellisen ihmisen elämään. Hedonismi ei nimittäin edistä perhe-elämää tai työelämässä menestymistä. (Puohiniemi 2005, 27 - 29.)

Arvot ovat y-sukupolvelle tärkeitä ja he painottavat niitä jopa työnantajaa valitessa. Ellun kanat järjestämään kyselyyn vastanneista opiskelijoista 62 % ei halua työskennellä yrityksessä, joka ei vastaa arvoiltaan heitä. Vastanneet kokevat, että yrityksen tulisi ajaa sellaisia asioita, joiden takana vastaajat pystyvät seisomaan. Hankkeeseen vastanneet kokevat, että heille on tärkeää voida sanoa ääneen kannattavansa yrityksen toimintaa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että monesti yrityksen todelliset arvot selviävät vasta sitten, kun työskentelee yrityksessä. Yrityksen nettisivuilla antamat lupaukset eivät nimittäin aina pidä paikkaansa ja yrityksen arvot voivat olla ristiriidassa sen kanssa, mitä yrityksen ulkopuolelle kerrotaan. (Piha ym. 2012, 14.)

Y-sukupolven arvot ovat kiinteästi tekemisissä heidän henkilökohtaisen oikeudentunteensa kanssa ja sidoksissa lojaliteettiin omalle elämälle ja ihanteille. Y-sukupolvi vastaa haasteisiin rohkeasti ja he ovat valmiita ottamaan jopa riskejä työelämässä. He pyrkivät saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja työskentelemään kovasti niiden eteen. Samalla he kuitenkin odottavat työnantajaltaan paljon. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 127.)

Työn merkitys ihmisille on myös hyvin riippuvainen henkilön iästä. Työn merkitys kasvaa asteittain sitä mukaan, kun ihminen vanhenee. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA teetti vuonna 2010 tutkimuksen, jossa tutkittiin työelämää ja sitä, millainen se tulee tulevaisuudessa olemaan. Yksi tutkimuksessa selvinneistä asioista oli se, että lähes kaksi kolmasosaa 56 - 65 vuotiaista ja kolme neljäsosaa yli 65 - vuotiaista pitää työtään elämänsä keskeisimpänä sisältönä. 16 - 25 vuotiaiden ja 26 - 35 vuotiaiden ikäryhmistä lähes 30 % kiisti asian täysin. Mielenkiintoista onkin, mikä aiheuttaa näin merkittävän eron ikäluokkien välillä? Yhtenä luonnollisena selittäjänä pidetään vastaajien elämäntilannetta. Nuorten ja vanhojen ihmisten elämäntilanteet poikkeavat toisistaan paljon, joten se voidaan nähdä yhtenä selittävänä tekijänä. Esimerkiksi opiskelijoiden tai lapsiaan hoitavien vanhempien elämään kuuluu niin paljon muutakin, että työ ei mitenkään voi olla elämän tärkein asia. On myös täysin mahdollista, että aiempia sukupolvia paremmin koulutettu y-sukupolvi muuttaa kokonaan sen, miten suhtaudumme työmarkkinoihin. On mahdotonta sanoa varmaksi sitä, kuinka suurelta osin tutkimuksen vastauksissa on kyse ikäkausille tyypillisistä muutoksista (tietyssä iässä jokainen sukupolvi asennoituu tietyllä tavalla) ja missä määrin kyse on vain siitä, että nuorten sukupolvien asenteet korvaavat vanhempien sukupolvien asenteet. (Haavisto 2010, 27.)

Tapscotin (2010, 46 - 49.) mukaan y-sukupolvi on myönteinen ja y-sukupolven arvot ovat vahvoja. Hänen mukaansa y-sukupolven henkilöt ovat muun muassa aiempia sukupolvia avarakatseisempia ja suvaitsevaisempia. Y-sukupolvea vanhemmat sukupolvet arvostivat työtään jos sen tarjoaman rahallisen korvauksen takia, mutta y-sukupolvi suhtautuu asioihin edeltäjiään poikkeavalla tavalla. Y-sukupolvi ei pidä työntekoa velvollisuutena, vaan heille tärkeintä on se, että he saavat tehdä työtä joka on heidän mieleensä ja joka sopii yhteen heidän arvojensa ja muun elämän kanssa.

Y-sukupolvella on myös perinteisiä arvoja, sillä he arvostavat vakituista työtä, parisuhdetta ja asuntoa. Perusarvot, kuten esimerkiksi inhimillisyys ja vastuuntuntoisuus ovat y-sukupolvelle tärkeitä. (Leivo, T. ym. 2009, 11.) Y-sukupolvi on lisäksi optimistinen tulevaisuudestaan, sosiaalinen, moraalinen ja tavoitteellinen. (Zemke ym. 2000, 132.) Vaikka y-sukupolvi arvostaa vakituista työpaikkaa, niin he eivät luota työn pysyvyyteen, vaan he ovat varautuneita siihen, että työnantaja ei välttämättä ole valmis tarjoamaan heille useita vuosia kestävästä työsuhdesta. Tästä syystä y-sukupolven henkilöiden elämä ei mene kokonaan pilalle, vaikka he menettäisivätkin työpaikkansa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119 - 120.)

X-sukupolvi piti perhettä ja ystäviä vähemmän tärkeänä kuin y-sukupolvi. X-sukupolvi halusi menestyä työssään lähes hinnalla millä hyvänsä, mutta y-sukupolvi ei ole valmis uhraamaan sosiaalista elämäänsä työuransa tähden, vaikka y-sukupolvi haluaakin elää taloudellisesti varakasta elämää. (Sheahan 2006, 92 - 93.)

3 Työhön sitouttaminen

Työhön sitoutumisella viitataan työntekijän psykologiseen yhteyteen yritykseen. Sitoutumisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä uskoo vahvasti yritykseen ja sen arvoihin. Työntekijällä on motivaatiota tehdä työtä yrityksensä hyväksi sekä hänellä on suuri tarve säilyä yrityksen jäsenenä. Onkin tärkeää huomata, että sitoutuminen työyhteisöön ei ole sama asia kuin tyytyväisyys. Tyytyväisyyden lisäksi sitoutumiseen liittyy tehokkuus ja tuottavuus. Sitoutunut työntekijä ei vaihda työpaikkaansa paremman palkan takia, vaan hän välittää aidosti työyhteisöstään ja on valmis kehittämään sitä. Tällainen työntekijä uskoo yritykseen, yrityksen arvoihin, ymmärtää yrityksen liiketoimintaa sekä suhtautuu kunnioittavasti työkavereihinsa. Paremman työmoraalin lisäksi sitoutunut työntekijä on kiinnostunut kehittämään itseään ja oppimaan uutta. (Leppänen 2015.)

Sitoutumista on perinteisesti tutkittu kysymyksellä, kävisikö ihminen töissä, mikäli se ei olisi hänelle taloudellisesti välttämätöntä ja hän esimerkiksi voittaisi lotossa. Mikäli työntekijä täs-

täkin huolimatta jatkaisi yrityksen palveluksessa, niin hänen voidaan katsoa olevan sitoutunut. Mikäli työntekijä ei jatkaisi töiden tekoa lottovoiton jälkeen, voitaisiin se nähdä sitouttamattomuutena. (Viitala 2013, 15.)

Viitalan (2013) mukaan sitoutumisessa on kolme erilaista mallia. Niitä ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä samaistuu yrityksen arvoihin ja kokee yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa. Tunneperäisesti sitoutuneelle ihmiselle on tärkeää kokea yhteenkuuluvuutta yrityksen ihmisten kanssa, sillä he edustavat yrityksen arvoja. Tunneperäisesti sitoutuneelle työntekijälle on tärkeää pysyä yrityksen jäsenenä ja hän panostaa yritykseen ja pyrkii saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet. Tunneperäisesti sitoutuneen työntekijän onkin tutkittu olevan hyväksi sekä organisaatiolle, mutta myös työntekijälle itselleen. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä tuntee, että hänen työllään on aidosti muutakin merkitystä kuin vain rahan tai aseman tuoma hyöty. Tunneperäisesti sitoutuneen työntekijän ja yrityksen välillä on yleensä side, jossa molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään uhrauksia ja joustamaan, mikäli toinen osapuoli sitä toivoo. (Viitala 2013, 85 - 86.)

Jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä saa työstään esimerkiksi rahallista korvausta ja tämä saa hänet sitoutumaan työhönsä. Yrityksessä pysyminen on työntekijän elämäntilanteen kannalta järkevämpää kuin yrityksestä irtisanoutuminen ja tämä saa työntekijän pysymään yrityksen palveluksessa. Muun muassa työpaikan kautta saadut palkat ja edut ovat suuremmat kuin työpaikan jättämisestä aiheutuvat haitat. Tällaisessa työsuhhteessa tyypillistä on se, että työsuhde on kauppasuhteeseen verrattavissa. Työnantaja saa rahallista korvausta vastaan työntekijän työpanoksen. Työsuhhteessa ei ole samanlaista molemminpuolista valmiutta joustaa asioissa kuin tunneperäisesti sitoutuneen työntekijän työsuhhteessa. (Viitala 2013, 86 - 87.)

Normatiivisessa sitoutumisessa korostetaan vastuuta ja velvoitteita. Se pohjautuu pitkälti yhteiskunnan luomiin normeihin ja siihen, miten työntekijän odotetaan käyttäytyvän suhteessa työantajaansa. Työntekijä joko kokee työnsä niin merkittäväksi ja tärkeäksi, että hän tästä syystä pysyy yrityksen palveluksessa tai jokin asia velvoittaa työntekijää pysymään yrityksessä. (Viitala 2013, 86.)

Työntekijä voi sitoutua työn tekemisen lisäksi muun muassa työstään saamaansa palkkaan, uraansa ja uransa kehittämiseen. Palkkaansa sitoutuneen työntekijän katsotaan olevan taloudellisesti sitoutunut. Hänelle tärkeää on työstä maksettu palkkio ja se ohjaa häntä työskentelemään parhaansa mukaan. Mikäli työntekijä sitoutuu esimerkiksi uraansa, niin voidaan nähdä, että häntä motivoi työssään onnistuminen ja oman ammattitaidon kehittäminen.

Uraan sitoutunut henkilö ei ole siis sitoutunut nykyiseen työnantajaansa, vaan hänelle tärkeintä on kehittää itseään ja edetä urallaan, eikä hänelle ole oleellista missä yrityksessä hän luo uransa. Sitoutuminen työyhteisöön kuvastaa työntekijän motivaatiota työskennellä, mutta myös tarvetta kuulua yhteisöön. Työyhteisön lisäksi henkilö voi olla sitoutunut myös pienemmän ryhmään, kuten esimerkiksi työkaveriin tai työryhmään. Riskinä tämän kaltaisessa sitoutumisessa on mahdolliset henkilöstövaihdokset. Mikäli nimittäin joku hänelle tärkeä työkaveri vaihtaa työpaikkaansa, niin sillä voi olla vaikutusta työkaveriinsa sitoutuneen henkilön sitoutumiseen. (Kiviranta 2010, 41.)

Sitoutunut työntekijä on työnantajalleen lojaali ja hän on valmis venymään työnsä puolesta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että sitoutuminen on kahden kauppa. Jotta työntekijä sitoutuisi työnantajaansa, niin työnantajan tulisi osoittaa oma sitoutumisensa työntekijää kohtaan. Työnantaja voi osoittaa sitoutumisensa esimerkiksi antamalla työntekijälle luottamusta, mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittyä työssään sekä käyttää kykyjään. Tärkeä edellytys sitoutumiselle on luottamus siitä, että työsuhde jatkuu. (Viitala 2013, 84 - 85.)

Useat yritykset ovat heränneet siihen todellisuuteen, että henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Työntekijöiden menettäminen on myös kallista yrityksille ja erityisesti osaavien ammattilaisten korvaaminen lyhyellä aikavälillä on haastavaa. Lisäksi Suomessa ja Euroopassa työntekijöiden liikkuvuus tulee lisääntymään ja työelämän ammattilaisista käydään kova kilpailu. Sitoutunut henkilöstö takaa sen, että yrityksen liikesalaisuudet, kuten esimerkiksi patentit ja muut avaintiedot pysyvät yrityksen sisällä paremmin. Sitoutunut henkilöstö vaikuttaa positiivisesti myös koko yrityksen suorituskykyyn, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Tämä on hyvä asia myös työntekijöille. Sitoutuessaan yritykseen he voivat olla varmempia työpaikastaan, he kykenevät säilyttämään sosiaalisen ympäristönsä ja heidän on helpompi ylläpitää ihmissuhteita. Tämä kaikki totta kai edellyttää sitä, että työntekijä kykenee valitsemaan hänelle oikean organisaation, johon hän kykenee sitoutumaan. (Lampikoski 2005, 77 - 79.)

Suomalaisen työelämän yleiset odotukset ja työelämää koskevat lait ovat perinteisesti tuoneet maahamme yhteiskuntarauhaa ja tätä kautta luotettavasti toimivaa yritystoimintaa. Osittain tämän takia henkilöstö Suomessa on perinteisesti ollut hyvin sitoutunutta ja motivoitunutta työskentelemään yrityksensä puolesta. Varsinkin nuorten ja osaavien työntekijöiden kohdalla on jo nähtävissä aiemmasta poikkeavaa suhtautumista työmarkkinoihin. Osaavat henkilöt käyvät yhä opportunistisemmin kauppaa omasta osaamisestaan, joka johtaa vaihtuvuuden lisääntymiseen ja palkkakilpailun kiristymiseen. (Viitala 2013, 87.)

Y-sukupolvi tulee yhä vahvemmin työmarkkinoille ja tämän uskotaan lisäävän työntekijöiden vaihtuvuutta. Y-sukupolvi ei ole valmis sitoutumaan työnantajiin yhtä vahvasti kuin vanhem-

mat sukupolvet. Määräaikaisten työsuhteiden määrä on viime vuosina kasvanut ja tämän trendin voidaan olettaa jatkuvan. Määräaikaiset työsopimukset ovat työnantajalle käytännöllisiä, sillä ne antavat työnantajalle aikaa punnita sitä, soveltuuko työntekijä yrityksen palvelukseen. Samalla työntekijälle selviää, kokeeko hän työpaikan mieleisekseen. Ongelmana määräaikaisessa työsuhhteessa voidaan kuitenkin nähdä se, että määräaikaisella työsopimuksella työskentelevät henkilöt eivät sitoudu työpaikkaan yhtä hyvin kuin vakituisella työsopimuksella toimivat työntekijät. Määräaikaisesti työskentelevät voivat kokea työpaikkansa vakituisesti työskenteleviä uhatummaksi ja tästä syystä heidän sitoutumisensa kärsii. (Lampikoski 2005, 66 - 67.)

