

Y-sukupolvi työelämässä

Case: YIT Rakennus Oy

Katja Lehtinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p>Tekijä tai tekijät Katja Lehtinen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2009 kevät</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Y-sukupolvi työelämässä Case: YIT Rakennus Oy</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 67 + 23</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Takko Mari</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä tekijöitä Y-sukupolvi arvostaa työssä ja johtamisessa. Tutkimusongelmana on, miten saada nuoria työntekijöitä yritykseen ja miten heidät saataisiin sitoutumaan mahdollisimman pitkäksi aikaa. Tutkimusongelmaa selvitetään alaongelmilla, jotka ovat: mitä nuoret toivovat/odottava työltä, mitä nuoret odottavat esimiestoiminnalta, mikä merkitys ikäjohtamisella on nuorten sitoutumiseen ja miten yrityksessä voitaisiin vaikuttaa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen.</p> <p>Väestön ikärakenne on muuttumassa ja suuret ikäluokat siirtymässä eläkkeelle. Työikäisten määrä on laskusuunnassa. Työntekijävaje tuo nuorille paljon vaihtoehtoja työmarkkinoilla ja heistä kilpailevista yrityksistä voittajia ovat ne, jotka osaavat vastata parhaiten heidän odotuksiinsa.</p> <p>Teoriaosuus perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin ja tehtyihin tutkimuksiin. Siinä kuvataan työelämän alussa olevan Y-sukupolven arvomaailmaa ja toiveita työelämästä, käsitellään ikäjohtamista sekä nuorten sitoutumista. Tehdyistä tutkimuksista ilmeni, että Y-sukupolvi arvostaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja mielenkiintoisia työtehtäviä korkeaa palkkaa enemmän.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, YIT Rakennus Oy:n 1980–1990 syntyneille työntekijöille ja harjoittelijoille. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 227 henkilölle ja siihen vastasi 115. Kokonaisvastausprosentti oli 51. Kysely toteutettiin Digium Enterprise -ohjelmalla. Kyselylomakkeen lisäksi toteutettiin pienimuotoinen haastattelu neljälle kohderyhmään kuuluvalla henkilölle. Haastattelun tarkoituksena oli syventyä kyselystä esiin nousseisiin asioihin.</p> <p>Kyselytutkimuksesta käy ilmi, että YIT:tä pidetään erittäin arvostettuna työnantajana. Kohderyhmälle erityisen tärkeää on mielekäs työ, mukavat työkaverit ja työsuhteen pysyvyys. Esimieheltä he toivovat luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja vastuun saamista. Haastatteluista nousi esiin, että mentorointia pidetään hyvänä keinona uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja kilpailukykyinen palkka on tärkeä asia.</p>	
<p>Asiasanat Y-sukupolvi, arvot, ikäjohtaminen, sitoutuminen, nuori, työelämä</p>	

Business Administration

<p>Author or authors Katja Lehtinen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Generation Y in working life Case: YIT Rakennus Oy</p>	<p>Number of pages and appendices 67 + 23</p>
<p>Supervisor or supervisors Takko Mari</p>	
<p>The aim of this thesis was to find out what generation Y values and wants from work and management. The main problem was how to hire young employees and get them committed to the company as long as possible. The main research problem was solved with a few helping questions, such as what do young people want and expect from work, what do they want from management, what kind of effect does age management have on their commitment and how could the company influence the commitment of young employees.</p> <p>The age structure is changing while the so called baby boom generations are retiring. The number of people in employable age is decreasing. Employee deficit brings several choices for young people in the labor market and winners of the companies competing for them are those who can answer to their expectations.</p> <p>The theoretical part of this thesis is based on literature published and research carried out in the area. It describes the values and expectations of generation Y. It also discusses age management and the commitment of young employees. According to the research results published, the generation Y places more value on the balance between work and free time and on interesting tasks than on high salary.</p> <p>This study was carried out using quantitative research method on the employees and trainees of YIT Rakennus Oy born in 1980 – 1990. An electronic questionnaire was sent to 227 persons and 115 answers were obtained. The answer percentage was 51. The questionnaire was carried out using Digium Enterprise computer program. In addition to the questionnaire, four persons belonging to the research group were also interviewed. The target of these interviews was to deal in more detail with the topics which came up in the questionnaire.</p> <p>According to this study, YIT is held in high esteem as employer. Important for the group studied are meaningful work, nice colleagues and permanent employment. They expect that the boss is reliable and fair and gives responsibility. According to the interviews, mentoring is a good way to train new employees and, in addition, a competitive salary is important.</p>	
<p>Key words generation Y, values, management, commitment, young, working life</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	2
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajausta	2
2	Arvot	4
2.1	Y-sukupolven arvomaailma	4
2.2	Nuorten arvot ja odotukset työelämässä	5
2.3	Nuoret ikäryhmänä työelämässä	9
2.4	Y-sukupolvi maailmalla	13
3	Ikäjohtaminen	15
3.1	Nuorten johtaminen	17
3.2	Ikäryhmien välinen yhteistyö	23
4	Sitoutuminen	25
4.1	Nuorten sitoutuminen	27
5	Viitekehys	30
6	Kohdeyrityksen esittely	32
7	Tutkimusmenetelmä	36
7.1	Opinnäytetyön ja tutkimuksen käytännön toteutus	36
7.2	Kyselylomakkeen rakenne	37
7.3	Aineiston analysointimenetelmät	38
7.4	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	39
8	Tutkimustulokset	41
8.1	Taustatekijät	41
8.2	Sitoutumista mittaavat tulokset	45
8.3	Varianssianalyysi	48
8.4	Arvoja ja odotuksia mittaavat tulokset	56
8.5	Johtamista mittaavat tulokset	57
8.6	Avoimet vastaukset	59
8.7	Haastattelut	61
9	Johtopäätökset	65
9.1	Kehittämiskohteita	67
9.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	67

Lähteet.....	69
Liitteet.....	72
Liite 1. Kyselyn saate	72
Liite 2. Kyselyn kysymykset	73
Liite 3. Arvoasteikot 1	78
Liite 4. Arvoasteikot 2	80
Liite 5. Avoimet vastaukset 1.....	82
Liite 6. Avoimet vastaukset 2.....	86
Liite 7. Haastattelurunko.....	90

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Y-sukupolven sitoutumista työelämään. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980- ja 1990-luvulla syntyneitä. Ei ole olemassa tarkkaa määritelmää Y-sukupolven syntymävuosille, vaan ne vaihtelevat 1980-luvulta alkaen 2000-luvun alkuun saakka (Lower 2008, 80). Tässä opinnäytetyössä perehdytään Y-sukupolven arvoihin ja odotuksiin työelämältä ja esimiestoiminnalta. Tarkoituksena on selvittää, mitä tekijöitä nuoret nykyään arvostavat työssä ja johtamisessa, ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa työnantajaan. Asiaa tutkitaan toimeksiantajayrityksessä, joka on YIT Rakennus Oy.

Tutkimus on kohdistettu nuoriin, koska väestön ikärakenne on muuttumassa ja suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, pienet ikäluokat tulevat työelämään. Tilastojen mukaan työikäisten määrä on laskusuunnassa ja kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy alalla kuin alalla. Kun tarvitaan työntekijöitä haastaviin ja monipuolista työelämäkokemusta vaativiin tehtäviin, ei heitä helposti löydykään. Nykyiset työikäiset eivät riitä paikkaamaan kaikkia suurten ikäluokkien jättämiä paikkoja, vaan katse pitääkin suunnata myös suoraan nuoriin. Heidän on kuitenkin ensin aloitettava vaatimattomammista tehtävistä ja päästävä kehittymään pikkuhiljaa kohti haasteellisempia. Kokenut työntekijä ei siis ole hetkessä korvattavissa, vaan tilanteeseen tulisi varautua jo ajoissa. (Kiviranta 2010, 143.)

Tulevaan henkilöstötarpeeseen tulisi varautua ajoissa palkkaamalla ja sitouttamalla nuoria työntekijöitä. Kun nuoria on vähän ja töitä paljon, niin he pystyvät valitsemaan työpaikkansa työnantajan maineen ja työn sisällön perusteella. Nuorten odotukset ovat korkealla jos työpaikka on helppo vaihtaa toiseen (Ilmarinen 2005, 69.) Kaikenlisäksi Y-sukupolven tiedetään suhtautuvan edeltäjiään intohimoisemmin vapaa-aikaan ja harrastuksiin, jolloin side työhön ja työnantajaan on hieman ohuempi (Vesterinen & Suutarinen 2011, 17). Sitouttamisessa ja työntekijämarkkinoilla kilpailemisessa onkin tärkeää tuntee nuorten arvomaailmaa ja pystyä vastaamaan heidän odotuksiin ja toiveisiin työelämältä. Kun yrityksessä pidetään huolta työntekijöistä ja nuoretkin työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja mielekkäässä työpaikassa, yrityksen työnantajaimago ko- hoaa ja uusia tulokkaita riittää myös jatkossa.

Nuorten arvojen tuntemisen lisäksi heidän sitouttamiseen olennaisesti vaikuttava asia on ikäjohtaminen. Esimiesten tulisi osata ottaa huomioon eri ikäryhmät ja johtaa niitä tasavertaisesti sekä saada ne työskentelemään sujuvasti yhdessä. Työntekijöiden viihtymisen ja työn suorittamisen kannalta on tärkeää tietää, millaiset asiat motivoivat mihinkin ikäryhmään kuuluvia. Motivaattorit ovat työn teon edellytys. Kukaan ei tekisi töitä, ellei jokin motivoisi siihen.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisenä on johdanto, sitten teoreettinen ja kolmantena empiirinen osa. Työ alkaa johdannolla, jossa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen aiheesta ja sen tavoitteista.