3.1 Sitouttamiskeinot

Useat sitouttamiskeinot ovat varsin yksinkertaisia, mutta hyvin toteutettu sitouttamisstrategia vaatii pitkäjänteistä, jatkuvaa työtä ja kehittämistä. Henkilöstö tarvitsee tiivistä huolenpitoa, jotta he pysyvät motivoituneina, sillä muuten heidän sitouttamiseen käytetyt resurssit menevät hukkaan. On elintärkeää yrityksen kannalta, että yrityksen avainhenkilöstö saadaan onnistuneesti sitoutumaan yritykseen. Tällä tavoin yritys kykenee saavuttamaan taloudellista etua muun muassa rekrytointiprosessin ja uusien työntekijöiden koulutuksen kustannuksissa. Luonnollisesti vanhojen työntekijöiden pitäminen yrityksissä säästää rahaa, mutta tätä kautta yritys pystyy myös varmistamaan, että he eivät menetä ammattilaista kilpailijan palvelukseen. (Lampikoski 2005, 77 - 78.)

Työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavat myös vetovoimatekijät ja työntötekijät. Vetovoimatekijät ovat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, kuten esimerkiksi kilpaileva yritys, joka houkuttelee työntekijöitä pois yrityksen palveluksesta paremman palkkauksen tai työehtojen avulla. Työntötekijät ovat negatiivisia, työpaikan sisäisiä asioita, jotka ajavat työntekijöitä pois yrityksestä. Työntötekijöitä voivat olla muun muassa jatkuva kiire, huonot työolosuhteet, negatiivinen työilmapiiri ja liian vähäiset resurssit. Työntötekijät vaikuttavat negatiivisesti erityisesti silloin, kun työtä ja siitä saatua palkkiota ei koeta riittävän motivoivaksi. (Lampikoski 2005, 154 - 155.)

Työntekijöiden sitouttamista voidaan parantaa esimerkiksi niin, että jokainen työntekijä on osaamistaan vastaavassa työtehtävässä. Tämä on sekä työntekijän, että työnantajan etu. Työntekijä kokee, että hänelle annettu työtehtävä on mielekäs ja tätä kautta hän viihtyy työssään paremmin. Työnantaja taas pystyy hyödyntämään työntekijöidensä vahvuudet parhaiten, kun työntekijät ovat heille optimaalisissa työtehtävissä. Sitouttamisen onnistumista on hyvä tarkkailla, mutta samalla täytyy muistaa, että kaikki työntekijät eivät kykene sitoutumaan työyhteisöön. Rekrytointivaiheessa erinomainen sitouttamisen keino onnistuneen perehdytyksen lisäksi on tosiasioden kertominen ja avoimuus. (Viitala 2013, 88 - 89.)

Perinteisesti työntekijät ovat olleet hyvin sitoutuneita ja motivoituneita työskentelemään yrityksensä hyvinvoinnin ja kehittymisen puolesta. Yritykset ovat tehneet pitkäjänteistä työtä työntekijöidensä puolesta ja tämä on tuonut vastavuoroista sitoutumista yritykseen. Henkilöstön sitouttamisen vähentyessä työnantajan ja työntekijän väliset suhteet muuttuvat. Nuoret, osaavat työntekijät tulevat tulevaisuudessa käymään kauppaa omasta työpanoksestaan ja osaamisestaan ja tämä tulee näkymään vaihtuvuuden lisääntymisenä ja palkkakilpailun kiristymisenä. (Tapscott 2010, 89.)

Tapscottin (2010) mukaan yritysten tuleekin muuttaa suhtautumistaan siihen, miten he lähestyvät y-sukupolvea ja kommunikoivat heidän kanssaan. Heidän tulee perehtyä entistä syvällisemmin y-sukupolven työtapoihin ja pyrkiä tätä kautta rakentamaan yhteys y-sukupolveen. Jos menneinä vuosina uusi työntekijä palkattiin, koulutettiin, johdettiin ja pidettiin yhtiön palveluksessa mahdollisimman pitkään, niin Tapscottin mukaan y-sukupolven kohdalla tulee toimia toisin. Y-sukupolvi tulee perehdyttää, sitouttaa, työskennellä yhteistyössä heidän kanssaan ja kehittää heitä. Tämä malli on selvästi nykyaikaisempi ja vastaa y-sukupolven toiveisiin työsuhteen vastavuoroisuudesta. (Tapscott 2010, 190.)

Y-sukupolvi on mahdollista saada sitoutumaan paremmin, jos heille tärkeisiin asioihin panostetaan. Y-sukupolvi on valmis siirtymään toiseen työpaikkaan, mikäli heille tärkeät asiat jätetään huomioimatta. Tärkeää y-sukupolven sitoutumisen kannalta ovat hyvä työilmapiiri, oikeudenmukaisuus työpaikalla sekä kehittymismahdollisuudet. Organisaatiokollisuuden sijaan y-sukupolvi pitää aitoja ihmissuhteita tärkeämpänä kuin lojaaliutta yhtä työnantajaa kohtaan. Työkaverit ja tiimi ansaitsevat luottamuksen ensimmäisenä ja vasta sen jälkeen työnantaja. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä onkin kaikki kaikessa y-sukupolvella. Heikentäviä tekijöitä taas ovat ammattitaidoton esimiestoiminta sekä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puute. (Piha ym. 2012, 83.)

Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka virittää ja suuntaa toiminnan. On havaittu, että työntekijöiden taidot ja kyvyt eivät yksinomaan riitä tekemään laadukasta työtä, vaan työntekijä tarvitsee myös tahtoa työskennellä. Tämän lisäksi sekä uuden oppiminen ja työssään kehittyminen vaativat avukseen riittävän motivaation, sillä muuten oppimisprosessi ei ole mielekäs. Työn tulisikin olla sellaista, että se palkitsee tekijäänsä myös sisäisesti. Työhönsä hyvin motivoitunut henkilöstö on jokaisen yrityksen toivomus. (Viitala 2013, 16 - 17.)

Ihmisillä on luontaisesti pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä. Jos ihminen ei koe tekemistään mielekkääksi, niin ei voida olettaa, että hänellä riittäisi motivaatio asian suorittamiseen. Yleisesti ajatellaan, että ihminen viihtyy työssään, mikäli tietyt kriteerit täyttyvät. Työntekijän tulee kokea tekemänsä työ mielekkääksi, työn on oltava riittävän haastavaa,

työssä tulee olla saavutettavissa olevat tavoitteet ja työympäristön tulisi olla työntekijöilleen mielekäs. Tällainen työ motivoi ihmisiä hyvään työsuoritukseen. (Viitala 2013, 16.)

Palkkaus ei tutkimuksien mukaan ole pitkällä tähtäimellä toimiva motivointikeino. Bevanin (1991) tutkimuksen mukaan palkka ei yleensä ole ratkaiseva tekijä yrityksen vaihtuvuusongelmassa. Tutkimuksen mukaan työntekijät ovat herkkiä vaihtamaan työtään, mikäli työ ei vastaa työntekijän odotuksia, esimieheltä ei saa tarvittavaa tukea, perehdyttäminen on puutteellista ja oma osaaminen ei ole täten riittävää. Työntekijät eivät myöskään arvosta tehtävien yksitoikkoisuutta, vastuun ja itsenäisyyden puutetta, kehittämismahdollisuuksien vähäisyyttä ja puutteellista johtamista. (Viitala 2013, 88.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri muodostuu työntekijöiden käsityksestä siitä, minkälaista on työskennellä organisaatiossa. Ilmapiiri onkin sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä, mutta osittain myös sen seuraus. Erityisesti ilmapiiriin vaikuttavat työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtaminen. Ilmapiiri on tekijä, johon on vaikea saada nopeasti parannuksia muuttamalla sääntöjä tai tekemällä uusia päätöksiä. Yleisesti ottaen ilmapiiri koetaan joko hyvänä tai huonona, vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Parhaimmillaan ilmapiiri yrityksessä on avoin ja luottamuksellinen. (Viitala 2013, 18.)

Yrityksissä vallitsevat ilmapiirit on jaettu perinteisesti suoritusorientoituneisiin ja ihmiskeskeisiin. Suorituskeskeinen sekä ihmiskeskeinen ilmapiiri tähtäävät molemmat hyvään tuottavuuteen. Hyvä tuottavuus on nykypäivänä jokaisen organisaation tavoitteena. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arvioiminen sekä palautteen antaminen ja saaminen luovat yritykselle tuottavuutta. Korkea työtyytyväisyys ja myönteinen ryhmäasenne voidaan saavuttaa vain siinä tapauksessa, että suorituskeskeisyys yhdistetään ihmiskeskeytyteen. (Viitala 2013, 19.)

Työntekijöille on tärkeää viestiä, että omaan asenteeseensa voi vaikuttaa ja että työpaikalla olosta on mahdollista nauttia. Työyhteisössä nimittäin on vaarana, että yhden työntekijän negatiivinen työasenne tarttuu myös muihin, jolloin koko tiimin työteho laskee merkittävästi. Tästä seurauksena työpaikalla voidaan huonosti ja työnteko ei miellytä. Mikäli näin käy, niin esimiehen tulee viestiä alaisilleen työn tärkeydestä ja positiivisen asenteen merkityksestä. Hyvällä asenteella työskentelevä työntekijä kykenee mahdollisesti kannustamaan myös muita työntekijöitä työskentelemään innokkaammin. (Christensen ym. 2005, 33 - 34.)

On tärkeää muistaa, että kaikkia työntekijöitä ei motivoi samat asiat. Esimiehen tulee ymmärtää alaisiaan niin hyvin, että hän kykenee motivoimaan heitä innostavalla tavalla. Osa työntekijöistä on sisäisesti motivoituneita ja heidän motivoimiseen riittää monesti se, että he

saavat mahdollisuuksia ja onnistumisen tunteita. Hyvän johtajan tulisikin jatkuvasti pyrkiä löytämään alaisilleen tehtäviä, jotka ovat riittävän haastavia, mutta jotka onnistuessaan koventavat työntekijän itsetuntoa ja itseluottamusta. Osaa työntekijöistä taas on ulkoisesti motivoituneita ja heille on tärkeää saada tekemästään työstä palkinto, kuten rahallinen bonus tai selkeä kiitoksen osoitus. (Castelli 2008, 717 - 722.)

Väitöskirjassaan Michael Schwartz kertoo ARCS-menetelmästä. Kirjainyhdistelmä tulee sanoista attention (huomio), relevance (merkityksellisyys), confidence (itseluottamus) ja satisfaction (tyytyväisyys). Huomiolla tarkoitetaan sitä, että työpaikalla olevien työtehtävien tulee herättää kiinnostusta työntekijöissä. Merkityksellisyydellä viitataan siihen, että työntekijöiden tulee kokea tehtävä tärkeäksi. Kun työntekijät kokevat työtehtävän kiinnostavana ja tärkeänä, he toivon mukaan suoriutuvat tehtävästään onnistuneesti, joka johtaa heidän lisääntyneeseen itseluottamukseen. Itseluottamuksen ja tämän siivittämien onnistumisten kautta työntekijät toivottavasti kokevat tyytyväisyyttä. Jokainen näistä vaiheista on tärkeä, mutta väitöskirjassa tehdyn tutkimuksen mukaan kaikkein eniten työntekijät arvostavat johtajaa, joka on samalla esikuva ja valmentaja ja joka kykenee kasvattamaan alaitensa itseluottamusta. (Schwartz 2013, 22 - 25.)

3.2 Y-sukupolven työhön sitouttaminen

Palkkaus ja erilaiset palkitsemiskeinot on perinteisesti nähty hyvänä motivointikeinona. Yrityksellä on velvollisuus maksaa kohtuullinen korvaus työntekijöiden yritykselle antamasta työpanoksesta. Palkka voidaankin nähdä työn hintana ja vastineena tehdystä työstä. Palkka voi muodostua suoritukseen ja tulokseen pohjautuen, mutta se voi koostua myös aikaan perustuvista lisistä ja eristä. Palkitseminen ei rajoitu kuitenkaan vain rahallisiin palkkioihin, vaan palkitseminen voidaan erotella muun muassa rahapalkkaan, etuihin ja erilaisiin aineettomiin palkkioihin, kuten esimerkiksi työn kiinnostavuuteen, mahdollisuuteen kehittyä ja työsuhteen pysyvyyteen. (Viitala 2013, 138 - 139.) Raha onkin tärkeä kannustin y-sukupolvelle ja he ovat valmiita tekemään töitä ansaitakseen lisää rahaa. Työn palkkaus ei ole kuitenkaan y-sukupolvelle aivan yhtä tärkeää kuin aiemmille sukupolville. Vanhempia sukupolvia on pidetty jossain määrin jopa työnarkomaaneina ja hyvin pakkomielteisinä palkastaan. Y-sukupolvelle raha on vain yksi osa työtä, eikä se ole heille aivan kaikki kaikessa. (Tulgan 2009, 14.) Vastavalmistuneelle palkalla on kuitenkin varsin suuri merkitys, sillä palkka tuo turvaa, toimeentuloa sekä sillä pystyy kattamaan asumis- ja ruokakustannukset. Raha on tärkeää tiettyyn pisteeseen asti, mutta kun työstä saatu korvaus ylittää tämän pisteen, niin sen tuoma muutos työmotivaatiossa ei ole enää merkittävä. (Kiviranta 2010, 96.)

Y-sukupolvea motivoidessa tulee ymmärtää y-sukupolven ainutlaatuisuus aiempiin sukupolviin verrattuna. Motivaatiokeinot eivät voi perustua pelkästään palkkaneuvotteluihin, sillä ensi-

innostuksen jälkeen pelkkä palkka ei ole riittävän vahva perusta pitääkseen työntekijän motivoituneena. Y-sukupolvea leimaa heille ominainen keskittymiskyky. Nykypäivänä tietoa tulee jatkuvasti monesta eri lähteestä ja tämän seurauksena y-sukupolvelle on tyypillistä se, että he eivät pysty aina keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Y-sukupolvi on myös hyvin motivoituihin ja epäonnistumisiin he saattavat reagoida kärsimättömyydellä ja sitouttamattomuudella. Keskittymistä ja työtehoa voidaan kuitenkin parantaa onnistuneella motivoinnilla ja pitämään se yllä läpi pitkien urakoiden. (Vesterinen 2010, 160.)

Työn merkityksellisyys on hyvin tärkeää y-sukupolvelle. Työn merkitys muodostuu yksilön omista arvoista, uskomuksista, asenteista ja henkilökohtaisista kokemuksista. Se, miten ihminen löytää tekemiselleen tarkoituksen ja millaiset tavoitteet hän asettaa asian saavuttamiseksi määrittelevät merkityksellisyyden. Työn merkityksellisyyden kokemus on hyvin yksilöllistä ja työ joka on yhdelle henkilölle merkityksellinen, ei välttämättä ole sitä toiselle henkilölle (Leiviskä 2011, 16 - 17.) Työn merkityksellisyys syntyy onnistumisen kokemuksista, mahdollisuudesta ratkaista ongelmia, uusien asioiden kehittämisestä, itsensä toteuttamisesta ja yrityksen tulokseen vaikuttamisesta. (Piha ym. 2011, 70 - 71.)