Teoriaosuudessa käsitellään nuorten arvoja tehtyjen tutkimusten sekä kirjallisuuden ja artikkeleiden valossa. Ikäjohtamisesta kerrotaan nuoriin kohdistuen ja käsitellään sukupolvien välisen yhteistyön ja yhteisymmärryksen tärkeyttä. Teoriassa kerrotaan myös sitoutumisesta ja erityisesti nuorten sitoutumisesta työhön. Olemassa olevista teoriomalleista on kehitetty työlle viitekehys, josta hahmottuu tiivistetty vastaus tutkimusongelmalle.

Työn kolmas osa koostuu empiirisestä aineistosta, eli itse tutkimuksesta. Empiirinen osa alkaa toimeksiantajayrityksen esittelyllä. Tutkimus on kvantitatiivinen, eli määrällinen ja se toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella. Lisäksi toteutetaan haastattelu muutamalle henkilölle. Haastattelut perustuvat kyselystä ja teoriasta nousseihin seikkoihin, joista halutaan tarkempaa tietoa. Empiirisessä osassa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja analysoidaan sen tuloksia.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, mitä Y-sukupolvi arvostaa työelämässä ja miten heitä tulisi johtaa. Tätä tietämystä on tarkoitus käyttää hyväksi, kun tahdotaan kehittää työpaikkaa ja nostaa työnantajaimagoa, jotta saadaan nuoria työntekijöitä tulemaan yrityksen palvelukseen sekä sitoutumaan työpaikkaansa mahdollisimman pitkäksi aikaa. Nuorten osaajien sitoutuminen ja uusien työntekijöiden saaminen tarvit-

taessa auttavat tulevassa työntekijävajeessa ja osaajista kilpailemisessa. Kilpailua on odotettavissa, kun suuret ikäluokat poistuvat työelämästä ja jättävät jälkeensä vaikeasti täytettävän aukon.

Tuleva työntekijävaje tuo nuorille paljon vaihtoehtoja työmarkkinoilla ja heistä kilpailevista yrityksistä voittajia ovat ne, jotka osaavat vastata parhaiten nuorten odotuksiin. Nuoret eivät ole yhtä sitoutuvaa tyyppiä kuin vanhemmat ikäluokat aikoinaan, vaan he vaihtavat työpaikkaa paljon herkemmin ja useammin uransa aikana. Työnantajat joutuvat siis todella pitämään kiinni työntekijöistään välttääkseen henkilöstön suuren vaihtuvuuden ja sen aiheuttamat työt ja kustannukset. Tutkimusongelmana tässä työssä on kaikkien yritysten tuleva ongelma, eli miten saataisiin nuoria työntekijöitä houkutelua yritykseen sisälle ja miten heidät saataisiin myös sitoutumaan sinne pitkäaikaisesti.

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien alakysymysten kautta:

- Mitä nuoret toivovat/odottavat työltä?
- Mitä nuoret odottavat esimiestoiminnalta?
- Mikä merkitys on ikäjohtamisella?
- Miten yrityksessä voitaisiin vaikuttaa nuorten työntekijöiden sitoutumiseen?

Aihe on rajattu niin, että teoriassa käsitellään nuorten arvoja, miten heitä pitäisi johtaa ja heidän sitoutumistaan. Tutkimus on rajattu koskemaan Y-sukupolvea (80- ja 90-luvuilla syntyneitä), YIT Rakennuksen palveluksessa olevia nuoria työntekijöitä ja toimihenkilöitä. Nämä tutkimukseen osallistuvat työntekijät ovat ympäri Suomea, jotta saadaan mahdollisimman laaja-alaista ja yleistettävää tietoa.

2 Arvot

Arvot syntyvät kasvatuksen ja elämänkokemuksen myötä ja ne muokkaantuvat erilaisien kokemusten kautta. Nuorten ja vanhojen sukupolvien arvot ja odotukset poikkeavat toisistaan, sillä heidän kasvupohjansa ovat niin erilaiset. Tutkija Robbinsin mukaan nuorten ja vanhempien arvot ovat joiltain osin jopa vastakkaisia. Arvojen erilaisuus selittää sen, miksi eri sukupolvien voi olla vaikeaa ymmärtää toistensa toimia ja ratkaisuja (Ilmarinen 2005, 43–45.)

Psykologian professori Shalom Schwartz on ensimmäisiä arvotutkijoita, joka kehitti empiirisesti testattavan, universaalien, eri kulttuureissa pätevän arvoteorian. Hänen mukaansa yksilötasolla on kymmenen arvoa, jotka ovat itseohjautuvuus, virikkeisyys, hedonismi, suoriutuminen, valta, turvallisuus, yhdenmukaisuus, perinteet, hyväntahtoisuus ja universalismi (Pouhiniemi 2010.)

Ihmisen arvot muuttuvat iän ja elämänkokemuksen myötä. Nuorena rakennetaan omaa elämää, kokeillaan uusia asioita ja rikotaan rajoja. Työ- ja perhe-elämään siirtymisen myötä on kyettävä ottamaan myös muiden tarpeet huomioon ja kantamaan vastuuta. Ikääntyessä lisääntyy konservatiivisuus, taipumus säilyttää vanhat hyvät asiat sekä huoli maailman muuttumisesta liian nopeaan tahtiin ei-toivottuun suuntaan (Pouhiniemi 2010.)

2.1 Y-sukupolven arvomaailma

Uudet sukupolvet ovat aina askarruttaneet valtaa pitäviä edeltäjiään, mutta Y-sukupolvi on saanut osakseen erityisen paljon huomiota (Tienari & Piekkari 2010). Tämä digiaikaan syntynyt sukupolvi elää hyvin erilaisessa maailmassa kuin aikaisemmat sukupolvet. Heidän odotuksensa työltä, johtamiselta ja työyhteisön toiminnalta ovat monilta osin aivan uudenlaisia. Y-sukupolvi ei havittele edeltäjiensä tavoin pysyvää työsuhdetta työnantajan kanssa, vaan heille on luontevaa vaihtaa työpaikkaa ja pitää vaikka välillä vapaa-ajan jaksoja. Heille on pelkän elintason kasvattamisen sijasta tärkeää panostaa elämänlaatuun ja vapaa-aikaan. Nuoret silti arvostavat edelleenkin vakituista työtä, vakituista parisuhdetta ja vakituista asuntoa. Eli perinteiset arvot ovat yhä elossa, vaikkakin

eivät niin vahvoina ja niin merkittävänä kuin ennen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9, 120.)

Tehtyjen tutkimusten, lehtien antaman kuvan ja Poutiaisen 2007 tekemän väitöskirjan (103–104) mukaan nuoret haluavat kerätä elämässään mahdollisimman paljon kokemuksia ja viettää vapaa-aikaa tehden mieluisia asioita, joiden he kokevat tekevän elämästään mielenkiintoisen. Nuorisobarometrin vuonna 2007 tekemän Nuorten asenteet ja työelämä – tutkimuksen mukaan silti lähes kaikki vastaajat pitivät työtä tärkeänä osana elämänsisältöä ja sitä, että on saavuttanut 35-vuotiaana pysyvän työsuhteen (Myllyniemi 2007, 90.) Vuoden 2006 Nuorisobarometrissa (Myllyniemi, 27) 34 % oli täysin samaa mieltä ja 43 % jokseenkin samaa mieltä, että haluaisi sitoutua kunnolla johonkin työpaikkaan tai yritykseen ja ponnistella sen menestyksen eteen.

Sukupolvesta toiseen nuoret ovat toteuttaneet vanhempiensa toiveita, heitä on kannustettu opiskelemaan ja pyrkimään kohti parempaa elämää kuin vanhemmilla itsellään on ollut. Vanhemmat ovat pyrkineet kehittämään yhteiskuntaa parempaan suuntaan kokemustensa pohjalta. He ovat antaneet jälkeläisilleen tämän maan sellaisena, millaiseksi se on tähän asti kehittynyt. Nuoret elävät ja kehittyvät nyt tässä ajassa, aivan kuten vanhemmat sukupolvet aikanaan silloisessa yhteiskunnassa. Kun pyritään ymmärtämään Y-sukupolven käyttäytymistä ja elämän valintoja, onkin katse suunnattava ensin nuorten kasvattajiin; vanhempiin, koululaitoksiin ja esimiehiin. He ovat luoneet nuorille asenne- ja arvopohjan sekä tulevaisuuskuvan (Vesterinen & Suutarinen 2011, 68–69.)

2.2 Nuorten arvot ja odotukset työelämässä

Y-sukupolvi ei ole yhtä työkeskeinen kuin aikaisemmat sukupolvet. He edellyttävät työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Aineelliset edut ja varmuus työstä eivät yksinään motivoi heitä, vaan työltä odotetaan mielekkyyttä ja sisältöä. Heille on työssä tärkeää onnistumisen kokemukset, kehittymisen mahdollisuus, haasteellisuus ja että se sopii omiin tavoitteisiin. Heille merkitsee paljon myös sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisössä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 58, 64.)

Nuorelle työntekijälle työstä saatavalla palkalla on yleensä suurempi taloudellinen merkitys kuin myöhemmin työelämän aikana. Raha tarjoaa turvaa ja toimeentuloa. Työstä saadulla rahalla voi ostaa tarvitsemansa ruuan ja maksaa asunnon. Ammatillinen kehittyminenkin saattaa olla tärkeällä sijalla jo työuran alussa. Myöhemmin rahan ja toimeentulon merkitys voivat jäädä ammatillisen kehittymisen varjoon. Joillakin ihmisillä oma arvomaailma, eettisyys, elämäntapaan liittyvät ajattelumallit tai kulutustottumukset voivat ohjata työpaikan valintaa ja työhön sitoutumista. Samoin itsenäisyys tai työn tuomat sosiaaliset suhteet voivat merkitä paljon (Kiviranta 2010, 96.)