Työn merkityksellisyyteen liittyy keskeisesti myös työn mielekkyys. Y-sukupolvelle työn mielekkyys on hyvin tärkeää ja he arvostavat työssään muun muassa työn tuottavuutta ja sopivaa haasteellisuutta. Y-sukupolvi haluaa työskennellä työyhteisössä, jossa on innovatiivinen, kannustava ja motivoiva ilmapiiri. Y-sukupolvelle on tärkeää, että työssä on mahdollista uudistua ja kokeilla erilaisia toimintatapoja ja ajatuksia. He arvostavat esimiehiltään avoimuutta, selkeitä ohjeita ja määrätietoista johtamista, mutta myös mahdollisuutta vaikuttaa työpaikkaan omilla ajatuksillaan. Y-sukupolvi ei toisin sanoen välttämättä halua tiukkaa kontrollia esimiehiltään, vaan selkeitä tavoitteita, joihin he voivat pyrkiä vapain käsin. (Vesterinen 2010, 59, 159 - 160.)

Y-sukupolvi on täynnä älykkäitä ja kunnianhimoisia ihmisiä, joille on tärkeää saada huomiota ja ohjausta. Y-sukupolvi luottaa itseensä, mutta samalla he odottavat saavansa esimiehiltään kiitosta ja hyväksyntää. Johtajien tulee olla älykkäitä sen suhteen, kuinka he kykenevät antamaan y-sukupolvelle heidän haluamaansa huomiota samalla kuitenkin astumatta liikaa heidän varpailleen. Ne yritykset, jotka kykenevät ymmärtämään y-sukupolven ajatusmaailmaa tulevat olemaan vahvoilla tulevana vuosina. (Skoludova & Horakova 2016, 327.)

4 Työelämän muuttuminen vuosien varrella

Työelämä on muuttunut ja tulevana vuosina se tulee muuttumaan vielä entistä enemmän. Y-sukupolven osuus työelämästä tulee kasvamaan merkittävästi tulevana vuosina ja tämän muutoksen keskellä eri sukupolvien tulee toimia yhteistyössä eri toimintatavoista riippumatta

(Vesterinen & Suutarinen 2011, 19). Sukupolvien välillä on kautta aikojen nähty eroavaisuuksia. Tyypillinen tilanne on se, että nuoremmat sukupolvet pitävät vanhempia sukupolvia jarruina heidän kehitykselleen kun taas vanhemmat sukupolvet pyrkivät taistelemaan nuorista kumpuavaa kapinahenkeä vastaan. Sukupolvien välistä työskentelyä seurattaessa ei tule vähätellä erilaisten kasvuympäristöjen merkitystä. Jokainen sukupolvista on kasvanut omanlaisessa ilmapiirissään ja erilaisten virikkeiden keskellä. Eri sukupolvista tulevien henkilöiden onkin välillä vaikeaa täysin ymmärtää toisessa sukupolvessa kasvaneiden henkilöiden ajattelua ja käytöstä. Nämä tekijät tuovat sukupolvien väliseen yhteistyöhön luovuutta edistäviä virikkeitä, epämiellyttävää diversiteettiä ja kitkaa. Yrityksessä vallitsevan avoimuuden mukaan nämä tekijät tekevät yhteistyöstä joko hyvin hedelmällistä tai täysin mahdotonta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 160.)

Y-sukupolven toimintatapojen ja työkuulttuurin odotetaan muuttavan koko yhteiskuntaa. Valittavaa on kuitenkin se, että lähes 40 % y-sukupolvesta näkee työelämän ”pelottavana paikkana” ja heistä jopa puolet on huolissaan omasta jaksamisestaan. Onkin tärkeää, että huolehdimme itsevarmojen yksilöiden lisäksi myös heistä, jotka eivät ole yhtä varmoja tulevaisuudesta. (Piha ym. 2011, 10.)

Y-sukupolvella on vanhempiin sukupolviin verrattuna hyvin erilainen suhtautuminen työelämään, eivätkä he esimerkiksi häpeä työttömyyttä ja valtion rahoilla elämistä, sillä y-sukupolvelle itsensä toteuttaminen on niin tärkeää. Vanhemmilla sukupolvilla on velvollisuusetiikka tehdä työtä ja heille ansiotyöllä on sellaisenaan itseisarvoa. Nuoremmat ikäluokat eivät ajattele enää näin ja alle 30-vuotiaiden tärkein kriteeri työssä on sen mielenkiintoisuus ja yhteensopivuus muun elämän kanssa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 72 - 73.)

On kuitenkin tärkeää tuoda esiin se, että y-sukupolvi on valmis tekemään töitä. Alasoinin (2010) mukaan sellaisten alle 30-vuotiaiden palkansaajien osuus, jotka lopettaisivat työnteen suuren perinnön tai lottovoiton takia ei ole kasvanut 1980-luvun jälkeen, vaan se on itseasiassa pienentynyt. Y-sukupolvi on ja tulee olemaan aiempiin sukupolviin verrattuna hyvin koulutettua ja tästä syystä etenkin korkeasti koulutetut henkilöt haluavat päästä toteuttamaan koulutuksensa oppeja työelämässä. (Alasoini 2010, 23.)

Y-sukupolvea vanhemmat sukupolvet saivat elää maailmassa, jossa työsuhteet olivat pitkiä ja työuran aikana työpaikkaa vaihdettiin paljon harvemmin kuin mitä nykypäivänä. Nykypäivänä jokainen vastaa täysin itsestään ja työuraan saattaa sisältyä useita eri työpaikkoja. Vuosikymmeniä sitten yritys saattoi luvata työntekijälle ylennyksen siinä vaiheessa, kun hän on ollut yrityksen palveluksessa tarpeeksi kauan tehden hyvää työtä. Nykypäivän maailmassa tuleva ei ole varmaa, eivätkä yritykset pysty täysin lupaamaan työntekijöilleen työn jatkuvuutta tai organisaatiossa etenemistä. (Fields 2001, 32 - 33.)

Myös tutkintojen arvo on muuttunut. Tämän päivän työelämässä tutkinto ei ole enää tae hyvästä työpaikasta. Korkeakoulutetutkin ihmiset joutuvat useimmiten työskentelemään uransa alussa alemman luokan töissä ennen kuin he pääsevät kunnolla hyödyntämään tutkintoaan. Ennen oli mahdollista valmistua koulusta, mennä suoraan töihin ja luoda ura tätä kautta. Nykypäivänä työelämä vaatii myös jatkuvaa itsensä kehittämistä. Ei enää riitä, että henkilö on hankkinut itselleen tutkinnon, vaan hänen odotetaan kehittävän itseään ja osaamistaan jatkuvasti vastaamaan haluttua tasoa. Koulussa hankittu tutkinto on hyvä alku, mutta todellinen oppiminen tapahtuu työpaikalla. (Berg 2012, 48 - 49.)

Adamsin (2013) mukaan työnantajat odottavat työntekijöiltään tiettyjä perusasioita, jotka työntekijöiden tulisi hallita. Nykypäivän maailmassa on elintärkeää pystyä työskennellä ryhmässä. Työtehtävät ovat yhä suuremmassa määrin sellaisia, jossa työntekijät joutuvat puhaltamaan yhteen hiileen. Työnantajat arvostavat myös ongelmanratkaisutaitoa ja maalaisjärkeä, sillä näistä on apua työpaikalla ilmenevissä yllättävissä tilanteissa. On tärkeää, että työntekijä osaa sopeutua uusiin tilanteisiin, kommunikoida toisten ihmisten kanssa ja käsitellä saamaansa informaatiota. (Adams 2013.)

Vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet noudattamaan sääntöjä ja he odottavat, että he saavat työpanoksestaan oikeudenmukaisen korvauksen. Y-sukupolvea edeltäneet sukupolvet arvostavat pitkää työsuhdetta hyvällä palkalla. Heidän mielestään työaika käytetään työpaikalla. Tässä yhtälössä y-sukupolven joustavat työajat ja etätyöskentely saattavat ärsyttää vanhempia sukupolvia. (Ilmarinen 2009, 45.)

Y-sukupolven halua työskennellä joustavalla työajalla, perinteisen, 9 - 17 työajan sijaan ei pidä kuitenkaan sekoittaa laiskuuteen. Kyse ei ole siitä, että y-sukupolvi haluaisi vältellä työntekoa parhaansa mukaan, vaan he haluavat parantaa elämänlaatuaan tätä kautta. Y-sukupolvi kokee, että he mieluummin tekevät asiat nopeasti ja tehokkaasti silloin, kun he itse niin haluavat ja voivat täten sopeuttaa muun elämänsä työelämän rinnalle. Tällaisen toimintatavan y-sukupolvi on omaksunut eläessään nopeasti kehittyvän internetin ja teknologian aikakaudella. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 58 - 59.)

On hyvin paljon yksilöstä kiinni, miten hän tulee suhtautumaan muuttuvaan työelämään. Oletavaa kuitenkin on, että y-sukupolvi tuo työelämään joustavimmat työajat ja uudenlaisen työilmapiirin. Cisco Systemsin teettämän kyselyn mukaan 56 % y-sukupolveen kuuluvista henkilöistä ei haluaisi työskennellä yrityksessä, jossa ei ole sallittua käyttää sosiaalista mediaa vapaasti. 90 % on sitä mieltä, että he työskentelisivät mieluummin kotoa käsin tai ainakin osittain etänä. (Skoludova & Horakova 2016, 327 - 328.)

Ann Buikk kertoo artikkelissaan, että y-sukupolvi pystyy vaikuttamaan työelämään suuresti, sillä heillä on vanhempiin sukupolviin nähden poikkeuksellinen elämänasenne. Vanhemmat sukupolvet olivat paljon valmiimpia kestämään heille epämiellyttäviä asioita työpaikalla, mutta y-sukupolven kohdalla asia ei ole näin. Mikäli työpaikalla on jokin asia, joka häiritsee y-sukupolvea suuresti, niin y-sukupolvi on Buikkien mukaan valmis jopa vaihtamaan työpaikkaa tämän asian vuoksi. Buikkien mukaan yritysten tuleekin tästä syystä joustaa joissakin asioissa ja täten tehdä muutoksia työelämään käytänteisiin. (Buikk 2008, 1-3.)

Myös johtajat ja esimiehet nähdään nykypäivänä toisella tavalla, kun aikaisemmin. Johtajilta odotetaan selkeää palautetta ja vuorovaikutteisuutta. Hyvä esimies on yksi merkittävimmistä työyhteisön hyvinvoinnin lähteistä. Jokaisella yrityksen työntekijällä on oma vaikutuksensa työpaikan ilmapiiriin, mutta vaikutus lähtee kaikkein ensimmäisenä yrityksen yläpäästä. Tärkeäksi koetaan, että esimiehellä on esimiesasemaan sopiva luonne, osaamista omalta alaltaan kyky ottaa alaisensa aidosti huomioon. (Piha ym. 2012, 38 - 39.)

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössäni tutkin y-sukupolven sitoutumista työelämään. Tutkimusmenetelmäkseni valitsin laadullisen tutkimuksen. Aineiston keräsin haastattelemalla y-sukupolven kuuluvia henkilöitä. Haastattelun avulla tarkoitukseni oli saada selville, mikä saa y-sukupolven sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa sekä mitä he odottavat tulevalta työelämältään. Haastatteluihin osallistui yhteensä 8 henkilöä. Iältään he olivat 22 - 27-vuotiaita ja heistä 3 oli naisia ja 5 miehiä. Haastateltavat olivat kotoisin Espoosta, Lohjalta ja Salosta. Haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluista noin puolet suoritettiin kasvotusten ja noin puolet verkkopuheluna. Verkkopuheluiden avulla mahdollistettiin se, että myös hieman kauempana asuvia y-sukupolven kuuluvia henkilöitä kyettiin haastattelemaan. Haastattelu on etnografinen haastattelu, sillä kuulun itse samaan ihmisjoukkoon (y-sukupolvi) kuin haastateltavat. Etnografisessa haastattelussa haastattelijan tulee jakaa haastateltavan ja tutkittavan yhteisöön kuulumisen kokemuksia. (Olava 2012, 43.)

Laadullisissa tutkimuksissa otanta tapahtuu harkinnanvaraisesti. (Kvalimotv, 2017.) Oman otokseni kohdalla tärkeintä oli, että haastateltavat kuuluvat y-sukupolven, mutta oma ajatukseni oli se, että haastateltavat eivät olisi yli 30-vuotiaita. Osa 30-vuotiaista kuuluu y-sukupolven, mutta halusin tehdä tällaisen rajauksen, sillä haluan, että kaikki haastatteluihin osallistuvat ovat aidosti suhteellisen alussa työurallaan. Uskon, että tällä rajauksella saan selkeämmän kuvan siitä, mitä työmarkkinat kohta valtaava y-sukupolvi todellisuudessa haluaa työnantajiltaan. On nimittäin hyvin mahdollista, että 30-vuotias, jo pitkään työelämässä ollut henkilö on vakiintunut työelämään jo niin vahvasti, että suhtautuu asioihin vanhempien sukupolvien ajatusmaailman mukaisesti.

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta aineiston suhteen. Määrällisellä tutkimuksella on mahdollista tutkia isoja ihmismassoja ja luoda yleiskuva suuresta joukosta ihmisiä. Laadullinen tutkimus taas pohjautuu yleensä haastatteluihin ja se käsittelee merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen etuna on se, että siinä haastattelijalla on mahdollisuus syventyä aiheeseen vielä määrällistä tutkimusta paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelija voi halutessaan esittää tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi häntä kiinnostavasta osa-alueesta. Laadullista tutkimusta tehdessä onkin elintärkeää, että tutkimuksen tekijä on perehtynyt aiheeseen perusteellisesti (Hirsjärvi ym. 2013, 137 - 145.) On myös mahdollista, että haastateltava haluaa puhua jostakin osa-alueesta muita osa-alueita enemmän ja tästä syystä laadullisen tutkimuksen tuoma vapaus on mielestäni hyvä asia. Opinnäytetyöni aihe on sen kaltainen, että jokaisella haastateltavalla on käsiteltävästä asiasta oma, subjektiivinen näkemyksensä ja tästä syystä laadullinen tutkimus on erinomainen lähestymistapa, sillä se antaa haastateltaville hyvän mahdollisuuden tuoda oma mielipiteensä ilmi ilman rajoitteita.

Aineistonkeruumenetelmäni oli teemahaastattelu. Teema-alueet olivat haastateltaville samat, mutta ne eivät kuitenkaan määritelleet sitä, millaisia kysymysten tulee olla tai missä järjestyksessä ne esitetään. Teemahaastattelu on erinomainen menetelmä silloin, kun pyritään selvittämään henkilöiden mielipiteitä, asenteita ja kokemuksia. Teemahaastattelu ei ole aivan yhtä vapaamuotoinen tilanne kuin avoin haastattelu, mutta se on kuitenkin huomattavasti vapaamuotoisempi kuin strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu, jossa haastattelu etenee täysin ennalta sovitulla tavalla. Teemahaastattelu mielletäänkin monesti ns. puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sen ollessa tietynlainen välimuoto avoimesta ja strukturoidusta haastattelusta. Teemahaastattelun vahvuus on myös siinä, että siinä haastattelija voi halutessaan kysyä haastateltavalta tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi ym. 2013, 230 - 233.)

Koin tärkeäksi, että kykenin haastatteluiden aikana keskittymään relevantteihin asioihin ja saamaan näin opinnäytetyöni kannalta oleellista tietoa. Halusin painottaa haastateltaville, että haastattelussa ei ole oikeita vastauksia, vaan jokaisella haastateltavalla on omat subjektiiviset kokemuksensa aiheeseen liittyen. Pyrin luomaan jokaisesta haastattelutilanteesta sellaisen, että haastateltava pystyy rohkeasti ilmaisemaan itseään ja tuomaan hänelle tärkeitä asioita esille. Tavoitteeni oli, että haastateltavat tuovat aiheeseen liittyen jonkin uuden näkökulman, jota en ole vielä tietoperustaa tehdessäni huomannut.

Teemahaastattelurunkoni alussa kysyin taustatietoja, jotka olivat ikä, koulutus ja työpaikka. Neljä valitsemaani teemaa haastatteluun olivat arvot, työhön sitoutuminen, työmotivaatio ja työelämä.

Taustatiedot

Ikä, koulutus, työpaikka.

Millaiset ovat y-sukupolven arvot?

- Mitkä ovat elämässäsi tärkeimpiä arvoja? Millaisia arvoja arvostat muissa ihmisissä?
- Kuinka nämä arvot ovat muodostuneet?
- Mitä työ merkitsee sinulle?
- Kuinka tärkeää on, että työpaikka on arvojesi mukainen? Voisitko joustaa arvoistasi paremman palkan takia?
- Millaiset tilanteet voivat olla sellaisia, että et voi arvojesi takia olla jossain työssä?
- Eroavatko arvosi jotenkin työssä ja vapaa-ajalla? Jos eroavat, niin miten?

Mikä sitouttaa y-sukupolven työhön?

- Millaisin keinoin sinua tulisi sitouttaa työpaikkaasi?
- Miten tulisi palkita? Mahdollisuus kehittyä? Palautteenannon merkitys?
- Selkeät työohjeet vs. vapaus/luovuus työn sisällä?
- Työajan joustavuus?
- Oletko itse valmis joustamaan työajoissa?
- Koetko, että teet työtä sopivasti vai haluaisitko vähentää tai lisätä työmäärääsi?
- Millainen olisi unelma työaikasi?
- Koetko, että sinulla on sopiva suhde vapaa-ajan ja työn välillä?
- Olisiko kynnys vaihtaa tai lähteä työpaikalta suuri? Mitä se vaatisi?
- Mieti aiempia työnantajiasi - mitkä sitouttamiskeinot ovat jääneet sinulle positiivisesti mieleen ja mitkä negatiivisesti?

Mikä luo työmotivaatiota y-sukupolvelle?

- Mistä työmotivaatiosi syntyy?
- Miten kuvailisit työn sisällön merkitystä työmotivaatioosi?
- Olisitko valmis tekemään mielekästä ja kiinnostavaa työtä pienemmällä palkalla kuin vähemmän kiinnostavaa?
- Osaatko arvioida, kuinka paljon palkka tällaisessa tilanteessa merkitsee sinulle?
- Mikä on työyhteisön merkitys sinulle?
- Mitä voit itse tuoda työyhteisösi?
- Koetko, että sinulla on annettavaa työelämälle?

Mitä y-sukupolvi ajattelee työelämästä?

- Oletko löytänyt/uskotko löytäväsi työn josta todella nautit?
- Onko sinulla pelkoja työelämään liittyen? Jos on, niin millaisia?
- Miten mahdollisia pelkoja voisi vähentää?
- Millaisia ominaisuuksia on mielestäsi hyvällä johtajalla/esimiehellä?
- Kuinka merkittävänä pidät hyvää johtamista?
- Anna esimerkki hyvästä ja/tai huonosta esimieskokemuksesta työurasi aikana?

6 Tutkimustulokset

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelu on toimivaksi todettu keino analysoida teemahaastatteluaineistoa. Teemoittelussa muodostetaan teema-alueita etsimällä aineistosta yhdistäviä seikkoja. Nämä teemat toistuvat vaihtelevassa määrin yleensä kaikissa haastateltavissa. Joskus teemat vastaavat haastatteluissa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei välttämättä tapahdu. Aineistosta voi löytyä uusia teemoja, jotka eivät noudata tutkijan tekemää järjestystä. (Kvalimotv, 2017.) Ennen haastatteluja olin luonut jo valmiiksi aihealueita, mutta haastatteluiden edetessä teemoja syntyi vielä lisää. Alkuperäiset aihealueeni olivat arvot, sitouttaminen, työmotivaatio ja työelämä, jotka syventyivät aineiston pohjalta vielä entistä tarkemmin eri teemoihin.

6.1 Arvot

Ensimmäisessä teemassa haastateltavilta tiedusteltiin sitä, mitkä ovat heidän elämässään keskeisiä arvoja ja mitkä arvot ovat sellaisia, joita he arvostavat toisissa ihmisissä. Vastauksissa oli paljon samaa vastaajien kesken, mutta myös eroavaisuuksia. Perinteiset arvot kuten rehellisyys ja muiden huomioon ottaminen olivat vastaajille tärkeitä. Toisilta ihmisiltä odotettiin selkärankaisuutta ja luotettavuutta, mutta myös muun muassa huumorintaju koettiin tärkeäksi ominaisuudeksi.

”Ainaki tasa-arvo, et kohtelee kaikkia samanarvosesti. Iha sama onks ne esimiehiä, alaisia, työkavereita, onko ne koulukavereita, sisaruksii, vanhempia: nii mun mielest kaikkii vaa kuuluu kohdella samalla arvolla. Sitä vähä puuttuu täst maailmast tänä päivänä.” (Nainen 1 23v)

”No totta kai mul on tosi perinteiset arvot, et tota koulutus, terveys, parisuhde, raha, totta kai. Valehtelisin jos väittäisin ettei ois. Muissa ihmisissä mä arvostan rehellisyyttä melkeenpä enemmän ku mitään muuta. Lojalisuutta.” (Mies 25v)

Tämän jälkeen kysyin miten nämä arvot ovat syntyneet? Vastauksissa kävi ilmi, että vanhemmillä, kavereilla ja ylipäätään omilla elämäkokemuksilla oli suurin vaikutus arvojen syntymiseen. Osa koki, että he jakavat saman arvomaailman vanhempiensa kanssa, osa taas oli oppinut omista tai lähipiirinsä virheistä.

”Jos totta puhutaan, nii mä oon ollu aika ilkee joskus, nii aika pitkälti mun työstävä on vaikuttanu mun arvoihin ja mä oon omasta ilkeydestä saanu oppia, että mitä oikeesti voi menettää, jos ei ylläpidä omia arvojaan, niiku terveitä arvoja tietysti. Eli kantapään kautta.” (Mies 23v)

”Varmaa oman elämän ja elämäkokemusten myötä, esimerkiksi mun faija edustaa noita arvoja. Saanu ne arvot kasvatuksen myötä ja sit mä myös arvostan näit samoja arvoja toisissa ihmisissä, varmaa koska ihminen laumaeläin ja arvostaa samanlaisia asioita toisissa mitä itsessään.” (Mies 27v)

Kysyin haastateltavilta mitä työ merkitsee heille heidän elämässään ja kuinka tärkeäksi he ylipäätään kokevat sen, että he saavat olla työelämässä? Työn nähtiin tuovan vastaajien elämään sisältöä ja merkitystä ja yleinen mielipide oli se, että työ on lähes välttämätön osa heidän elämäänsä. Työ nähtiin asiana, joka pitää elämän koossa ja rytmissä ja ilman työtä elämä olisi paljon vaikeampi hallita.

”Se on se, joka pitää elämän niiku kasassa. Työ on se, joka tuo elämään rytmiä ja asennetta. Se tuo elämään myös sellaista tarkoituksen tunnetta. Jos sun ei tarvi herätä aamulla, nii tosi nopee katoe elämästä niiku tarkotus. Sit ku menee töihin nii huomaa et elämässä on rytmi ja joku tarkotus.” (Nainen 1 23v)

”Tosi tärkee. Mul on ollu muutama tilanne tän hetkisessä työssä et jos mä en tekis sitä työtä niin musta tuntuis hyvinki pahalta, koska mun mielestä se vaikuttaa hyvin paljon mun mentaliteettiin, et teenkö mä sen rahan eteen jotain vai en. Mä tiiän et jos mä en tekis töitä nii mä saattaisin saada kelalta yhtä paljo rahaa ku teen nii vähä töitä, mutta kyl se on nii et työnteko edesauttaa mun osallistumist meijän yhteiskuntaan ja tuo sellasta yhteenkuuluvuutta. Kenties vähä sellanen yhdistävä tekijä ja pistää mieltii rahan arvoa.” (Mies 23v)

Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet työtä täysin välttämättömäksi osaksi elämäänsä vaikka siitä nauttisikin. Työ liittyy niin vahvasti yhteiskunnassa pärjäämiseen, että työnteko on hyvin suotavaa.

”Mä tykkään tehdä asioita, työpaikka on mulle harrastus, mutta mä en tarvi sitä. Mä kyllä pärjäisin ilman työpaikkaa, todennäköisesti tekisin vaan jotain muuta. Et se on vaan se et pitää tehdä töitä et taloudellisesti pärjää. Sen takia mä oon valinnu työn tavallaan harrastuksen piiristä, koska silloin siellä oikeesti viihtyy.” (Mies 24v)

Tämän jälkeen kysyin kokevatko haastateltavat, että heidän arvonsa ovat erilaisia työpaikalla ja vapaa-ajalla? Osa vastaajista koki, että heidän arvonsa poikkeavat työpaikalla ja vapaa-ajalla kun taas osa kertoi, et heidän arvonsa ovat samanlaisia riippumatta siitä ovatko he töissä vai vapaalla.

”Eei, en mä mieti tollasii, mä rullaan iha omien fiiliksen mukaan. Ei oo tommosii. ” (Mies 27v)

Selkeä enemmistö koki arvojensa olevan lähtökohtaisesti samanlaisia työpaikalla ja vapaa-ajalla, mutta he kokivat myös että työpaikka on aina hieman erilainen kuin vapaa-aika ja omaa käytöstään tulee jossain määrin mukauttaa sen mukaan.

”Kyl ne ehkä vähä eroo. Toki niiku työpaikalla on monta muutaki ihmistä jotka pitää ottaa huomioon. Et ei aina voi mennä vaa niiden omien mukaan, mutta voi tietty yrittää pitää niistä omista arvoista sen verran kiinni, et jos se on sit sellasta työtä et se ei vastaa yhtää sun arvoi, nii sit kannattaa ehk mieltii sitä et onks oikeessa työssä. ” (Nainen 25v)

”En sanois et eroo, et eiköhä ne oo aikailla samanlaisia. Tietysti arkielämässä ja työelämässä joutuu joustamaan, mut kyl ne pääpiirteittään on aika samanlaiset.” (Mies 23v)

Tiedustelin myös sitä, olisivatko he valmiita joustamaan omista arvoistaan työpaikan takia? Tämän kysymyksen kohdalla vastaajien kesken tuli paljon eroavaisuuksia. Jotkut haastateltavista olivat ajatuksiltaan hyvin perinteisiä, kun taas toiset vastasivat hyvin vahvasti sitä käsitystä mitä y-sukupolvesta selvisi tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuskirjallisuuden perusteella y-sukupolvi ei ole kovin valmis joustamaan arvoistaan työpaikan takia. (Piha ym. 2012, 14.) Osa oli sitä mieltä, että työ on työtä ja omilla arvoillaan ei ole niin suurta väliä tai henkilöllä ei ole niin vahvoja arvoja, joista hän haluaa ehdottomasti pitää kiinni. Nämä henkilöt olivat valmiita tekemään tarjottua työtä paljon omista arvoistaan joutaen.

”Ei niin tärkeää, se on vaa työpaikka. Mulla ei oo sellasia arvoja jotka ois niin isossa ristiriidassa, ettei niissä ois joustovaraa. Et vaikka mä pidän eläimistä, nii voisin olla turkistarhaaja jos siit maksettais hyvin, et ei oo mul sellasia moraalisia muureja, tai ei oo ainakaa viel tullu vastaa. Joo, emmä mitää ihmiskauppaa tai huumeiilausta viittis alkaa tekee, mut siis tälle niiku laillisissa puutteissa. Jos toiminta on laillista, niin yleensä aika hyvin hyvän maun rajoissa mennään. Voisin joustaa siis arvoista. Hyvin joustavat arvot on niiku työelämässä.” (Mies 27v)

Osa taas oli arvojensa suhteen paljon tiukempi. Työssä voi olla vain, jos se sopii henkilön arvoihin, sillä muuten työpaikalla on vaikea viihtyä. He eivät olleet valmiita joustamaan arvoistaan suuremman palkan tai parempien etujen takia.

”En oikeestaan, koska arvot on aikalaila osa luonnetta, et se voi olla vähä vaikeeta yrittää luopua osasta itseään et saa enemmän rahaa.” (Nainen 2 23v)

”Mä en haluis työskennellä semmoses firmassa. Kyllähä mä tykkään ite valita työpaikan sen mukaan, et se osuu mun arvoihin ja et se on mulle semmonen miellyttävä paikka työskennellä. Emmä haluu työskennellä päivääkään firmassa missä ei ihan oikeesti pysty toteuttaa itteään niinku haluaa. Et pitää mennä omat arvot ja yrityksen arvot yhteen.” (Mies 23v)

6.2 Työhön sitoutuminen

Toisessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät voisivat edistää heidän sitoutumistaan yritykseen. Moni haastateltavista koki sen olevan tärkeää, että he näkevät työllään olevan aidosti jokin merkitys. Näiden henkilöiden on hyvin vaikea sitoutua työpaikkaan, mikäli he kokevat, että heidän tekemällään työllä ei ole todellista merkitystä. Myös se koettiin ongelmallisena, mikäli työtehtävät ovat liian yksitoikkoisia ja ne eivät vaihtele riittävän useasti. Liian samankaltaiset työtehtävät käyvät helposti tylsäksi, kun niitä tekee liian pitkään.