Vuonna 2011 tehty, 75 maata kattanut, ”Millennials at work” – kyselytutkimus paljasti, että koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino ovat Y-sukupolvelle tärkeämpiä kuin suuri palkkapussi. 95 % vastanneista sanoi työn ja vapaa-ajan tasapainon olevan tärkeää ja 70 % erittäin tärkeää. Vertaillen työnantajia, he kiinnittävät eniten huomiota uralla etenemismahdollisuuksiin (52 %) ja seuraavaksi kilpailukykyiseen palkkaan (44 %). Y-sukupolvella tuntuu olevan halua työskennellä kansainvälisesti ja ulkomailla, sillä jopa 71 % haluaa työskennellä myös ulkomailla uransa aikana. Ongelmana vain on se, että he listaavat USA:n, Britannian ja Australian paikoiksi, jonne he mieluiten haluavat ja vain 11 % on halukas työskentelemään Intiassa ja 2 % Kiinassa. Tästä huolimatta puolet sanoi olevansa valmiita työskentelemään myös vähemmän kehittyneissä maissa edistääkseen urakehitystään (PWC 2011, 4, 8.)

Akavan Erityisalojen jäsentutkimuksessa ilmeni, että nuoret koulutetut aikuiset toivovat työltä tekemisen meininkiä, avointa ilmapiiriä ja rentoa verkostoitumista. Palkkaa tärkeämpää heille on mielenkiintoiset tehtävät. Työpaikalta he odottavat joustoa, mutta ovat samalla itsekin valmiita joustamaan sekä oppimaan uutta. Tutkimuksen mukaan nuoret ovat edeltäjiään itsetuntoisempia ja rennompia, koulutettuja ja heille työ on uudella tavalla tärkeä. He tahtovat työn kautta päästä kehittämään osaamistaan ja toteuttamaan mielekkäitä asioita elämässään. Nuoret pitävät ansiotyötä mahdollisuutena sosiaaliseen kanssakäymiseen ja keinona mielenkiintoisten verkostojen luomiseen. Heille työpaikan vaihtaminen ei ole iso asia, mikäli työpaikan arvot ja ilmapiiri eivät ole kunnossa (Akavan Erityisalat ry 2010, 6-8.)

Myös Taloudellisen tiedotustoimiston & T-Median tekemän tutkimuksen ”Nuoret ja johtaminen 2010” mukaan nuoret pitävät työssä tärkeimpänä mielenkiintoisia työtehtäviä, mukavia työkavereita, hyvää esimiestä, mutta näiden lisäksi varmuutta työsuhteen jatkumisesta (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010, 4). Työn sisällön tärkeys korostuu etenkin kaupunkimaisissa kunnissa ja työsuhteen pysyvyyden tärkeys maaseutumaisissa kunnissa (Myllyniemi 2007, 40). Tutkija Jouko Nätti (Tuppurainen 2009, 20) on sitä mieltä, että työn sisällön pitäminen tärkeänä ei johdu henkilöiden iästä, vaan ennemminkin yleisestä koulutustason noususta. Nätin näkemys on linjassa Myllyniemen raportoiman tutkimuksen kanssa. Koulutustason voidaan ajatella olevan korkeampi kaupunkimaisissa kunnissa, sillä koulutusmahdollisuudet ovat siellä paremmat ja samoin työnsaantimahdollisuudet, joten koulutetummat ihmiset löytyvät yleensä kaupungeista.

Y-sukupolvi pitää entistä tärkeämpänä, että työ tarjoaa mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa työhön sekä toimintatapojen kehittämiseen. Y-sukupolven edustajat haluavat olla mukana tulosta tuottavassa työssä ja toteuttamassa uusia toimintatapoja. He toivovat että heihin luotetaan antamalla vastuuta. Vaikutusmahdollisuudet ja vastuun saaminen lisäävät myös työn mielekkyyttä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 64.) Y-sukupolvi janoaa päästä mukaan päätöksentekoon työpaikalla. He ovat tottuneet jo kotona vaikuttamaan perheen päätöksiin. Joillain työpaikoilla vanhemman sukupolven edustajat eivät kuitenkaan pidä heitä vielä valmiina tuomaan omia ideoitaan esille ja vaikuttamaan työasioihin. Rakentavampi menetelmä olisi ottaa heidän ideansa ja uudet näkökulmansa vastaan tervetulleina. Y-sukupolven edustajat ovat hyvin perillä ainakin teknologiasta ja heillä saattaa olla paljon sanottavaa työpaikan teknisistä ratkaisuista. Kuuntelemalla heidän ideoitaan ja päästämällä heidät vaikuttamaan, he voivat auttaa tekemään työpaikasta kaikkien kannalta paremman ja teknologisesti toimivamman (Lower 2008, 82–83.)

Y-sukupolven mielestä mielekäs työ koostuu yhteenvetona tietyistä tekijöistä. Tulisi olla sopiva määrä haasteellista ja vaativaa työtä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (määrään, suorittamistapoihin) ja työolosuhteisiin, mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, oma työ tulisi pystyä näkemään selkeästi osana kokonaisuutta, omien toimintojen vaikutusten ja tulosten tulisi näkyä, tulisi olla mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen, arvostukseen ja ammatilliseen tukeen sekä mahdollisuus osallistua työyhteisön toimin-

nan kehittämiseen. He haluavat sovittaa työn ja vapaa-ajan yhteen tasapainoisesti, he toivovat että heille osoitetaan luottamusta ja työntekijöistä pidetään huolta. Työyhteisö olisi innovatiivinen, kannustava, motivoiva ja tukisi yhdessä toimimista. Hyvä esimiestyö olisi kannustavaa, innostavaa ja palautteellista. Työpaikan järjestelmien tulisi olla toimivia ja asioiden hoitua niin, ettei työntekijöiden tarvitse nähdä siitä vaivaa (Vesterinen & Suutarinen 2011, 65.)

Taloudellisen Tiedotustoimiston vuonna 2009 tekemän Nuorten arvot ja elämä – tutkimuksen mukaan lähes puolet nuorista pitää työelämää pelottavana paikkana. He kertovat tutkimuksessa pelkonsa johtuvan arvomaailman kovenemisestä ja kylmenemisestä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 48.) Nuorten arvot ja elämä -tutkimuksen perusteella yli puolet 15–24 vuotiaista pelkää, miten löytää tulevaisuudessa töitä. Jopa 76 prosenttia huolestuttaa koveneva arvomaailma (Taloudellisen tiedotustoimisto 2009). Puolet nuorista on samalla huolissaan omasta jaksamisestaan tulevassa työelämässä. Akavan Erityisalojen tutkimuksen mukaan nuoret koulutetut aikuiset näkevät työelämän tulevaisuuden kuitenkin pääosin positiivisena. He uskovat vahvasti kestäväen kehityksen ja ekologisuuden läpimurtoon. He näkevät suurimpana uhkakuvana sen, että tuottavuus on viety huippuunsa työntekijöiden jaksamisen kustannuksella (Akavan Erityisalojen selvityksiä 2010, 7.) Samalla Taloudellisen tiedotustoimiston tutkimusten mukaan useat nuoret näkevät edessä hämmöttävän 40–50 vuoden työputken vaiheena, jolloin elämä loppuu. Niin pitkä ajanjakso on heille pituudeltaankin vaikeasti hahmotettavissa. Tuona aikana koetaan suorittamisena, jolloin kaikki henkilökohtainen elämä, kokemukset ja näkemiset jäävät vain marginaali-ilmiöksi. Samalla nuoria painostetaan tiivistämään opiskelutahtiaan ja siirtymään nopeammin työelämään (Jokinen 2010.)

PWC:n (PricewaterhouseCoopers) tekemän ”Millennials at work” -tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi haluaa elämältä muutakin kuin työtä ja tasaista urakehitystä. Tätä sukupolvea voisi kuvailla kunnianhimoiseksi ja optimistiseksi, vaikka asenteet voivatkin muuttua elämäntilanteen ja sitoumusten mukaan. Kun heille tehdään tarjous, toivovat he siltä muutakin kuin pelkkää hyvää palkkaa. Asennemuutos on merkittävä työnantajille, sillä uutta työvoimaa ei pystytä houkuttelemaan yritykseen mukautumatta uusiin tarpeisiin (Juutinen 2011.) Työnantajien on tärkeää osata ottaa vastaan nämä nuoret, joiden arvomaailma ja asenne työtä kohtaan ovat muuttuneet. Kiinnostus ympäristön ja

ympäriällä olevien ihmisten hyvinvointia kohtaan on kasvanut ja vapaa-aika on noussut arvoon. Siksi tarvitaan muutosta myös johtamisessa (Valtiotieteilijä 2010.)

2.3 Nuoret ikäryhmänä työelämässä

Nuoret ovat keskenään yhtenäisempi ryhmä kuin vanhemmat työntekijät. Nuorilla on vielä hyvin vähän kokemusta, kun taas vanhemmille on kertynyt pitkä ja vaihteleva kokemus erilaista töistä ja tilanteista. Kokeneemmilla on sen vuoksi enemmän eroja ikäryhmänsä sisällä kuin nuorilla (Kiviranta 2010, 13.) Nuorista voidaan siis puhua hieman paremmin yleistäen.

Vanhemmat sukupolvet usein arvostelevat kriittisesti nykyajan nuoria ja heidän suhtautumistapojaan elämään ja työhön. Tutkimusten mukaan tämä sukupolvi Suomessa on kuitenkin Euroopan fiksuimpia nuoria ja Pisa-tutkimusten perusteella OECD-maiden kärkijoukkoa. Kaiken lisäksi he elävät maailman kolmanneksi onnellisimmassa maassa. EVA:n (Elinkeinoelämän Valtuuskunta) raportissa (Kuluttajakansalaiset tulevat! 2010) heitä kuvataan itsetietoisiksi kuluttajakansalaisiksi, joilla on vahva käsitys itsestään lisäarvon tuottajana. He osaavat olla vaativia ja yksilöllisiä. He eivät ole automaattisesti niin lojaaleja yritykselle kuin aiemmat sukupolvet (Vesterinen & Suutarinen 2011, 68–69.) Heidän lojaalisuutensa pitää ansaita.