”Et työntekijä näkisi kokonaiskuvan, mikä osa sä olet organisaatiota. Näkee et mun työllä on kokonaiskuvaan nähden joku tarkoitus.” (Mies 22v)

”Ainaki se et työpaikalla viihtyy, et on hyvä meininki kaikkien kesken, et jos et sä viihdy siel, nii et sä haluu sitä työtä myöskään pitää. Ja sit et työ on mielekästä, et ite tykkää tehdä sitä työtä ja siinä tulee kokoaja uusia haasteita ja sä pystyt kehittymään siinä, koska jos sä et pysty kehittymään, nii et sä sit haluu siellä myöskää olla niiku vuositolkulla, vaan sit sä vaihdat paikkaan jossa pystyt kehittymään.” (Nainen 25v)

Haastateltavat kertoivat myös, että heille on tärkeää se, että heitä arvostetaan, työpaikalla on hyvä henki ja esimiehet ovat mukavia. Pehdytyksen merkitys nostettiin esille ja eräs vastaaja koki, että hyvä pehdytys on kuin kättely suoraan työyhteisöön sisään. Osa vastaajista mainitsi myös palkan ja erilaiset työpaikkaedut, kuten työterveyshuolto ja vuosibonukset.

Tämän jälkeen tiedustelin haastateltavilta haluaisivatko he työskennellä työpaikassa, jossa on selkeät ohjenuorat vai työpaikassa, jossa heidän täytyy vaikuttaa työn tulokseen omilla ajatuksillaan ja luovuudellaan. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että he arvostavat mahdollisuutta omaan luovuuteen korkeammalle kuin tiukkoja työohjeita. Luovuuden käytön mahdollisuuden nähtiin tuovan työhön uutta mielenkiintoa ja haastetta. Vastaajista lähes kaikki koki-

vat kuitenkin tärkeäksi sen, että esimies ei jätä heitä täysin oman onnensa nojaan vaan esimiehiltä toivottiin tehtäviä, joissa on jossakin määrin määritellyt raamit, joiden sisällä on mahdollista hyödyntää omaa luovuuttaan. Eräs vastaaja kokikin, että vaikka hän haluaakin käyttää omaa luovuuttaan mahdollisimman paljon, niin hän kokee, että myös esimiehen ammattitaidolla on vaikutusta tehtävän suorittamiseen.

”Mä tykkään ite vaikuttaa mun työhön, et mul on mahollisuus kehittää ja tuoda esiin niitä asioita. Mä koen, että jos se esimies pystyy tuomaan tehtäviä jota mä en ois osannu ajatella, nii se on hyvä asia, mutta jos ne tehtävät on sellasia, jota mä en koe tarpeeks haastavaks, mun omaa osaamista vastaavaks, nii mä en koe niitä mielekkääksi. Vapaus suorittaa niitä omia tehtäviä on hyvä.”
(Mies 24v)

Osa oli ainakin vielä tässä vaiheessa työuraansa selkeiden ohjeiden kannalla, mutta mieli saattaa myöhemmin työuralla vielä muuttua.

”Työkohtasta. Itel työt ollu lähinnä sellasta, et on se selkee kaava mitä noudatetaan, mut kyl varmaa luoville ihmisille se on hyvä, mut mul ei oo siitä toisesta kokemuksta, nii mun täytyy sanoa et se selkeet ohjeet on mulle. Et tekee vaa hommia mitkä osaa, se menee sillä.” (Mies 25v)

Kysyin haastatteluihin osallistuneilta, millaisin työajoin he haluaisivat työskennellä. Vastaukset vaihtelivat, eikä vastauksista löytynyt yhtä yhteneväistä näkökulmaa. Osa vastaajista toivoi tasaista, perinteistä työaikaa aamusta iltapäivään, jolloin henkilölle jää koko loppupäivä aikaa käytettäväksi muihin elämän asioihin. Osa kannatti liukuvaa työaikaa ja joillekin oli tärkeää mahdollisuus työskennellä myös etänä.

”Henkilökohtaisesti haluisin sellasii työaikoi et ne päättyis tavallaa aika aikasin. Alustavasti tykkään siitä et meen töihin aikasin ja pääsen aikasin, on sit koko päivä aikaa myös muihin askareisiin. Voin siivota, hoitaa pankkiasioita jne. Jos pääsee illalla myöhemmin, nii tuntuu et aamul ei oo aikaa ja illal ei oo aikaa.”
(Nainen 1 23v)

”Jos sanottais, et pitää työskennellä tiettyjä tunteja, niin mä en siitä tykkäis. Mä oon sitä mieltä et joustavuus on nykyaikaa ja se on sellanen, et mä tykkään siitä et voi mennä ja tulla millo haluu. Tää tietty vaatii sen, et henkilö hoitaa työtehtävänsä. Joustavuus ehdottomasti hyvä asia.” (Mies 24v)

”Vähä niiku suomalainen yhteiskunta toimii, nii pitäs olla sellanen perus 8-16, mut kyl mä haluisin sit ite et se ois silleen joustava, että ei tarvis olla siel aamalla kaheksalta, vaa se aamalla töihin tulo vois olla 8-10 välillä ja sit jos tuut kymmeneltä, nii lähet kuudelta. Sit pitäs olla mahdollisuus tehdä etätöitä jos on sellanen tarve, et sellasta joustavuutta molempiin suuntiin.” (Nainen 25v)

Yhtenäistä vastauksissa oli se, että joustavuutta korostettiin hyvin paljon. Vastajat kokivat, että heille on tärkeää, että he ovat työpaikassa, jossa vallitsee molemminpuolinen joustavuus myös työnantajan puolelta. Toinen kysymys olikin, kuinka paljon haastateltavat ovat valmiita joustamaan työajoissa. Kaikki vastaajat olivat valmiita joustamaan jonkin verran. Haastateltaville tärkeää oli se, että työajoista ei joutuisi kuitenkaan joustamaan jatkuvasti, vaan vain silloin tällöin. Monella joustavuuden edellytyksenä oli luottamus työnantajaan. Mikäli he kokevat, että työnantaja on valmis tulemaan asioissa hieman vastaan, niin myös he ovat valmiita joustamaan työajoissa ja tekemään ylimääräistä tilanteen sitä vaatiessa. Eräs vastaajista kertoi, että hän on valmis joustamaan aina kun se on mahdollista, sillä hän haluaa näyttää työnantajalle arvonsa.

”Jos työnantaja tarvii sua tosi vaikeeseen aikaan, nii mä tykkään tehdä sen sillo jos muut ei pysty siihen, koska mä haluan näyttää et mä kykenen siihen ja pystyn paikkaamaan jotai sellasta mitä muut ei osaa tehdä. Pystyy osottaa et mä oon niiku hyvä työntekijä ja luotettava”. (Mies 22v)

Kysyin haastateltavilta sitä, kuinka korkea kynnyksellä olisi irtisanoutua, mikäli työpaikalla ei viihtyisi. Kaikki vastaajat korostivat sitä, että työpaikalla on tärkeää viihtyä, sillä siellä vietetään niin paljon aikaa. Tästä huolimatta vastaajien keskuudessa oli selkeitä näkemyseroja irtisanomiskynnyksen suhteen. Osa vastaajista oli hyvin ehdottomia sen suhteen, että eivät työskentele hetkeäkään työpaikalla, johon heistä tuntuu ikävältä lähteä.

”Kyl mä koen hyvin tärkeeks sen että töissä viihtyy. Jos mä tulisin kotiin tai lähtisin töihin silleen et harmi ku pitää mennä töihin, nii kyl mä vaihtaisin työpaikkaa. Eli se on mulla tosi matalalla se raja.” (Mies 24v)

”No siis jos siellä töissä ei viihdy, niin ei se sit mun mielestä oo kauheen iso kynnyks vaihtaa sitä työpaikkaa. Jos siel on tosi huono henki tai sillee, nii ei siin oo mitää kynnystä.” (Nainen 25v)

Toiset taas olivat valmiita ”puremaan hammasta” selkeästi enemmän ja odottamaan miten tilanne etenee. Työpaikkojen mahdollinen vähäisyys tuli myös esiin haastattelussa ja tästä syystä kaikki eivät olisi valmiita tuosta vain irtisanoutumaan, sillä työttömyys ei houkuttele.

”Joo kyl mä vaihdan jos työpaikalla tulee tollanen tilanne vastaa, ei oo kynnys korkea. Totta kai korkea sen takia, et et sä vaan löydä työpaikkoja siitä vaan, mut siinä mielessä matala, etten mä niiku vuosiks jäis tollaseen paikkaan. Muutamaman kuukauden kattois tollasta touhua ja jos se ei siitä muutu mikskää, johto ei tee mitään, nii sit voi alkaa miettii, et hyvästi.” (Mies 27v)

”Työyhteisö on ehkä kenties jopa tärkein asia mulle työpaikalla. Jos mä en nauti työyhteisöstä tai mä en pidä siitä työstä yhtään, nii ei mulla oo mitään syytä olla siinä. Se vaatii kuitenkin sen, että saan työpaikan jostain muualta. Työttömäksi en lähde. Lähden samantien kyllä etsimään uutta paikkaa.” (Mies 23v)

Eräs vastaajista kertoi, että nuorempana hän oli hieman pakon edestä työssä josta hän ei pitänyt, sillä hänen oli saatava työkokemusta. Nyt kun hänellä on työkokemusta, niin hän on myös valikoivampi sen suhteen, mitä hän on valmis kestämään.

”Voin vastata aiemman työkokemuksen perusteella. Oli työpaikka jossa en viihtynyt nii paljoo, mut siin oli se, et sillo se oli mulle sellane vähä niiku pakko, koska mul ei ollu työkokemusta. Mun piti saada työkokemusta ja cv:tä jostain ja mun oli pakko tehdä sitä työtä vaikka se ei ollutkaan mieluisaa. Ny jos ois sellane tilanne et pitäis vaihtaa, nii kyl mä vaihtaisin. Eli tota ei tuottais ongelmaa.” (Mies 24v)

Tiedustelin haastateltavilta käytännön esimerkkejä sitouttamiskeinoista oman työuransa ajalta, jotka he ovat kokeneet joko negatiiviseksi tai positiiviseksi. Haastateltavat ovat kaikki työelämässä, mutta osalla heistä työura on vielä niin alkuvaiheessa, että he eivät osanneet antaa konkreettisia esimerkkejä. Toisilla taas työura on jo hieman pidemmällä ja he pystyivät kertomaan jotakin. Konkreettiset esimerkit omasta työelämästä olivat vastaajille hyvin pitkälti erilaisiin palkkioihin ja huomionosoituksiin liittyviä. Se tuntuu hyvältä, kun työnantaja huomaa hyvin tehdyn työn ja antaa siitä kiitoksensa.

”Esimerkiks tuol golfkentällä ku siel on sellane öljysettiliike siinä vieressä, nii ne on pari kertaa öljynvaihdot maksanu mulle sinne ja ei oo niiku vähennetty palkasta. Ollu vaa sellane lisä tavallaa, nii se on tuntunu hyvält. Et oppinu arvostaa, et jotain niillekki merkitsee. Se on ollu iha mukavaa.” (Mies 25v)

”Hyvä tapa joka on saanu sitoutumaan on se, ku ollu pitkää töissä, nii palkka nousee iha huomattavastikki ja on sit sellasii bonuksia, joita saa ja bonuksien

määräki nousee ku saa tehtyä myyntiä, eli bonuksien suhteellinen määräki kasvaa.” (Mies 22v)

Eräs vastaaja näki palkitsemisen pääasiassa positiivisena asiana, mutta huomautti, että asiassa on myös mahdollisesti negatiivisia puolia. Muun muassa tulokseen pohjautuva palkkaus voi hänen mielestään aiheuttaa työyhteisön sisälle kitkaa.

”Sellane työyhteisön keskeinen kisaaminen joka on viety liian pitkälle on huo-
noa. Jos ajatellaan vaikka myymistä, nii tavoitteet asetettu liian korkeelle suh-
teessa todellisuuteen ja sitten kun tavoitteita ei tietenkään saavuteta, nii sit
siitä tulee sellasta kyynärpäätyylii, et viedää niiku toisen edestä kaupat, nii
mun mielestä se ei sitouta. Se rikkoo tota yhtä arvoa, joka oli siis se et työpai-
kalla on niiku hyvä henki. Nii jos joku sitouttamismalli antaa tilaa tämmöselle
työpaikan keskeiselle liialle kilpailulle nii sit se ei toimi. Kilpailu on hyvästä,
kunhan se on koko työyhteisön ansiosta saavutettua kilpailua, mut jos se on
niiku työntekijöiden sisäistä nii se ei oo hyvä.” (Mies 24v)

6.3 Työmotivaatio ja palkitseminen

Kolmannen teeman tavoitteena oli selvittää, mistä y-sukupolven työmotivaatio syntyy ja mitkä ovat mahdollisesti motivaatiota vahvistavia tai heikentäviä tekijöitä. Osa koki työmotivaationsa syntyvän ulkoisista tekijöistä kuten palkasta ja osittain pakon sanelemana (yhteiskunta pyörii rahan ympärillä). Työnteko nähtiin myös jossain määrin kunnian asiana - yhteiskunnan rahoilla ei haluta eikä kehdeta elää. He, jotka kokivat rahan merkittävänä työmotivaation lähteenä, olivat kuitenkin selkeä vähemmistö. Rahan merkitys oli vastaajien keskuudessa yleisesti ottaen varsin pieni ja yleinen näkemys oli se, että raha on tärkeää vain tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen muut asiat nousevat rahan yläpuolelle.

”Mun työmotivaatio liittyy siihen, et miten mä pystyn näkemään mun työn tuloksen. Jos mä tiiän, et mä oon myyny esim 1000 kpl yritykseen esineitä tai jotai, nii sehän luo mulle jo itessään tosi ison virstanpylvään ja jotai mistä olla ylpee jollain tasolla. Just sellanen arvon lisääminen siihe työhön, niin sillä motivaatio lisääntyy.” (Mies 22v)

”Mielekkäistä tehtävistä ja hyvästä työyhteisöstä, siitä et pääsee haastaa ja kehittää itseensä. Sit se et ei oo liia vaikeeta ja jos tarvii tukee nii sit sitä saa, et siinä on sit sellanen tiimi joka auttaa.” (Nainen 25v)

Osalla raha oli kuitenkin suurin motivaationlähde.

”Kaipa se suurin motivaatio on et siitä saa palkkaa, se on varmaa se. Sehä mut sinne ajaa joka aamu, et emmä ilman sitä varmasti lähtis, et se on totta kai.”
(Mies 25v)

Tämän jälkeen tiedustelin haastateltavilta sitä, olisivatko he valmiita joustamaan paljon palkasta, päästäkseen viihtyisään työhön. Yleinen näkemys oli se, että rahasta voi aina joustaa, mikäli se takaa miellyttävän työpaikan.

”Joo ei se raha oo kaikki kaikessa kuitenkaan. Mieluummin sellasessa paikassa jossa viihtyy, ku sellasessa missä parempi tienesti ja ei viihdy ollenkaa, koska se on tosi raskasta sit fyysisesti ja henkisesti, vaikka saiski paljo sitä palkkaa, ku ei sitä pidemmän päälle jaksa kuitenkaa tehdä.” (Nainen 2 23v)

”Jos puhutaan esim unelmatyöpaikasta, nii voisin mennä tosi pienellä palkalla, sanotaa vaikka et mä puolittaisin mun tän hetkisen tuntipalkan nii oisin edelleen tyytyväinen.” (Mies 23v)

Edellä mainitut vastaukset vastasivat hyvin pitkälti sitä, mitä y-sukupolvesta on selvinnyt aiemmissa kyselyissä. Osa vastaajista kuitenkin muistutti siitä, että asia ei ole niin mustavalkoinen. Raha on aina kuitenkin rahaa, eikä siitä tulisi heidän mielestään joustaa liian paljoa, vaikka se takaisikin mukavamman työn.

”Riippuu missä skaalassa puhutaan. Jos puhutaan esim et tienaisiks sä 5000 euroa vai 2500 euroa, nii siinä on aika iso ero. Ottaisin sen 5000 euron duunin ja tekisin sitä jonku aikaa ja kattoisin jos siitä sais sit jotain kivempaa, koska se on se ero nii suuri. Työpaikka on onneks sellanen paikka et jos sä et pidä siitä, nii sä voit vaihtaa sen. Se ei oo niiku sun sukulaiset et jos sä et pidä niistä nii sä et voi vaihtaa niitä. Jos ei kiinnosta nii sit vaa painuu muualle.” (Mies 27v)

Kysyin myös sitä, mihin palkkauksen ja palkitsemisen tulisi haastateltavien mielestä perustua. Monelle tärkeää oli se, että palkkaus ja palkitseminen suoritetaan niin, että kaikki saavat sen verran mitä todella ansaitsevat. Jos palkitseminen on toteutettu näin, niin silloin palkinnon saaminen tuntuu erityisen hyvältä.

”Mulle henkilökohtasesti on kiva jos palkitaan sillee työn tuloksesta, et jos on oikeesti tehny hyvän työn, nii sit tuntuu et ansaitsee sen ku palkitaan. Se on tosi hieno tunne.” (Mies 23v)

Osa koki, että heille henkilökohtaisesti ei ole niin suurta merkitystä mihin palkkaus tai palkitseminen perustuu. Tärkeintä heille on se, että he saavat reilua kohtelua ja asianmukaista palkkaa.

”Mä kaikis työpaikois jos mä oon ollu, nii ku on palkkatoiveita kysytty, nii oon sanonu, et jos se ny tessin mukaan ois ja suunnillee sama mitä muut nii oon tyytyväinen, et ei mul mikää pakko saada hirveetä summaa rahaa, et kuha pärjää”. (Mies 25v)

6.4 Työelämä

Neljännessä teemassa haastateltavilta tiedusteltiin heidän ajatuksiaan ja odotuksiaan työelämästä. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta työelämästä ja lähes kaikki heistä ovat tällä hetkellä työsuhteessa, mutta iso osa haastateltavissa on juuri valmistunut tai tulee valmistumaan lähivuosina koulustaan. Tämän myötä heille aukeaa uusia mahdollisuuksia työelämässä. Tämän osuuden tarkoituksena olikin selvittää sitä, millaisin odotuksin haastateltavat lähtevät työelämään. Haastatteluiden vastausten perusteella sanoisin, että haastateltavat ovat samaan aikaan luottavaisia ja omiin kykyihinsä luottavia, mutta myös varsin nöyryin mielin.

Ensimmäiseksi kysyin haastateltavilta kokevatko he, että heillä on annettavaa työelämälle. Kysymyksellä oli tarkoitus hieman tiedustella sitä, millä ajatuksilla y-sukupuoli on tulossa työelämään. Vastaukset olivat samalla nöyriä, mutta myös itsevarmoja. Haastateltavat kokivat, että heillä on osaamista tai ainakin kykyä oppia sekä motivaatiota työskennellä. Moni viesti sitä, että he eivät koe olevansa varsinaisesti ainutlaatuisia, mutta he ovat valmiita tekemään parhaansa täyttääkseen jonkin aukon työelämässä.

”Joo kyl mä koen. Mä koen myös et työtä oppii tekemäl, et sitä mukaa ku sitä tekee nii sitä oppii ja sitä kautta luottamus kasvaa ja valmiudet siihen tekemiseen. Et kyl mä oon valmis ottamaan opin vastaan työssä, oli se sit mitä onkaan. ” (Nainen 25v)

”En välttämättä, kyllä maailma varmasti pärjäis ilman muakin. Jos puhutaan työyhteisöstä, uskon että pystyn kehittämään asioita omalla toiminnallani. ” (Mies 23v)

Kysyin haastateltavilta ovatko he löytäneet työn, josta he todella nauttivat tai vaihtoehtoisesti uskovatko he löytävänsä sellaisen työn? Halusin tällä kysymyksellä selvittää sitä, kuinka luottavaisia haastateltavat ovat omasta tulevaisuudestaan työelämässä. Vastaukset olivat mielestäni hyvin optimistisia. Lähes kaikki uskoivat, että he tulevat joku päivä löytämään työn josta he oikeasti nauttivat.

”Uskon. En ole löytänyt vielä. Koska kaupan työ ei ole se mitä haluan tehdä tulevaisuudessa, mut kyl mä kuvittelen et mä voin löytää sen. Se on oikeestaan mun tavote työelämään pyrkiessä enemmänki ku työ mistä mä tienaan paljon.
(Mies 23v)

Otan enemmän sen mielekkään työn, josta tienaa vähä, ku hyvin puulta mais-tuvan työn joka maksaa hyvin. Et paljon mieluummin otan sen mukavan työn.”
(Mies 22v)

”Kyl mä uskon. Kylhä sitä työstä aina jollain tavalla nauttii, et jos siin työssä mä en viihdy, nii emmä usko et mä jaksan sit sitä myöskään tehdä.” (Nainen 25v)

Mainittavaa on kuitenkin se, että selvä vähemmistö vastaajista on jo löytänyt tämän kaltaisen työn. Suurin osa vastasi, että ei ole vielä täysin mielekkäässä työssä, mutta on luottavainen, että tulevaisuudessa tämän kaltaisen työ tulee löytymään. Vaikka harva koki nykyistä työpaik-kaansa unelmakseen, niin kaikki vastaajista kokivat, että heidän nykyisessä työpaikassaan on joitakin positiivisia tekijöitä, jotka auttavat jaksamaan työssä.

Seuraava kysymyksen koski työelämään liittyviä pelkoja. Tutkimuskirjallisuudesta selvisi, että lähes 40 % y-sukupolvesta kokee työelämän ”pelottavana paikkana” (Piha ym. 2011, 10.) Halusinkin selvittää haastateltavilta kokevatko he, että heillä on pelkoja työelämään liittyen. Vas-tauksissa löytyi heitä joilla oli joitakin pelkoja työelämään liittyen, mutta myös heitä, joilla ei ollut mitään tämän kaltaista. Osa ei voinut kuvitella pelkäävänsä tai piti tämänlaisia pelkoja hölmöinä.

”Ei oo kyllä. Oon kuullu näistä. Noi on aivan naurettavii, et sä voi ikinä tehdä yh-tää mitää jos pelkää. Aina ku menee uuteen työpaikkaan, nii se on tavallaan hyppy tuntemattomaan. Missään ei tehdä kaikkee täysin samalla tavalla, joten sun pitää aina oppii asioita uusiks. Mut jos sä valmiiks pelkää jo, nii ei susta tuu ikinä yhtää mitää. Hyvä et uskaltaa tosta ulos ku voi satelliitti tippua pää-hän.” (Mies 27v)

”Ei oo ikinä pärjäämisen kanssa mitää, tiiän et ku perehdytyksen saa ja ottaa sen viikon tai kaks et pääsee työhön sisää. Emmä oo ikin epäilly et mä en pär-jäis, tietysti emmä aivokirurgiks noin vaa lähtis, mut en oo ajatellu oikee tolla-sii. Ei mua oo koskaa pelottanu töihi mennessä.” (Mies 25v)

Pelot vaihtelivat hieman vastaajien kesken. Pelot liittyivät muun muassa mahdollisesti huoonon esimieheen, huoonon työtilanteeseen tai siihen, että ei menesty työssä niin hyvin kun

haluaisi. Lievällä enemmistöllä oli jonkinlaisia pelkoja. Vähemmistöön kuuluivat he, jotka kokivat, että työelämään ei liity mitään pelkoja.

”Tällä hetkellä mulla sellanen onni, että oon työpaikassa kollegoiden kanssa, jotka on todella ammattitaitosia, mutta jos ois tilanne se, et alottais uudessa työssä ja olis ehkä vähä esimies huonompi ku tällä hetkellä, nii sit saattais olla tilanne et ois vähä paineita suoriutumisesta, mutta tällä hetkellä on tosiaan niin hyvä esimies eli siitäkää ei pidä pelätä ollenkaa, ku kaikki asiat selviää juttelemalla asiasta.” (Mies 24v)

”Ehkä semmone on et sitä työtä ei niiku saa. Ei saa niiku sellasta kunnon alan työtä, ku kaikkee mitä oon kattonu, nii pitää olla kauheesti kokemusta ja yritää laittaa kaikkii hakemuksii nii vaikee erottuu, jos ne ees lukee niit, ku tuntuu et ne laittaa puolet pois, et ei ees lueta niit hakemuksii. Nii se on vähä sellanen et se pelottaa.” (Nainen 25v)

Ratkaisuna pelkoihin haastateltavat pitivät yksinkertaisesti sitä, että kohtaa asian. Mikäli työelämä pelottaa, niin siihen auttaa se, että hakeutuu töihin ja saa tätä kautta kokemusta. Kun jotain tekee tarpeeksi kauan, asia helpottuu. Eräs myös painotti sitä, että ihmisiä tulisi opettaa ottamaan palautetta ja kritiikkiä vastaan sekä että jokaisen pitäisi osata mennä epämu-
vuusalueelle.

”No kohtaamalla, se on just se. Jos sä pelkää puhua ihmisille, nii sit sä meet puhuu ihmisille. Se on aluks tosi vaikeeta, mut ajan mittaa ku sä teet sitä enemmän ja enemmän nii se alkaa sujuu.” (Mies 27v)

”Jos on pelkoja, nii niitä voi vähentää nimenomaan sillä, että opetetaan ne ihmiset ottaa vastaa palautetta ja mennää kokoaja siihe suuntaa, et pakotetaan vähä ihmisiä menee epämu-
kavuusalueelle, et ne asiat mitkä oli aiemmin tosi pelottavia ja sillee, nii hetken päästä ne ei oo enää nii pahoja tai niit ei oo ollenkaa. Et pitää vähä totutella asioihin. ” (Nainen 1 23v)

Tiedustelin haastateltavilta sitä, kokevatko he tekevänsä sopivan määrän töitä ja onko heillä omasta mielestään hyvä suhde vapaa-ajan ja työn välillä. Lähes kaikki kokivat tekevänsä tällä hetkellä varsin sopivan määrän töitä.

”Tällä hetkellä sopivasti. Tein pitkään liikaa, mutta nyt vähemmän. Mulla on aikaa koululle, mulla on jopa aikaa sillon tällön omalle elämälle. Mä teen töitä

noin 2-3 kertaa viikossa. Sopimus on 10 tuntia, mut keskimäärin viikkotunti määrä 15h.” (Mies 23v)

Osa vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että voisi tehdä töitä vielä hieman enemmän mitä nykyisin. Osa näistä henkilöistä työskentelee aidosti suhteellisen vähän. Vastauksissa oli myös heitä, jotka kokivat riittämättömyyden tunnetta siitäkin huolimatta, että järjellä ajatellen heidän työmääränsä on normaalin, töissä kokopäiväisesti käyvän ihmisen luokkaa.

”Päivässä teen kyl hyvän määrän, mut ku mä oon tuol golfkentällä, nii se on vähä sellasta sesonkihommaa, nii sitä ei talvisin oikee oo, et mä mielelläni lisääisin työtaakkaa kyl siinä mielessä, et ei tarvi pelaa pleikkaria kokoajan.” (Mies 25v)

”Kokisin sil taval, et mul on ajallisesti tarpeeks töitä, mut töiden jälkee must tuntuu silt, et en oo tehny tarpeeks. Tavallaan koen sen sillee, et se työ ei oo ollu riittävän täyttävää. Et se ei oo täyttäny mun henkilökohtasii tuntemuksii et mä oon tuottanu tarpeeks. Ajallisesti teen töitä tarpeeks, mut se tulos ei oo riittävä mun mielest, mulle jää sellane tarve tehdä lisää vaik oon tehny paljon.” (Mies 22v)

Vastauksissa löytyi myös sellainen henkilö, joka koki, että tekee tällä hetkellä ehkä hieman liikaa töitä. Hän kokee, että nauttii työstään niin paljon, että työtunteja kertyy hyvin paljon. Samalla hän kuitenkin pelkää, että myöhemmin liiallinen työnteko kostautuu.

”Mä tykkään tehdä töitä antaumuksella, joten mä teen sit töitä kuukauspalkalla niin paljo ku ehdin. Mulla ei oo mitää ongelmaa tehdä nii paljon. Työtehtäviä riittää, tällä hetkellä koen, että teen jopa ehkä vähä liikaa töitä, koska tosiaan mulla on se valinnanvapaus tehdä töitä nii paljo ku haluun. Teen vähä liikaa, mutta tällä hetkellä en koe sitä haitalliseks, kuitenkin jossai vaiheessa elämää se saattaa kostautua.” (Mies 24v)

6.5 Työyhteisö

Työyhteisön merkitys nousi esiin selkeästi haastatteluiden aikana. Selkeä enemmistö haastatteluun osallistuneista kuvasivat työyhteisön vaikutusta työssä viihtymiseen merkittävänä ja yhtenä tärkeimmistä tekijöistä työhön sitoutumisen kannalta. Hyvä työyhteisö voi vastaajien mukaan tehdä ikävästä työstä selvästi mukavampaa ja huono työyhteisö mukavasta työstä ikävämpää.