Nuoriin työntekijöihin kohdistetaan usein iästä johtuvia odotuksia ja velvollisuuksia, kuten nöyryyttä, ennakkoluulottomuutta ja luovuutta. Heiltä odotetaan myös työelämätaitojen hallintaa ja laaja-alaisuutta, vaikka ikä ja kokemus eivät niitä vielä mahdollistaakaan. Nuorten odotetaan omaavan sekä tietoa että osaamista. Koulusta saatua tietoa heiltä toki löytyykin enemmän ja tuoreempaa kuin kokeneemmilta, mutta käytännön osaaminen on vielä saamatta. Toisaalta nuoria voidaan pitää liian innokkaina ja kokeuttomina, eikä heille siksi anneta heidän tarpeitaan ja motivaatiotaan vastaavia, tarpeeksi haasteellisia tehtäviä. Mutta jos heihin suhtaudutaan luottaen ja uskoen heidän kykyihinsä, niin silloin heille tarjotaan myös oikeanlaisia, kehittäviä tehtäviä (Kiviranta 2010, 17–18.)

Nuori ei vielä täysin tunne työelämää eikä tiedä omia rajojaan, minkä vuoksi hänen kanssaan on hyvä käydä keskustelua. Tilanteet voivat muuttua nuoren elämässä hyvin nopeasti ja vaikuttaa siihen, millaista työpanosta nuori on valmis milloinkin antamaan. On syytä tarkkailla nuoren tilannetta työn ja omien voimavarojen suhteuttamisessa. Nuoren voi olla vaikea tunnistaa ylikuormittavansa itseään ja kieltäytyä ylimääräisistä tehtävistä. Jossain vaiheessa nuorena aikuisena oleelliseksi asiaksi työn rinnalle nousee perheen ja kodin perustaminen. Voimat pitäisi osata jakaa näiden kesken ja siihen tarvittaisiin myös riittävästi tukea työpaikalta. Ristiriitoja voi nuorena aiheutua myös oman minän kypsymättömyydestä ja kykenemättömyydestä selvitä liian suurista vaatimuksista työssä. Hallinnan tunteen puute aiheuttaa ristiriidan tunteen. Nuoret eivät vielä täysin osaa tunnistaa näitä ristiriitoja, saati hankkia apua niiden ratkaisemiseksi (Kiviranta 2010, 118, 116.)

Jos nuori työntekijä on osaamistaan ja voimavarojaan selvästi vaativammassa tehtävässä, niin se alkaa väsyttää ja halu tai kyky selvitä ammatillisista tai vuorovaikutukseen liittyvistä haasteista vähenee. Nuorilla ei yleensä ole vielä tarpeeksi kehittyntä stressinsietokykyä eikä kykyä suhteuttaa asioita, jolloin vaikeudet tuntuvat herkästi korostuneilta. Onnistumisen ja selviytymisen tunne ei pääse kehittymään jos joutuu työskentelemään aina osaamisensa ääri rajoilla. Tällaisessa tilanteessa esimies, vanhempi työntekijä tai henkilöstöammattilainen voi parhaiten auttaa osoittamalla ylisuurten vaatimusten ja voimavarojen epätasapainon (Kiviranta 2010, 101.) Nuorilla työntekijöillä voi joskus olla hyvinkin suuri usko omiin kykyihin, mikäli siihenastinen elämä on tarjonnut hyvän pohjan ja onnistumisen kokemuksia. Jos elämä sen sijaan on kohdellut huonosti, niin usko omiin kykyihin ei välttämättä ole kehittynyt yhtä vahvaksi (Kiviranta 2010, 28.) Monet Y-sukupolven edustajat ovat suorittajia, jotka asettavat epärealistisia tavoitteita. Auttaakseen heitä saavuttamaan työn ja elämän tasapainon ja välttämään saavuttamattomia tavoitteita, esimiehen kannattaa pyrkiä laajentamaan heidän tavoitteensa kahdelle vuodelle yhden sijaan (Lower 2008, 82.)

Nuoret ovat yleensä terveyttä arvioitaessa paremmassa kunnossa kuin iäkkäämmät. Itse sairauksien olemassaoloa tärkeämpää on kuitenkin se, miten ne koetaan. Nuoret saattavat usein kokea vähäiset sairautensa suurempina haittoina suhteessa vanhempiin työntekijöihin, mikä tasapainottaa ikäryhmien välistä tilannetta. Psykkinen toimintakyky

lisääntyy monella tapaa iän myötä, kun älylliset toiminnot kehittyvät, yleinen työelämäosaaminen karttuu ja ammattiosaaminen syvenee. Arvomaailma myös kehittyy yksilölähtöisemmästä yhteisyyttä ja yhteistä onnistumista korostavaan suuntaan. Ajan myötä nuori oppii myös tuntemaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä tulemaan toimeen niiden kanssa paremmin. Sosiaalinen toimintakyky kehittyy samoin iän myötä ja samalla yhteistyön tekemisestä tulee luonnollisempaa. Erityisesti eri-ikäisten välinen yhteistyö työnteossa ja kokemustiedon siirrossa tuo haasteita sosiaalisen toimintakyvyn kehittämiseen (Kiviranta 2010, 18–23.)

Y-sukupolvi on elänyt suhteellisen vakaata elämää, jossa ei materiaalista ole ollut puutetta. He taitavat nettiympäristössä toimimisen ja sosiaalinen media on tuttu mielipiteenilmaisun ja vaikuttamisen väline. Lapsuudessaan he ovat saaneet paljon huomiota vanhemmiltaan ja heille on annettu tilaa ilmaista tunteitaan ja mielipiteitään. He ovat tottuneet saamaan jatkuvasti palautetta suorituksistaan niin koulussa kuin harrastuksissakin. Heitä on kannustettu ilmaisemaan itseään, vaikuttamaan asioihin ja verkostoitumaan ihmisten kanssa. Nämä asiat he tuovat nyt mukanaan työelämään (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19; Pirinen & Hussi 2010.)

Y-sukupolvi on tottunut netin maailmassa kasvaneena tiedon nopeaan hakemiseen ja löytymiseen. Samalla he ovat tottuneet oppimaan jatkuvasti uutta. Y-sukupolven edustajat haluavat muiltakin nopeaa reagointia asioihin. He ovat nopeita, omiin kykyihin luottavia, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia ja – vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. Asennetutkimusten mukaan Y-sukupolvi on aiempaa yhteisöllisempi. Esimerkiksi internetissä nuoret tuottavat sisältöä ilmaiseksi ja nauttivat palkkioksi verkoston arvostusta. Sama heijastuu työelämään, kun ison palkkapussin sijasta suurempi tyydytys saadaan omasta osaamisesta ja muiden arvostuksesta. Y-sukupolvi tekee työtä elämää varten eikä elä työtä varten (Vesterinen & Suutarinen 2011, 49, 120–121.)

Tuoreen selvityksen mukaan Y-sukupolvelle merkitsee paljon työnantajan tietoteknologian taso ja yli puolelle vastaajista se vaikuttaa työpaikan valintaan. Yhä useampi nuori käyttää työtehtäviinsä omia laitteitaan ja sovelluksiaan, mikäli työnantajan tarjoama IT-teknologia ei heille riitä. Yli 75 % vastaajista kertoi käyttävänsä oma-aloitteisesti tai lu-

vatta verkkotyökaluja ilmaisista verkkopalveluista työtehtävien hoitoon. Brave New Talent – yhtiön toimitusjohtajan, Lucian Tarnowskin mukaan netti on saanut Y-sukupolven kyseenalaistamaan kaiken tiedon (Vesterinen & Suutarinen 2011, 122–123; Hietanen 2008.) Koska he ovat kasvaneet internetin maailmassa ja tottuneet hyödyntämään sen tarjoamaa tietoa, saattaa heillä useinkin olla enemmän ajankohtaista tietoa asioista kuin heidän ohjaajallaan (Lower 2008, 82.) ”Millennials at work” – kyselytutkimuksesta selvisi, että jopa 41 % pitää sähköistä viestintää mieluisampana tapana kuin puhelimen välityksellä tai kasvotusten tapahtuvaa asioiden hoitamista (PWC 2011, 4).

Y-sukupolven nuoret jakautuvat toisaalta kahteen erilaiseen joukkoon. Osa suoriutuu työelämässä hienosti ja heidän ammatilliset ja sosiaaliset taidot ovat kunnossa. Toinen osa sen sijaan on avuton aikuisuuden ja työelämän oudossa maailmassa, eikä tunne pelisääntöjä. Näiden nuorten kohdalla esimiehet joutuvat myös kasvattajan rooliin. Työnantajat arvioivat, että tilanteeseen on osaltaan vaikuttanut 90-luvun lama ja työttömyys perheissä. Osa Y-sukupolven nuorista ei ole lapsena oppinut työelämän perusasioista kotona vanhemmiltaan. Näiden nuorten siirtyessä nyt työelämään, näkyy heidän tietämättömyytensä muun muassa niin, että työaikoja sovelletaan omavaltaisesti, pukeudutaan asiattomasti, ei omata vuorovaikutustaitoja, ei osata puhutella asiakkaita oikein, eikä hallita peruskäyttäytymiskoodia (Vesterinen & Suutarinen 2011, 126.)