”Sillon ku mä tein esimerkiksi vartijan hommia, nii meil oli tosi hyvä porukka, mä pidin esimerkiks mun pomoista paljon, tosi asiallisii äijii. Se oli semmone duuni et sitä kestää vaa jos sul on hyvä porukka. Se oli aivan järkyttävää muuten.” (Mies 27v)

”Se työyhteisö ny aika korkeella mun mielest, koska vaik sulla ois tosi kiva työ jne,, mut jos sul ei oo kiva työyhteisö, nii kyl se sit vie puolet siit tehtävän ki vuudestakin. Tai semmosesta hauskuudesta pois, jos ei siinä viihdy tai saa tukea keneltäkään siinä.” (Nainen 25v)

Työyhteisön merkitys ei ollut kuitenkaan merkittävä aivan kaikille. Henkilön luonne voi muun muassa vaikuttaa tähän. Osa voi kokea työpaikalla oleelliseksi lähinnä sen, että siellä saa työskennellä rauhassa ja työyhteisön merkitys ei tässä yhtälössä ole niin tärkeä kun monelle muulle vastaajalle. Työpaikalle tullaan tekemään sinne tarkoitetut tehtävät ja muut asiat ovat sivuseikkoja.

”Mite mä koen, ku mä meen töihi, nii täl hetkellä se työyhteisö ei merkitse itselle nii paljon koska oon introvertti, että ainoo mikä siihe liittyvä on, et kuha muhu ei kohdistu minkäänlaista häirintää, nii siinä tapauksessa mä olen täysin plussan puolella. Mut en mä merkittävästi hyödy tällä hetkellä siitä et mulla on joku työyhteisö jossa mä olen.” (Mies 22v)

Työyhteisöön liittyen haastateltavilta tiedusteltiin myös sitä, mitä he itse kokevat voivansa tuoda työyhteisöön. Lähes kaikki vastanneista kokivat olevansa jollakin tasolla merkityksellisiä yrityksen työyhteisön kehittämisen suhteen. Moni vastaajista koki, että he ovat luonteeltaan sellaisia, että he pystyvät parantamaan työyhteisöä omalla käytöksellään muun muassa olemalla ystävällisiä ja tulemalla kaikkien kanssa toimeen. Vastaajat korostivat myös sitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on suuri merkitys työilmapiiriin.

”No, aika paljon, koska työilmapiirin parantaminen vaatii oikeestaan jokaselta oman panoksensa. Et jos yks on negatiivisena, nii sehä saastuttaa sit samantien ilmapiiriä. Et mä yritän olla mahdollisimman positiivinen ja mukava kaikille. Jotta mä pystyn ainaki oman osani työmotivaation osalta antaa.” (Nainen 25v)

”Kyl mä niiku yritän tuoda siihe työyhteisöön niiku itseni, sellasta ilosuutta, positiivisuutta ja sit sellasta et on niiku kaikkien kanssa ja yrittää tulla toimee ja eikä lähe sellaseen pahan puhumiseen, yritän olla sellanen kiva työkaveri ja sit toivon et mulleki oltais.” (Nainen 2 23v)

6.6 Esimies ja johtaminen

Kysyin haastateltavilta sitä, kuinka korkealle he nostavat esimiehen vaikutuksen työyhteisössä. Odotus oli totta kai että lähes kaikki pitävät hyvää johtajaa tärkeänä asiana, mutta halusin saada tälle perusteluja. Vastaajien mukaan esimiehellä on suuri merkitys siihen, millainen henki ja kulttuuri työyhteisössä vallitsevat. Omalla käytöksellään esimies voi luoda työyhteisöön joko negatiivisen tai positiivisen työkulttuurin. Esimies kykenee siis esimerkillään sekä innostamaan, mutta myös lannistamaan alaisiaan.

”Tosi korkealle. Jos johtajalla on niiku arvot ja ymmärrys työyhteisöä kohtaan kohillaan nii se johtajaha on johtohahmo siinä vaiheessa, kaikki kunnioittaa sitä, kaikilla on hyvä olla sen esimiehen ympärillä, kaikilla on niiku mukavaa tehdä töitä hänen alaisenaan, koska kaikki kunnioittaa ja pitää siitä aidost koska ei kukaan halua olla töissä esimiehelle joka on ns. perseestä.” (Mies 22v)

”Huonolla johtamisella sä pystyt pilaamaan koko työyhteisön, koska sä oot kuitenkin se jota kaikki tavallaan kuuntelee. Se voi pilata sen työyhteisön työpäivän mielekkyyden jos se ei osaa johtaa, jos ei ymmärrä niitä alempia, mitä ne tekee. Hyvä johtaja taas pystyy luomaan ehkä siitä vähän huonommastakin työstä miellyttävämmän kokemuksen.” (Nainen 25v)

Vaikka kaikki pitivät esimiestä tärkeässä roolissa, niin jotkut kokivat, että kykenisivät toimimaan myös epäpätevän esimiehen alaisena. Työ on kuulemma loppujen lopuksi vain työtä, joka täytyy tehdä.

”Kyl mä pystyisin sivuuttaa. Et ei sillee väliä, et toki riippuu tosi paljo mil tavalla huono, mut jättäisin omaan arvoon. Kuha se palkan maksaa. Emmä nii helposti hetkahda.” (Mies 25v)

Tiedustelin haastateltavilta mitkä heidän mielestään ovat tärkeitä ominaisuuksia esimiehellä. Perinteiset arvot, kuten rehellisyys, tasapuolisuus ja jämäkkyys olivat suosittuja vastauksia. Esimiehiltä toivottiin myös ammattitaitoa johtamaltaan alalta, esimerkin kautta johtamista, kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta ja hyvää ihmistuntemusta.

”No se osaa ottaa kaikki työntekijöiden tarpeet huomioon. Sillee et jos jollai menee pikkasen huonommin, nii se osaa myös huomioida sen ja osaa lukee sitä ihmistä. Hyvä esimies osaa myös olla täsmällinen et on työvuorot ajallaan, se on kiva kaikille työntekijöille ja se osaa myös antaa sitä positiivista palautetta eikä vaa negatiivista, et osaa kertoo ne hyvät asiat mitä on tehty ja osaa antaa sen negatiivisen palautteen sillee rakentavasti.” (Nainen 2 23v)

”Jämäkkyys, suorapuheisuus ja sit tälläne argumentointikyky, osaa perustella asiat, jos jotain sanotaan, et asia pitää tehdä näin ja kysytään miks se pitää tehdä näin, nii hyvä johtaja osaa sanoa siihen perustelut ja tai ees jutella asiasta miks asiat pitäis tehdä näin.” (Nainen 25v)

Avoimuus alaisten ja esimiehen välillä oli vastaajille tärkeää, mutta eräs haastateltavista muistutti, että hänen mielestään on erittäin tärkeää että alaisten ja esimiehen välinen suhde ei mene liian kaverilliseksi. Esimies saa olla hyvissä väleissä alaistensa kanssa, mutta kaikkien osapuolten tulisi kuitenkin muistaa oma roolinsa.

”Sellane et tekee selvän eron, et on selkee roolijako, et huomaa et esimies on esimies ja se on sun pomo ja et se ei oo vaa yks työntekijöistä, et sil on oma toimisto mis voi puhua. Sit tietty reilu, mut samalla vaativa, et tekee pelisäännöt selväks ja et ne olis kaikille samat ja sit tarvittaessa joustaa puolin ja toisin, siinä ne tärkeimmät.” (Mies 25v)

Tämän jälkeen kysyin onko haastateltavilla antaa konkreettisia esimerkkejä hyvästä tai huonosta esimieskokemuksesta. Haastatteluista löytyi molempia. Hyviä kokemuksia olivat muun muassa tilanteet, jossa esimies on osoittanut auktoriteettiaan, kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja oikeanlaista nöyryyttä. Myös erilaiset huomionosoitukset, joita esimies on tehnyt, olivat haastateltavien mieleen.

”Se aina puolusti meitä. Anto toki paljon niskaan jos oli tarvetta, mut siinä oli myös se jos meitä oltii kohdeltu väärin niiku työntekijöinä, nii sil oli sellane hyvä suhtautuminen siihe. Et esim ku mä soitin kerran sille ku jotai oli tapahtunu, nii sit se oli iha et voi tää ei toimi tää ei toimi. Sit se oli et mä hoidan samantien. Tiiätsä just sellane et se anto samantien sellasen ymmärryksen et se on työntekijän puolella, et se on just sellane stand by me tyylinen juttu et se aina niiku suojas selustan. Oli niiku luotettava, ei puhunu pahaa, oli tosi asiallinen äijä.” (Mies 27v)

”Samassa työpaikassa nykyinen lähin esimies alotti ja oli yli 10 vuotta tavallisen rivimiehenä, työskenteli kaupassa, teki ihan tavallisia kaupan töitä, ei ollu missään esimiesasemassa, loi oman pohjansa ystävällisyyden ja luottamuksen kautta ja myöhemmin kun häntä edeltänyt esimies poistui, hänet ylennettiin. Hänellä on tosi suuri luottamus työyhteisöä kohtaan ja työyhteisö luottaa todella suuresti häneen. Hän toimii edelleen tismalleen samalla tavalla kuin työskennellessään ennen kun oli esimies. Se toimii todella.” (Mies 23v)

Huonot kokemukset liittyivät muun muassa puutteelliseen viestintään esimiehen ja alaisten välillä, ammattitaidottomuuteen ja esimiehen ylimieliseen käytökseen. Osa vastaajista oli työuransa aikana kohdannut jo useita heidän mielestään epäpäteviä esimiehiä, mutta osa oli tyytyväinen kaikkiin työurallaan kohtaamiin esimiehiin.

”Jos toimii esimiehenä, ota kritiikkiä hyvin vastaan. Mulla on kaks kokemusta työelämästä, jossa esimies ei oo kestäny sitä et työntekijä on antanu hänelle työstä kritiikkiä, koska tämä esimiehen työ on vahingossa vahingoittanu työyhteisöä tai työyhteisö ei pidä ja eräs työntekijä mainitsi asiasta esimiehelle ja hän sai laittomasti kenkää juuri siitä syystä, että hän kritisoi esimiestä. Älä ole se esimies. Kukaan ei pidä siitä.” (Mies 23v)

”Oli tosi etäinen, ei mitään viestintää työnantajan välillä. Siinä jäi puuttumaan tää esimiehesuhde ja tätä kautta se viihtyminen kärsi siinä, sieltä oli helppo lähtee pois, ei ollu mitää kontaktia kehenkää, ei ollu mitää ongelmaa lähtee.” (Mies 24v)

Tiedustelin haastateltavilta heidän näkemystään palautteenannosta. Tutkimuskirjallisuudesta selvisi, että yleisesti ottaen y-sukupolvi on pitänyt palautteenantoa työpaikalla erittäin tärkeänä. (Kultalahti 2015.) Odotukseni olikin, että lähes kaikki vastaajista pitävät palautteenantoa tärkeänä. Mielenkiintoisempaa mielestäni olikin se, miten vastaajat kuvailet palautteenantoa ja sitä miten se tulisi suorittaa. Odotusten mukaisesti kaikki vastaajista pitivät palautteenantoa jossain määrin merkityksellisenä, mutta mielestäni selkeästi osalle palautteenanto oli tärkeämpää kuin toisille. Esimiesten osaamista korostettiin. Vastaajien mukaan esimiesten tulisi osata olla samaan aikaan tiukkoja, mutta reiluja ja antaa palaute niin, että se on rakentavaa ja rehellistä. Asioita ei tarvitse kaunistella, mutta niistä ei pidä tehdä myöskään pahempia kuin mitä ne ovat. Palautetta ollaan valmiita ottamaan, kunhan se on rakentavaa ja perusteltua. Mikäli palaute ei ole rakentavaa, niin siitä ollaan myös valmiita sanomaan.

”Rakentava palaute on aina parasta. Et se palaute ei oo sellasta armeijatyylisiä et ”oli huonoo”. Sit sä kysyt et miks oli huonoo, nii koska oli vaa. Nii ei se toimi. Nii et sä kehity ihmisenä millään lailla tai työntekijänä. Et jos sä saat rakentavaa palautetta aina vaikka kui pahalta se tuntuis, nii se on aina vaa parempi. Jos et osaa kritiikkiä ottaa vastaa nii sit ei kannata poistuu kotoaan, voi tunteisiin sattuu.” (Mies 27v)

”Mä henkilökohtaisesti tykkään ottaa palautetta ja mä otan sen avosylein aina vastaan. Jos mua kritisoidaan nii mä kritisoin takas vaa sillon ku mä oon tutkinu

tarkkaan ja mä tiiän et en oo voinu mitenkää tehdä sitä paremmin tai siinä ei oo ollu mitää rakentavaa kritiikkiä.” (Nainen 1 23v)

7 Johtopäätökset

7.1 Pohdinta

Tutkimusongelmana oli selvittää mikä sitouttaa y-sukupolvea töihin, millaisia y-sukupolven arvot ovat ja sekä miten y-sukupolvi näkee työelämän. Tutkimuskirjallisuudesta selvisi, että sitouttamisen kannalta y-sukupolvelle tärkeintä on mielekäs työ, jossa he saavat toteuttaa itseään ja jossa he aidosti viihtyvät ja joka sopii yhteen heidän muun elämänsä kanssa. (Vestermänen 2010, 159 - 160.)

Haastatteluissani saamat vastaukset vastasivat monelta osin tätä kuvausta. Työltä vaaditaan paljon ja iso osa vastaajista ei ole valmis työskentelemään työpaikassa, jossa he eivät koe itseään hyväksi. Työpaikan vaihtamisen kynnys ei siis ollut enemmistöllä vastaajistani suuri. Tämä vastaa myös tutkimuskirjallisuudessa esitettyyn väitteeseen y-sukupolvesta. He ovat herkkiä vaihtamaan työpaikasta toiseen, mikäli tarve sitä vaatii. (Buikk 2008, 1-3.)

On syytä kuitenkin mainita, että osa vastaajistani ei sopinut edellä mainittuun kuvaukseen. Vastaajieni joukossa oli myös vastauksia, joissa korostettiin sitä, kuinka arvokasta se on, että on saanut työpaikan ja että heille työpaikan vaihdon kynnys on varsin korkea. Uutta työtä ei lähdetä etsimään aivan pienestä syystä.

Kysyttäessä käytännön esimerkkejä hyvistä sitouttamiskeinoista esiin nousivat huomionosoitukset ja bonukset. Tutkimuskirjallisuuden pohjalta y-sukupolvelle on tärkeää, että he saavat työssään arvostusta ja että heidän työpanoksensa huomioidaan. (Skoludova & Horakova 2016, 327.) Tämän tutkielman haastateltavien kertomukset eivät poikkeakaan näistä tutkimuskirjallisuudessa esitetyistä väitteistä.