Vanhemmat sukupolvet mieltävät yleensä työpaikalla tapahtuvan hauskanpidon suunnitelluksi tapahtumaksi, kun taas Y-sukupolvi kokee sen ihan vain oleskeluna, jutteluna ja hassutteluna. Se, että heidät näkee työpaikalla rentoutumassa, ei tarkoita etteivätkö he tekisi mitään. Tämä sukupolvi on melko epävirallinen ja pystyy ajattelemaan todella hyvin rennoissa tilanteissa (Lower 2008, 83.) Vaikka monet iäkkäämmät käsittävätkin nuoret laiskoiksi ja heidän näkemyksensä ja käyttäytymisensä työpaikoilla jakaa mielipiteitä, niin Y-sukupolvi on kuitenkin suurelta osin lahjakasta ja koulutettua sukupolvea, joka ei vieroksu työtä ja on halukas kehittymään (Vesterinen & Suutarinen 2011, 27). Tutkimusten mukaan nuoret ikäluokat eivät ole valmiita jättämään ansiotyötä merkittävän perinnön tai lottovoiton myötä. Sellaisten alle 30-vuotiaiden, jotka olisivat valmiit jättämään työnsä, määrä ei ole lisääntynyt 1980-luvun jälkeen vaan ennemminkin pienentynyt. Nuorten koulutustaso on noussut ja etenkin hyvin koulutetut haluavat työelämässä realisoida koulutuksen eteen tekemänsä investoinnit (Alasoini 2010, 24–25.)

2.4 Y-sukupolvi maailmalla

Kaikkialla maailmassa ei tilanne Y-sukupolven kohdalla ole lainkaan samanlainen kuin Suomessa. Esimerkiksi Etelä-Euroopassa on korkea ja jatkuvasti kasvava nuorisotyöttömyys arkipäivää. Jokaisesta työpaikasta käydään niin kovaa kilpailua, että se alentaa tuntuvasti palkkatasoa. Esimerkiksi Espanjassa nuorisotyöttömyys on jopa 40 %, mikä on kovin Euroopassa. Työttömyyden ja alhaisten palkkojen rinnalla asumiskustannukset ovat nousseet korkeiksi erityisesti Euroopan suurissa kaupungeissa. Tästä johtuen useat nuoret joutuvatkin asumaan vanhempiensa kustannuksella kotona jopa kolmekymppisiksi. Nuoret kypsyvät biologisesti nopeammin kuin ennen ja heillä olisi hyvät edellytykset siirtyä aikuisuuteen, mutta yhteiskunnallinen tilanne ei sitä salli. Eri puolilla Eurooppaa nuoriso onkin viime aikoina herännyt osoittamaan mieltään kurjaa ja epätoivoista tilannettaan vastaan. Nuoria on alkanut muuttaa työpaikkojen perässä toisiin maihin ja Suomenkin houkuttelevuus voi hyvin kasvaa. Nyt kuitenkin nuorisotyöttömyys Suomessa on jopa 27 %, eli yli Euroalueen noin 20 %:n tason. Jos talous siirtyy taantumaa, niin saattavat yllä mainitut ongelmat alkaa täälläkin (Vesterinen & Suutarinen 2011, 94–98.)

Aasiassa on valtavan kokoinen Y-sukupolvi, joka kovaa vauhtia ottaa kiinni länsimaita koulutuksessa ja osaamisessa. Jo 40 % maailman yliopisto-opiskelijoista on Aasiassa. Kiinassa korkeasti koulutetut nuoret joutuvat jo kilpailemaan opintojaan vastaavista työpaikoista. Aasiassa Y-sukupolven asenteet elämään ja työhön ovat täysin toisenlaiset kuin Euroopassa. Siellä menestys on onnellisuutta tavoitellumpi asia ja nuoret ovat todella kunnianhimoisia ja omistautuneita työlleen. Kiinassa vanhemmat sivuuttavat lasten omat toiveet ja mieltymykset, ja vaativat lapsiltaan sitä, minkä he tietävät olevan näille parasta tulevaisuutta ajatellen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 99–100.)

Vuosittaisen American Community Survey – tutkimuksen mukaan Yhdysvaltojen nuorison työllistyminen oli 55 % vuonna 2010, sen ollessa yhdeksän vuotta aiemmin 67 %. Nuorisotyöttömyys ei ole ollut Yhdysvalloissa näin korkealla sitten toisen maailmansodan päättymisen. Yliopistoista valmistuvat eivät saa koulutustaan vastaavaa työtä ja lisäksi 24–35-vuotiaista yli kuusi miljoonaa asuu yhä vanhempiensa luona. 17. syyskuuta

2011 suuri joukko nuoria mielenosoittajia marssi Manhattanin halki ja osa majoittui Zucotti puistoon. Occupy Wall Streer-kansalaisliikkeen mielenilmauksen syyt ovat moninaisia, mutta tärkeimpänä on talouskriisi ja vallitseva kapitalismin muoto, joka sen on synnyttänyt. Asuntolainakriisistä syntynyt lama sai alkunsa juuri Wall Streetiltä. Tämä Yhdysvaltojen mielenilmaus liittyy vastaaviin kansannousuihin maailmalla siksi, että niitä lietsoo kaikkialla nuorisotyöttömyyden ongelma (Fernando Izquierdo 2011.)

Muutoshallinnan ja johdon kehittämisen konsultti Risto Korhonen suhtautuu epäillen Suomen ennustettuun ”työntekijän markkinaan”, koska Suomen kehitystä kuvaavissa malleissa ei oteta riittävästi huomioon globaalia kehitystä. Ylivelkaantuneet valtiot eivät kykene ylläpitämään nykyisen laajuista julkishallintoa ja niinpä useita eläköitymisestä vapautuvia työpaikkoja ei edes täytetä. Työvoimapulan uhatessa ja kustannusten noustessa voidaan ulkoistaa, hyödyntää teknologiaa paremmin, siirtää toimintaa halvempiin maihin ja käyttää ulkomaista työvoimaa sen sijaan, että uudistettaisiin johtamismallia ja muutettaisiin käytäntöjä Y-sukupolven toiveiden täyttämiseksi (Vesterinen & Suutari-
nen 2011, 102–103.)

3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten työntekijöiden erilaisuuden huomioimista johtamistyylissä ja esimiestyössä. Erilaisuus heidän välillään ei johdu yksinomaan iästä, vaan sen tuomista eroista, kuten kertyneestä kokemuksesta, terveydestä ja toimintakyvystä. Ikäjohtamiseen kuuluu eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen esimiestyössä ja kehittämisessä. Ikäjohtamisen perusta on työntekijöiden ja heidän kyvykkyyksiensä tuntemisessa. Tuntemalla jokaisen työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet, esimies pystyy pääsemään parhaimpaan tulokseen heidän johtamisessaan. Tällöin saadaan työstä enemmän irti ja kehittyminen on mielekkäämpää (Kiviranta 2010, 13, 32.) Nuoria johdettaessa tulisi hyödyntää uuden sukupolven tietotaitoa, luovuutta, innovatiivisuutta ja osallisuutta. Tavoitteena on saada heillä olevaa uutta osaamista yhdistettyä vanhemman sukupolven hiljaiseen tietoon (Vesterinen & Suutarinen 2011, 82.) Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, jonka avulla voidaan saavuttaa motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö.

Ikään ei kuitenkaan pidä suhtautua ennakkoluuloisesti, vaan muistaa, että kaikki ihmiset ovat yksilöitä ja heihin ei voi liittää automaattisesti oletuksia iän perusteella. Kielteinen ikäasenne heikentää yksilöiden tuottavuutta, suoriutumista ja sitoutumista sekä lisää eriarvoisuuden ja riittämättömyyden tunteita. Kielteinen suhtautuminen lisää kielteisyyttä toiminnassa ja myönteinen puolestaan lisää myönteisten asioiden tapahtumista. Ikäryhmittelyllä on silti puoltavia tekijöitä, sillä nuoret ja kokeneet poikkeavat toisistaan yleispiirteiltään selvästi (Kiviranta 2010, 14–17, 51.)

Ikäjohtamisen hyödyt ovat tuottavuuden paraneminen, työhön sitoutuminen, hyvinvoinnin lisääntyminen sekä erilaisuuden ymmärtäminen, hyödyntäminen ja yhdistäminen. Ikäjohtamisen keinoja ovat mm. yksilöllisten motiivien tunnistaminen ja hyödyntäminen, aktiivisten motivaatiomallien soveltaminen, yksilön osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen ja käyttö, arvostava ja vahvuuslähtöinen suhtautuminen eri-ikäisiin, ikäasenteeton johtaminen, työn merkityksellisyyden tunnistaminen, onnistumisen hyvän kehän rakentaminen, vaatimusten ja voimavarojen tasapaino (Kiviranta 2010, 33, 48–49.) Ikäjohtamisella, kaikenikäisten huomioimisella, organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstövoimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Rekrytointimahdollisuudet ja

potentiaalisten nuorten työntekijöiden saaminen myös paranevat, kun imago hyvää huolta nuorista pitävänä yrityksenä leviää (Valtiokonttori 2012.) Mikäli ikäjohtamisen merkitystä ei yrityksessä ymmärretä, voivat menetykset olla työyhteisölle korvaamattomia ja arvokasta tietoa valuu hukkaan, kun työvoimaa siirtyy eläkkeelle eivätkä nuoret työntekijät sitoudu työyhteisöön (Vesterinen & Suutarinen 2011, 82).

Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen, kaiken ikäisille, on tärkeä osa esimiehen tehtävää. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia siitä, että työntekijät kaikista ikäluokista tietävät, mikä on heidän roolinsa ja tehtävänsä osana koko yrityksen perustehtävää. Perustehtävä määrittelee mitä työpaikalla pitäisi tehdä ja aikaansaada. Etenkin uusille jäsenille tulee myös kertoa tämä. Vain jos kaikki tuntevat perustehtävän ja oman roolinsa sen toteuttamisessa, voidaan saavuttaa toimiva työyhteisö (kuvio 4). Sen saavuttamisessa auttaa, kun organisaatiossa tuetaan ja johto palvelee työntekoa, töiden järjestelyt ovat selkeät, työpaikalla on yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus kaikkien kesken sekä toimintaa arvioidaan jatkuvasti (Järvinen 2001, 27–28.)



Kuvio 4. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28)

Yrityselämässä on kiinnitetty huomiota siihen, että johtamisen ja kouluttamisen painopiste pitäisi siirtää yksilöstä ryhmään. Strategiaguru Gary Hamelin mielestä johtaminen pitää keksiä uudestaan ja nykyiset johtamisopit ovat jääneet teollisen aikakauden men-

neisyyteen. Hänen mukaansa johtamisen tulee tukea yhteisöllisyyttä, inspiroida luovuutta, herättää luottamusta ja pyrkiä eroon ylimääräisistä hierarkioista sekä kyttäämisestä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 77.)

3.1 Nuorten johtaminen

Nuorten johtaminen perustuu asiatyylille vähäisen ammatillisen ja työelämäkokemuksen vuoksi. Asiajohtamisen perustana on tavoitteiden selkeä asettaminen, työtavoista sopiminen, parhaiden tapojen opettelu ja työn tulosten arviointi. Nuorten kanssa pitäisi konkreettisesti läpikäydä työn eri vaiheita ja käsitellä kerralla suppeita osakokonaisuuksia. Nuoret tarvitsevat silti kokeneempien tavoin ihmislähtöistäkin johtamista, kuten palautetta ja arvostusta, mutta pääpaino on tehtävien opettelussa ja vaihteellisessa oppimisessä (Kiviranta 2010, 57–60.)

Nuorilla on jaksamista ja teoreettista osaamista, mutta heiltä puuttuu vielä ihmistunteista ja sosiaalisia kykyjä. Esimiehen on otettava nämä ja kaikki muut nuorten ominaisuudet huomioon ja sopeutettava oma käyttäytymisensä, vuorovaikutuksensa ja johtamisensa sen mukaan (Kiviranta 2010, 24.) Nuoret tarvitsevat kasvaakseen jämeriä ja ymmärtäviä vanhempia, kasvattajia ja esimiehiä. Heidän pitää osata työelämän ja koulutuksen kasvavien vaatimusten keskellä huomioida nuorten lähtökohdat. Erityisesti nuorten sosiaalsiin tarpeisiin tulisi kiinnittää huomiota (Vesterinen & Suutarinen 2011, 71.) Jos sosiaalisen toimintakyvyn käyttöön ja kehittymiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, niin vuorovaikutus, toisten auttaminen, yhteishenki, hiljaisen tiedon siirto ja toiselta oppiminen vähentyvät ja vaikuttavat työn tulokseen. Työntekijöiden työpanos jää vajaaksi myös jos älylliset valmiudet ovat alikysytyjä tai ylityöllistettyjä, tai jos nuorten kehittymiseen ei anneta tarpeeksi aikaa, vaan painotetaan jatkuvaa suorittamista. Se tuottaa tulosta kyllä lyhyellä aikavälillä, mutta ei pitkällä (Kiviranta 2010, 23–24.)

Akavan Erityisalojen jäsentutkimuksessa ilmeni, että nuoret haluavat reilun esimiehen, joka ei määrääle liikaa. Esimieheltä odotetaan lähikontaktia työntekijöidensä kanssa, palautteen anto- ja vastaanottokykyä, oikeudenmukaisuutta, innostamista ja hyvän hengen luomista (Akavan Erityisalat ry 2010, 6-7.)

Nuoret ja johtaminen 2010 -tutkimuksen mukaan nuoret ovat lähes yksimielisiä siitä, että esimiehen pitää olla tasapuolinen kaikkia kohtaan, kannustava, vastuuntuntoinen sekä antaa palautetta ja olla kiinnostunut alaisensa työstä. Mielenkiintoista sen sijaan jakaa kahtia, että esimiehen pitäisi olla alaisensa kaveri, auktoriteetti, aloittanut pohjalta ja ”ansainnut esimiesasemansa” sekä omata samat arvot kuin alaisensa. Nuoret toivovat esimieheltä selkeitä tavoitteita, mutta myös tilaa tehdä työnsä itsenäisesti. Puolet vastanneista toivoo saavansa palautetta mieluiten epävirallisesti muiden asioiden lomassa, kuin ryhmän kesken (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010.) Y-sukupuolvi toivoo määrätietoista, kannustavaa ja innostavaa johtamista, osallistuvuutta ja selkeitä tavoitteita. Käytännössä työnjako pitäisi toteuttaa niin, että työ on mielekästä ja vastuut sekä pelisäännöt ovat selkeitä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 59.)

Nuorten mielenkiinto itse esimiestehtäviin pääsemiseksi on vähäistä, vaikka suuri osa uskookin omaan esimiespotentiaalisuuteensa. Nuoret haluavat edetä urallaan mieluummin asiantuntijana kuin johtotehtävissä (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010, 15–16.) Asiantuntijatehtävissä kädet eivät ole niin sidotut ja tällöin työssä sekä elämässä jää enemmän mahdollisuuksia keskittyä itseään kiinnostaviin asioihin. Suomen työelämän tulevaisuuden kannalta tämä on ikävä asia. Nuorten omakohtainen kokemus kannustavista ja innostavista esimiehistä onkin tärkeää heidän motivoimisekseen itse esimiestehtäviin (Alasoini 2010, 26.)

Nuoret ja johtaminen 2010 -tutkimuksesta ilmeni, että nuorten käsitykset esimiestyöstä muuttuvat iän ja työkokemuksen karttuessa negatiivisemmiksi. Parasta esimiesosaamista nuorten mielestä on lääketieteellisyydessä ja insinööritoimistoissa, huonointa valtiolla ja kunnilla. Kyselyn mukaan useissa yrityksissä, jotka työllistävät juuri paljon nuoria, on nuorten mielestä kehnoa johtamista. Heidän kokemuksensa ja mielikuvansa organisaatioiden johtamiskäytännöistä vaikuttavat suoraan työnantajan vetovoimaan ja mahdollisuuden rekrytoida hyvää ja osaavaa työvoimaa. Siksi yritysten kannattaakin kouluttaa esimiehensä kohtaamaan nuoret paremmin (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010.)

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa kerättiin opiskelijoilta vastauksia kysymykseen ”miten haluan tulla johdetuksi?”. Vastaajista noin kolmasosa oli vaihto-opiskelijoita

ulkomailta, eikä heidän ajatuksensa tunnu poikkeavan suomalaisista. Toiveet ja odotukset samankaltaistuvat läntisessä kulttuurissa yhteisten medioiden vaikutuksesta. Nuorten vastauksissa korostuivat tutut perusasiat, raamit, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Tiukka hierarkia ja käskyttäminen kuuluvat menneisyyden johtamistapaan, mutta nuoret haluavat työlleen selkeästi sovitut puitteet. He toivovat esimiesten vaativan tuloksia ilman käskyttämistä ja tarjoavan haasteita. Nuoret haluavat tilaa hengittää ja tehdä omaa työtään koskevia ratkaisuja. Samalla he haluaisivat päästä ottamaan kantaa laajempiin asioihin. He pitävät itsestään selvänä kaksisuuntaista kommunikaatiota, sillä kaikilla on oikeus saada palautetta työstään ja sen tuloksista. He odottavat, että heitä kuunnellaan ja kaikki saavat ottaa kantaa asioihin. Toimivan työyhteisön perusta on avoimuus ja johtamisen kulmakivi on luottamuksen rakentaminen. Merkittävin ero vanhempiin sukupolviin verrattuna voi olla se, että nykynuoret osaavat ja uskaltavat vaatia johtamisen perusasioita kuntoon (Tienari & Piekkari 2010.)

Kaikki, sukupolvesta riippumatta, haluavat tuntea itsensä arvostetuksi, kelvoksi ja tärkeäksi työpaikalla. Erityisesti Y-sukupolvi puhuu näistä tarpeista avoimesti ja jopa vaatii lisää joustavuutta töihin. Myös X-sukupolvi (noin 1965–1980 syntyneet) ja vanhempi (ns. ”hiljainen”) sukupolvi haluavat näitä samoja asioita, vaikka tuovatkin niitä vähemmän esille. Y-sukupolvi ikään kuin työntää kohti muutosta, jota kaikki sukupolvet haluavat (Meister & Willyerd 2010, 72.)

Organisaation kyky antaa työntekijöilleen rehellistä, ajankohtaista ja kehittävää ohjausta ja palautetta ei hyödytä ainoastaan Y-sukupolven työntekijöitä, vaan kaikkia. Harvard Business Review:n kyselytutkimuksessa vastaajat kaikista ikäryhmistä pitivät suoran palautteen ja ohjauksen saamista erittäin tärkeänä. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten arvioidessa omaa johtamispätevyyttään, sijoittivat he palautteen antamisen heikoimmaksi osa-alueekseen. Suoran ohjauksen ja palautteen antaminen on monissa organisaatioissa merkittävä kehittämisen kohde (Meister & Willyerd 2010, 72.) Y-sukupolvi vastaa hyvin palautteeseen ja kehittäviin ehdotuksiin. Kouluissa kuitenkin usein painotettiin onnistumista, mikä on johtanut siihen, että monet Y-sukupolven nuoret mieltävät itsensä aina onnistuneen eikä tehneen virheitä. Mikäli heidän ensimmäisen työsuorituksensa arviointi sisältää muuta kuin kehuja ja tunnustusta, saattavat he nähdä sen ensimmäisenä epäonnistumisenaan. Tämän mielikuvan välttämiseksi ohjaajien kannattaisi

arvioida ja keskustella heidän kanssaan työsuorituksesta ajankohtaisesti, työn lomassa. Nämä nuoret haluavat kokonaiskuvan siitä, mitä heiltä odotetaan, millä osa-alueilla heillä on kehitettävää ja mitä he tekevät hyvin (Lower 2008, 82.)