Haastateltavani korostivat hyvin paljon työyhteisön merkitystä, joka on heidän mukaansa tehokkain tapa työssä viihtymiseen. Moni oli sitä mieltä, että vaikka työtehtävien laatu on tärkeää, niin työyhteisön merkitys on vielä korkeampi. Ikävät työtehtävät sujuvat paremmin hyvässä työporukassa, mutta huono työyhteisö voi myös pilata muuten mukavan työn. Tutkimuskirjallisuudesta selvisi, että työyhteisö on y-sukupolvelle kaikki kaikessa (Piha ym. 2012, 83.) ,joten siinä mielessä haastattelut vastaavat aiempaa kuvausta y-sukupolvesta. Mielestäni haastateltavani kuitenkin nostivat työyhteisön vielä selkeämmin työtehtävien laadun yläpuolelle ja erottuivat siinä mielessä hieman tutkimuskirjallisuudessa esitetystä kuvauksesta.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella y-sukupolvelle raha ei ole tärkeä sitouttamiskeino. (Tulgan 2009, 14.) Tämä piti suurelta osin paikkansa myös haastatteluissa saamissani vastauksissa. Osalle raha kuitenkin merkitsi enemmän kuin toisille ja vastauksista löytyi myös henkilö, jolle raha on yksi tärkeimmistä tekijöistä työssä. Koen, että osalle haastateltavista työ on tai ainakin tulee olemaan tapa toteuttaa itseään. Näiden henkilöiden kohdalla rahan merkitys vaikuttanut selkeästi vähäisempi. Nämä henkilöt vastaavat varsin kattavasti sitä käsitystä minkä y-sukupolvesta sai tutkimuskirjallisuudessa, eli sitä, että rahaa tärkeämpää on työn merkityksellisyys. (Piha ym. 2011, 70 - 71.) He olivat myös selkeä enemmistö vastaajistani. Osa heistä oli valmis työskentelemään hyvin pienellä palkalla työssä, jossa voi oikeasti toteuttaa itseään.

Osalle haastateltavista työ on selkeästi ennen kaikkea tulonlähde ja työtä tehdään, sillä yhteiskunnassa pärjääminen vaatii omalta osaltaan työntekoa. Näiden henkilöiden työhön sitoutumisen voidaan sanoa olevan normatiivista (Viitala 2013, 85 - 86). Heidän sitoutumisensa perustuu pitkälti yhteiskunnan normeihin ja odotuksiin. Nämä henkilöt kokevat velvollisuudekseen tehdä työtä ja kuten eräs vastaajista kertoi ”emmä kehtaa elää yhteiskunnan varoilla”. Tutkimuskirjallisuuden pohjalta nämä henkilöt ovat y-sukupolvesta selvä vähemmistö, mutta luonnollisesti tämän kaltaisia ihmisiä on joka sukupolvessa, jonka esimerkiksi tämä tutkielma tuo esille.

Arvoista puhuttaessa haastatteluissa saamissani vastauksissa oli yhtäläisyyksiä tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin väitteisiin y-sukupolvesta, mutta myös eroavaisuuksia. Haastatteluun osallistuneet arvostavat rehellisyyttä, selkärankaisuutta ja toisten huomioon ottamista. Nämä ovat arvoja, joita ihmiset ovat perinteisesti pitäneet tärkeinä sukupolvesta toiseen. Työn tekeminen oli vastaajien arvoissa mielestäni hieman korkeammalla kuin tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen väitteiden perusteella. Tutkimuskirjallisuudessa esitettiin, että y-sukupolvi ei koe työntekoa välttämättömytenä, mikäli se ei sopeudu heidän muuhun elämäänsä (Tapscott 2010, 46 - 47.) Haastatteluissa saamieni vastausten perusteella lähes kaikki pitivät työntekoa asiana, joka on heille hyvin tärkeää. Eräs vastaaja koki, että työnteko ei ole hänelle välttämättömyys, mutta muuten yleinen näkemys oli se, että vastaajat kokevat tarvitsevansa työtä elämäänsä.

Koen, että haastateltavat olivat tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin väitteisiin verrattaessa valmiimpia tulemaan tiukan paikan tullen vastaan ja auttamaan työnantajaa. Osa viesti sitä, että he haluavat näyttää työnantajalle työpanoksensa arvon. Tutkimuskirjallisuudesta taas saa helposti sen kuvan, että y-sukupolven ja yritysten välinen dialogi on sitä, että y-sukupolvi kysyy yrityksiltä mitä yritykset voivat tarjota heille, eikä mitä y-sukupolvi on valmis tarjoamaan yrityksille. (Viitala 2013, 87.)

Työelämään haastateltavat suhtautuivat luottavaisesti ja enemmistö uskoo löytävänsä paikkansa työelämästä. Tutkimuskirjallisuudesta selvisi, että y-sukupolvesta jopa 40 % kokee työelämän pelottavana ja heistä noin puolet on huolissaan oman jaksamisensa puolesta. (Piha ym. 2011, 10.) Haastateltavani olivat tähän verrattuna mielestäni selkeästi huolettomampia. Osalla heistä on pelkoja työelämää kohtaan, mutta iso osa peloista on varsin lieviä. Haastateltavat luottivat siihen, että he sopeutuvat tilanteeseen kuin tilanteeseen ja että uusiin työtehtäviin oppii. Mielenkiintoista on se, että vaikka haastateltavani olivat mielestäni huolettomampia kuin tutkimuskirjallisuudessa esitetty y-sukupolvi, niin samalla he olivat selkeästi myös nöyrempiä vastauksissaan. Osa y-sukupolvesta muun muassa uskoo voivansa muuttaa työelämää ja olevansa jollakin tapaa ainutlaatuisia. Haastatteluissa saamani vastaukset erosivat tästä merkittävästi, sillä vaikka kaikki vastaajista uskoivat itseensä, niin kukaan heistä ei nähnyt itseään ainutlaatuisena tai korvaamattomana tekijänä työelämässä.

Esimiehiltä haastateltavat odottivat oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta. Enemmistö toivoi, että he saisivat esimieheltään vapauden käyttää omaa luovuuttaan työssään. Tämä vastaa tutkimuskirjallisuudessa esiintuotuja, y-sukupolven mielestä hyviä esimiehen ominaisuuksia. Y-sukupolvi toivoo saavansa johdolta omaa tilaa, mutta samaan aikaan he toivovat saavansa palautetta ja kiitosta tekemästään työstä.

7.2 Luotettavuus

Tämän tutkimuksen haasteina voidaan pitää tulosten yleistettävyyttä ja otoksen laajuutta. Haastatteluun osallistui 8 henkilöä. Mikäli otos olisi ollut vielä suurempi, olisi voitu saada lisää yleistettävissä olevaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2013, 205 - 206.) Joukossa oli iältään toisistaan poikkeavia naisia sekä miehiä, mutta otettu otos olisi varmasti voinut kattaa vielä paremmin erilaisia y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä.

Haastattelutilanteessa on riski siitä, että haastateltavat ymmärtävät käytetyt termit eri tavalla ja tästä syystä vastaavat toisistaan poikkeavasti. Koen, että tässä opinnäytetyössä käytetyt termit ovat kuitenkin varsin helposti ymmärrettäviä ja tämä lisää tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231 - 232.) Pyrin haastattelutilanteissa varmistamaan sen, että haastateltava ymmärsi varmasti sen, mitä kysymyksellä tarkoitin. Ennen haastattelun aloittamista kerroin haastateltaville mistä haastattelussa on kyse, mitä asioita tulemme käsittelemään ja tein jokaiselle selväksi sen, että haastattelussa ei ole ”oikeita vastauksia”. Käsiteltävät asiat ovat hyvin subjektiivisia ja jokainen voi vastata niihin oman mielensä mukaan. Koen, että haastattelijan itsensä kuuluminen y-sukupolveen auttoi haastattelutilanteessa ja opinnäytetyötä toteuttaessa.

Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman nopeasti haastatteluiden päätyttyä, sillä tällä tavoin haastattelu oli vielä hyvässä muistissa. Litterointia tehdessä pyrittiin mahdollisimman hyvään tarkkuuteen, jotta haastateltavien vastaukset kirjattiin todenmukaisesti.

Haastattelutilanteessa on mahdollista, että haastateltava kaunistelee asioita tai ei vastaa kysymyksiin täysin rehellisesti. Tässä opinnäytetyössä käydyt haastattelut sisälsivät paljon henkilökohtaisia kysymyksiä, eikä voi olla täysin varma siitä, että kaikki haastateltavat vastasivat totuudenmukaisesti. Haastateltavat tuntuivat mielestäni avoimilta ja yleinen tunteeni on, että he vastasivat rehellisesti. Uskon, että opinnäytetyö antaa ajankohtaista tietoa y-sukupolvesta ja heidän ajatuksistaan.

Tämän tutkielman tulosten ja tietoperustaan kerätyn tutkimuskirjallisuuden tulosten välillä esiintyvät eroavaisuudet saattavat johtua pienestä otoksesta. 8 henkilön haastattelujen perusteella ei voi väittää, että hankittu tieto olisi samalla tavalla yleistettävissä kuten esimerkiksi laajoissa kyselytutkimuksissa kerätty materiaali. On myös mahdollista, että erot johtuvat siitä, että tässä laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat ovat pystyneet korostamaan heille tärkeitä asioita paremmin kuin määrällisessä tutkimuksessa olisi ollut mahdollista. Mielestäni näyttää siltä, että tämän opinnäytetyön tulokset ja tietoperustan väitteet y-sukupolvesta eivät ole niin suuressa ristiriidassa, että tulokset kumoaisivat toisiaan, vaan pikemminkin on kyse tutkittavaa ilmiötä koskevan kuvan täydentämisestä.

Lähteet

Painetut lähteet

Christensen, J. Lundin, S. Paul, H. 2005. Fish!: tehokas tapa parantaa työhenkeä ja tuloksia. Helsinki: Bazar.

Fields, M.R.A. 2001. Indispensable Employees: How to Hire Them, How to Keep Them. Career Press: Incorporated.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Ilmarinen, J. 2009. Työtoveri toista sukupolvea. Tampere: Esa print Oy.

Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat kuvastimessa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

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

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

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

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Espoo: Limor kustannus.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen - näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tapscott, Don. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo: WSOYpro.

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

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Sähköiset lähteet

Adams, S. 2013. Viitattu 26.10.2017. <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/10/11/the-10-skills-employers-most-want-in-20-something-employees/#652634266330>

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ -kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf. Viitattu 17.8.2017

Berg, M. 2012. Invisible to remarkable. iUniverse. Viitattu 10.9.2017

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous - EVA:n arvo- ja asennetutkimus. Taloustieto Oy. Viitattu 25.8.2017. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf

Kauppalehti. 2017. Viitattu 22.8.2017 <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/uudenaan+yrittajat+ry++nylands+foretagare+ry/04510833>

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Acta Wasaensia 339. Vaasa. Viitattu 30.8.2017

Kvalimotv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 22.12.2017 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Kvalimotv - - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 30.1.2018 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html

Leivo T., M. Mutanen M., Nieminen-Sundell R. 2009. Diginatiivit, työ, kansalaisuus. Helsinki: Sitra. Viitattu 13.9.2017. <https://media.sitra.fi/2017/02/27172222/Diginatiivit-2.pdf>

Piha, K., Puustell, A., Catani, J., Poussa, L., Varis, E., Tuhkanen, S & Heinonen, M. 2012. Dialogi - Uusi työ on täällä Terveisin Y. Helsinki: Multiprint Oy. Viitattu 11.9.2017.

Schwartz, M. 2013. An Investigation to Determine the Effectiveness of Motivating Strategies Leaders Might Employ to Increase Followers' Effort in the Workplace. Viitattu 4.10.2017.

Sheahan, P. 2006. Generation Y: Surviving with Generation Y at Work. Viitattu 3.10.2017.

Skoludova, J., Horakova, L. 2016. The impact of motivating and stimulating generation y employees on company performance. Viitattu 3.10.2017.

Tulgan, B. 2009. Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y. San Francisco: Jossey-bass. Viitattu 6.9.2017.

Ware, C. 2013. Generation X and Generation Y in the workplace: A study comparing work values of Generation X and Generation Y. Capella University. Viitattu 5.9.2017.

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (1999). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. Viitattu 8.9.2017.

Artikkelit

Ahonen, G., Hussi, T., Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Viitattu 1.9.2017. <http://docplayer.fi/3877459-Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-suomen-tyoelamassa.html>

Buikk, A. 2008. Ninja turtles and Generation Y at work. Viitattu 30.8.2017.

Castelli, P. 2008. The leader as motivator: coach and self-esteem builder. Viitattu 4.10.2017.

Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Viitattu: 25.8.2017. <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen/>

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	52
-------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Ikä, koulutus, työpaikka.

Millaiset ovat y-sukupolven arvot?

- Mitkä ovat elämässäsi tärkeimpiä arvoja? Millaisia arvoja arvostat muissa ihmisissä?
- Kuinka nämä arvot ovat muodostuneet?
- Mitä työ merkitsee sinulle?
- Kuinka tärkeää on, että työpaikka on arvojesi mukainen? Voisitko joustaa arvoistasi paremman palkan takia?
- Millaiset tilanteet voivat olla sellaisia, että et voi arvojesi takia olla jossain työssä?
- Eroavatko arvosi jotenkin työssä ja vapaa-ajalla? Jos eroavat, niin miten?

Mikä sitouttaa y-sukupolven työhön?

- Millaisin keinoin sinua tulisi sitouttaa työpaikkaasi?
- Miten tulisi palkita? Mahdollisuus kehittyä? Palautteenannon merkitys?
- Selkeät työohjeet vs. vapaus/luovuus työn sisällä?
- Työajan joustavuus?
- Oletko itse valmis joustamaan työajoissa?
- Koetko, että teet työtä sopivasti vai haluaisitko vähentää tai lisätä työmäärääsi?
- Millainen olisi unelma työaikasi?
- Koetko, että sinulla on sopiva suhde vapaa-ajan ja työn välillä?
- Olisiko kynnys vaihtaa tai lähteä työpaikalta suuri? Mitä se vaatisi?
- Mieti aiempia työnantajiasi - mitkä sitouttamiskeinot ovat jääneet sinulle positiivisesti mieleen ja mitkä negatiivisesti?

Mikä luo työmotivaatiota y-sukupolvelle?

- Mistä työmotivaatiosi syntyy?
- Miten kuvailisit työn sisällön merkitystä työmotivaatioosi?
- Olisitko valmis tekemään mielekästä ja kiinnostavaa työtä pienemmällä palkalla kuin vähemmän kiinnostavaa?
- Osaatko arvioida, kuinka paljon palkka tällaisessa tilanteessa merkitsee sinulle?
- Mikä on työyhteisön merkitys sinulle?
- Mitä voit itse tuoda työyhteisösi?
- Koetko, että sinulla on annettavaa työelämälle?

Mitä y-sukupolvi ajattelee työelämästä?

- Oletko löytänyt/uskotko löytäväsi työn josta todella nautit?
- Onko sinulla pelkoja työelämään liittyen? Jos on, niin millaisia?
- Miten mahdollisia pelkoja voisi vähentää?
- Millaisia ominaisuuksia on mielestäsi hyvällä johtajalla/esimiehellä?
- Kuinka merkittävänä pidät hyvää johtamista?
- Anna esimerkki hyvästä ja/tai huonosta esimieskokemuksesta työurasi aikana?