Zemke et al sekä Bruce Tulgan ovat koonneet jo esille tulleiden asioiden kanssa melko samalla linjalla olevia ohjeita esimiehille yleisesti nuoriin sekä Y-sukupolveen suhtautumisesta. Nuorten perehdytykseen tulisi käyttää paljon aikaa ja kertoa tulevasta työympäristöstä laajasti. Esimiehen kannattaisi tutustua nuoren omiin tavoitteisiin ja muokata tämän työtehtäviä niiden suuntaan. Kannattaa muistaa, että Y-sukupolvi ei ole niin rajoittunut sukupuolirooleihin kuin edeltäjänsä. Sitä, että nuoret työskentelevät mielellään tiimeissä ja projekteissa joissa he kehittyvät, tulisi hyödyntää. Mentorointi sopii hyvin Y-sukupolvelle ja he tekevät mielellään yhteistyötä kokeneiden ja arvostettujen työntekijöiden kanssa, jotka tulevat nuorten kanssa toimeen. Esimiehen tulisi kunnioittaa nuorten näkemyksiä, ideoita ja antaa palautetta heidän suorituksistaan, varsinkin jos jokin on mennyt hyvin. Nuorille tulisi antaa joustoja työn tekemisessä ja aikatauluissa, sillä työpaikalla työskentelyn lisäksi he toivovat mahdollisuutta etätyöskentelyyn. Vanhemmat voivat luulla nuoria laiskoiksi, mutta todellisuudessa nuoret usein kokevat työskentelevänsä tuottavammin etätöissä kuin määrättyyn kellonaikaan, määrättyssä paikassa. Nuorten kohdalla tulisikin kiinnittää huomiota siihen, tekevätkö he ajoissa heille osoitetut tehtävät, kuin missä ja millä kellonajalla ne tehdään (Vesterinen & Suutarinen 2011, 27.) Yrityksissä palkitaan työntekijöitä ylityötunneista ilman, että olisi mitään mitaristoa niiden tuotteliaisuudesta.

Lucian Tarnowski, Brave New Talent – yhtiön toimitusjohtaja, on myös koonnut vinkkejä Y-sukupolven johtamiseen. Huippulahjakkuuksia tulisi palkita välittömästi, kuten muitakin, jos siihen on aihetta. Työntekijöitä ei pitäisi tasapäistää, vaan tunnustaa erilaisuutta, mikä osaltaan lisää innovaatiota. Työnantajan tulisi olla yhteiskunnallisesti vastuullinen, sillä suurimmalle osalle nuorista se on tärkeää. Työhaastattelu tulisi pitää kaksisuuntaisena, sillä nuori haluaa tietää yhtiöstä ja sen arvoista. He saattavatkin kysyä, mitä yritys voi tarjota heille. Tarjottavalla työllä tulisi olla merkitystä, sillä pelkkä hyvä palkka ei motivoi vaikka se lisääkin kiinnostavuutta (Hietanen 2008; Vesterinen & Suutarinen 2011, 124.)

Edellisiin johtamisvinkkeihin voidaan lisätä vielä jotain asioita, mitä tätä sukupolvea johdettaessa kannattaa muistaa. Y-sukupolven työntekijät haluavat tuoda esille omaa osaamistaan ja päästä vaikuttamaan asioihin. Nuoresta tulisi olla kiinnostunut ihmisenä, eikä pelkkänä työntekijänä. Työyhteisön tulisi tietää, mitkä asiat motivoivat heitä ja millaisessa työympäristössä he viihtyvät. Etenkin teknisten välineiden ajanmukaisuuteen kannattaisi satsata. Heille kannattaisi luoda joustoja työaikoihin ja työskentelytapoihin mahdollisuuksien mukaan. Esimiehen tulisi kunnioittaa, kuunnella, välittää, innostaa, valmentaa ja kehittää heitä. Y-sukupolvi mieltää johtamisen kaksisuuntaisena prosessina, eivätkä he pelkästään istu passiivisina ja kuuntele tulevia ohjeita. Esimiehen tulisi olla valmiina vastaamaan suureen määrään kysymyksiä. Y-sukupolvi odottaa jatkuvaa palautetta, sillä se vakuuttaa heidät työpanoksensa tärkeydestä ja säilyttää mielenkiinnon työtä kohtaan. He olettavat saavansa oikeidenmukaista palkkaa alusta alkaen. Työpaikalla koulutus sekä tapa, jolla sitä toteutetaan, on heille tärkeää. He voivat pitkästyä nopeasti, elleivät saa lisää haasteita. Heidän elämänsä pääpaino on sosiaalisessa elämässä ja he pyrkivät suunnittelemaan työnsä sen ympärille. He eivät odota ansiomerkkejä pitkäaikaisesta työskentelystä yrityksessä, vaan suunnittelevat seuraavia siirtojaan. Heille raha merkitsee keinoa täyttää tarpeita ja he haluavat ansaita vain sen mitä tarvitsevat (Vesterinen & Suutarinen 2011, 124–125.)

Työn mielekkyys ja työpaikalla viihtyminen on Y-sukupolvelle tärkeää, koska se koee työn tärkeänä osana elämäänsä. He haluavat työn tarjoavan mahdollisuuden saada uusia ystäviä, oppia uutta ja edetä elämässä. Y-sukupolvi asettaa työnantajaa kohtaan suuret odotukset, mutta he vaativat paljon myös itseltään. He ovat pienestä pitäen tottuneet kilpailemaan ja antamaan parastaan saavuttaakseen mitä haluavat. Kun heitä kohtaan osoittaa arvostusta ja sitoutuneisuutta organisaation puolelta, niin yritys saa heidän sitoutuneisuutensa ja täyden työpanoksensa (Meister & Willyerd 2010, 69–70.) Kuviossa 5 näkyy Y-sukupolven odotuksia esimieheltään, työorganisaatioltaan ja kehittymisensä suhteen.

Y-sukupolvi haluaa		
...pomoltaan	...organisaatiolta	...oppia
apua uran suunnittelussa	kehittää taitoja tulevaisuutta varten	oman alan teknisiä taitoja
suoraa palautetta	vahvat arvot	tuotteliaisuutta ja itsensä hallintaa
mentorointia ja ohjaamista	muokkailtavat edut/palkkiot	johtotaitoja
tukea kehitymisessään	työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen salliminen	alakohtaista ja käytännön tietoa
joustavien työaikojen hyväksyminen	selvä urapolku	luovuutta ja innovatiivisia suunnittelutaitoja

Kuvio 5. Mitä Y-sukupolvi haluaa (Meister & Willyerd 2010, 3)

Ei voi tietää muuttuuko tulevaisuudessa työelämä vai muuttuvatko nuoret, tai kumpi osapuoli joustaa tai kehittyy enemmän, vai kuinka rajusti työelämä ja Y-sukupolvi törmäävät toisiinsa. Parhain tapa olisi kehittää työelämää samalla kun Y-sukupolven edustajien määrä työelämässä kasvaa. Samalla kehitettäisiin myös Y-sukupolven jäseniä. Keinoja tähän kehittämiseen on mentoroinnin avulla tapahtuva yksilötasoinen kehittäminen, työskentelytapojen kehittäminen, organisaation toiminnan kehittäminen ja organisaatiokulttuurin syvälinen muuttaminen. Ennen kaikkea olisi hyvä kehittää organisaation ja sinne tulevan nuoren välistä vuorovaikutusta. Näiden jälkeen organisaatiossa voidaan kehittää työn sisältöjä ja työtapoja nuorten odotukset huomioon ottaviksi. Tähän sopivia keinoja voisi olla esimerkiksi työn muotoilu, työaikajoustot, etätyöskentely, työkierto, toiminnasta oppiminen ja sapattivapaat (Vesterinen & Suutarinen 2011, 50–51.)

Henkilöstön vaikuttaminen ja osallistuminen muutoksen toteuttamiseen lisää työtyytyväisyyttä ja –hyvinvointia sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Muutokset työyhteisössä onnistuvat parhaiten, kun henkilöstö ymmärtää kehittämisen tarpeen ja pääsee vaikuttamaan. Y-sukupolvi odottaa työyhteisöltä juuri tätä osallistavuutta ja heidän mielestään pysähtyminen entiseen onkin sujuvan työn este. Eilispäivien johtaminen on perustunut hierarkioille, ohjeistamiselle, koordinaatiolle ja rakenteille. Nykyinen X-sukupolvi on tottunut siihen, että heitä johdetaan coachaamalla. Y-sukupolven johta-

minen pitäisi perustua kumppanuudelle, selkeille tavoitteille, kokonaisnäkemykselle, jatkuvalla palautteella sekä ihmisläheiselle ja henkilökohtaiselle otteelle (Vesterinen & Suutarinen 2011, 63, 128.)

3.2 Ikäryhmien välinen yhteistyö

Suomessa on ns. ”kaksikyttäräiset” työmarkkinat, eli työpaikoilla on enemmän sekä nuoria että vanhoja kuin keski-ikäisiä. Tästä johtuen ikääntyvien on siirrettävä osaamista osittain suoraan nuorelle sukupovelle. Iäkkäiden ja kokeneiden työntekijöiden lähtiessä eläkkeelle, lähtee heidän mukanaan arvokasta tietoa, osaamista ja ns. hiljaista tietoa. Yritysten on palkattava nuoria lähtevien tilalle ja jotta heidän paikkansa saataisiin mahdollisimman hyvin täytettyä, on iäkkäiden ja nuorten yhteistyö tärkeää. Hiljainen tieto siirtyy ainoastaan työskentelemällä yhdessä (Ilmarinen 2005, 9-11, 96.) Jotta yhteistyö ja tiedon siirto toimisi, on kummankin osapuolen arvostettava ja kunnioitettava toisiaan. Arvostuksen tunteminen toista ihmistä kohtaan on keskeinen edellytys onnistuneelle oppimiselle. Jos esimiestä, kollegaa tai työparia ei arvosta, ei tällöin myöskään kuunnella tai seurata toisen näyttämää esimerkkiä (Kiviranta 2010, 154–155.) Myös ymmärrys eri-ikäisiä ja erilaista osaamista kohtaan on tärkeää. Nuorten on kunnioitettava vanhempia ihmisiä ja heidän kokemustaan. Vanhempien on ymmärrettävä, että nuorillakin on arvokasta osaamista.

Y-sukupolvi haluaa oppia uutta ja he ovat hyviä kuuntelijoita (Lower 2008, 82). Osaamisen siirron ei pitäisi kuitenkaan tapahtua vain kokeneelta nuorelle, vaan parhaimmillaan se on vastavuoroista. Kun nuoret vastaanottavat kokemuksia ja viisautta, niin samalla he puolestaan antavat innostusta, uusia näkökulmia ja uutta teknologiaosaamista. Osaamisen sisäistämistä testaavia ja vahvistavia menettelytapoja on useita, kuten toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen ja tehtävä- tai henkilökierto. Näiden erilaisten keinojen käyttö on erittäin hyödyllistä nuorten työntekijöiden osaamisen vahvistamisessa. Nuoret pitävät haasteista ja mahdollisuuksista kehittää itseään, joten sitä kannattaa hyödyntää järjestämällä heille tilaisuuksia käyttää saamaansa osaamista. Nuoret arvostavat sitä osana työuransa suunnittelua ja kokemusten hankintaa. Se onkin yksi nuorten motivoinnin väline (Kiviranta 2010, 188, 198.)

”Millennials at work” – kyselytutkimuksesta selvisi, että Y-sukupolvi on erittäin halukas työskentelemään, sitoutumaan ja olemaan vuorovaikutuksessa vanhempien esimiesten ja työn-/johtajien kanssa ja oppimaan heiltä. Y-sukupolven mielestä on miellyttävää työskennellä vanhemman sukupolven kanssa ja he arvostavat erityisesti mentorointia. Merkkejä jännitteistä on kuitenkin havaittavissa, sillä 38 % vastanneista sanoo, ettei vanhempi johtohenkilöstö ole vuorovaikutuksessa nuorten työntekijöiden kanssa ja 34 % sanoo, että heidän henkilökohtainen etenemisyrittämisensä on uhkaavaa muiden sukupolvien mielestä. Lisäksi lähes puolet oli sitä mieltä, ettei heidän esimiehensä ymmärtänyt heidän tapansa käyttää teknologiaa töissä (PWC 2011, 5, 18.)

Sukupolvien välillä saattaa usein vallita suuri kuilu ja se johtuu siitä, että eri sukupolvet ajattelevat ettei heidän tarvitse ymmärtää toistensa ajattelumaailmaa. Vanhemmat eivät koe tarpeelliseksi nähdä maailmaa nuorten tavoin, koska uskovat nuorten vain painivan samojen pulmien kanssa kuin he itse nuoruudessaan. Nuoret puolestaan uskovat voivansa muuttaa maailmaa ja näkevät vanhempien edustavan menneisyyttä, eivätkä halua kuunnella heitä. Kuilun voi ylittää vain avoimella asenteella ja vuorovaikutuksella sukupolvien kesken. Työelämän ja organisaatioiden on tiedostettava, että Y-sukupolvi on kasvanut erilaisessa kulttuurissa kuin aikaisemmat sukupolvet. Sen kulttuurin he tuntevat ja sen kautta he asioita tarkastelevat sekä jäsentävät itsensä (Vesterinen & Suutari-
nen 2011, 45, 52.)

4 Sitoutuminen

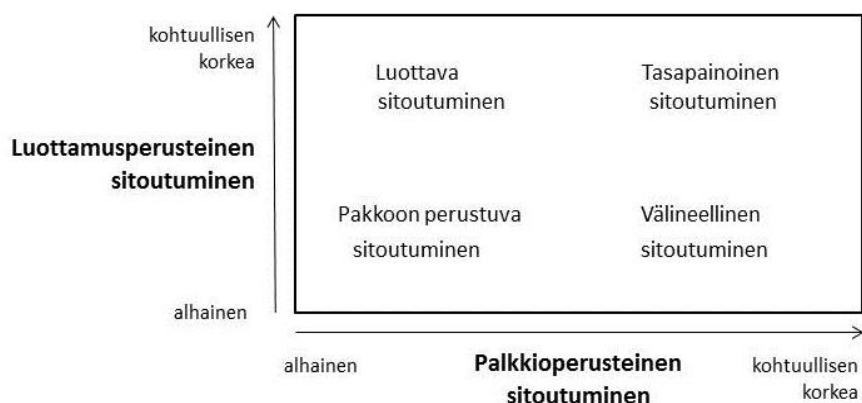
Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä. Työpaikalla se tarkoittaa, että henkilö tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittämistä (Lämsä & Hautala 2005, 92.) Sitoutuneella henkilöllä on yleensä vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu ponnistella organisaation hyväksi sekä vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46).

Työntekijä voi sitoutua työssään eri asioihin, kuten työn tekemiseen, palkkaan, omaan ammatilliseen kasvuun, uraan, elämäntehtävään, työryhmään, osastoon, yksikköön esimieheen tai koko organisaatioon. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa koettu arvostus ja työpaikalla saatu tuki. Tuki ja arvostus lisäävät sekä tunneperäistä että rationaalista sitoutumista (Kiviranta 2010, 40–41, 66.) Parhaimmillaan sitoutunut henkilö samastuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä on halukas pitämään yllä työsuhdetta (Lampikoski 2005, 46).

Työelämän ja yksityiselämän tulee olla tasapainossa, jotta ihminen haluaa jatkaa työssä muutenkin kuin pakon edessä. Lisäksi tyytyväisyys, hyvinvointi, työkyky ja motivaatio vaikuttavat siihen, kuinka pitkään työssä pysytään. Työssä jaksetaan keskimääräistä pidempään myös, jos omat arvot ja työn arvot ovat samassa linjassa, työ on mielekästä, työkaverit hyviä ja keskinäinen tuki kunnossa. Lisäämällä työntekijöiden tulevaisuudenuskoa keskittymällä myönteisesti tulevaisuuteen, lisätään henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista. Aktiivinen ja tulevaisuussuuntautunut ote johtamisessa vie parempiin tuloksiin niin kehittämisessä, tuottavuudessa kuin hyvinvoinnissakin (Kiviranta 2010, 106.)

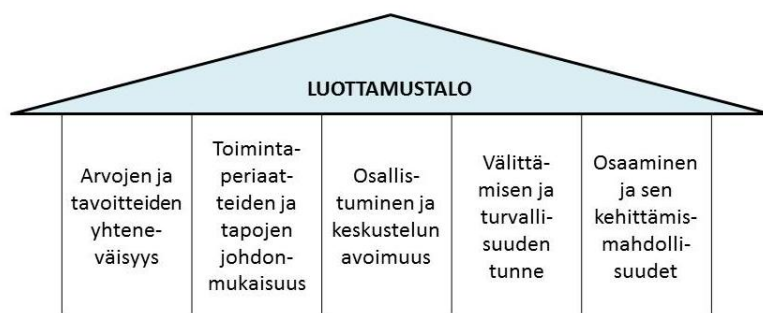
Sitoutumiseen liittyy kolme ominaisuutta, kohde, luonne ja voimakkuus. Kohde kertoo mihin ihminen sitoutuu. Ihminen voi sitoutua moneen kohteeseen, kuten työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, projektiin ja toisiin ihmisiin. Sitoutuminen voi olla luonteeltaan yleisen määritelmän mukaan jatkuvuusperusteita, normatiivista tai tunneperäistä. Jatkuvuusperusteisesti sitoutunut on halukas tekemään jatkuvasti työtä, edellyttäen että hän kokee työnteon hyödyllisemmäksi kuin sen tekemättömyyden. Tällöin ihminen arvioi työn hyötyjä ja seurauksia. Normatiivisesti sitoutunut henkilö on sisäistänyt normeja, sääntöjä ja ohjeita ja tekee töitä ahkerasti seuratakseen niitä. Tällainen ihminen

kokee työn tekemisen velvollisuudekseen. Tunneperäinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto ja se perustuu ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samastumiseen. Tunneperäisesti sitoutunut henkilö kokee kiintymystä työn tekemiseen ja tuntee sen arvokkaaksi ja tärkeäksi. Tällöin työ koetaan arvokkaana sen itsensä takia. Sitoutua voidaan eri voimakkuuksilla ja kohtuullisuuden arviointi on vaikeaa (Lämsä & Hautala 2005, 92–95.)



Kuvio 6. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Hautala 2005, 95)

Sitoutumisen luonne voidaan jakaa palkkio- ja luottamusperusteisiin (kuvio 6). Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa henkilöllä ei ole monia syitä pysyä työpaikassaan ja lähtöherkkyys on korkea. Palkkioperusteisessa sitoutumisessa ihminen vertaa saatuja palkkioita oman työpanoksensa tasoon, jolloin sitoutumisella on välinearvoa ja sitä voidaan kutsua välineelliseksi sitoutumiseksi. Luottamusperusteisessa sitoutumisessa velvollisuuksien ja oikeuksien välinen vastavuoroisuus on lähtökohtana. Taustalla on aina ihmisen kiintymys työhönsä ja työpaikkaansa. Kuviossa 7 kuvatut asiat ovat tärkeitä rakennettaessa organisaatioon kohdistuvan luottamuksen kautta tapahtuvaa sitoutumista. Tarvitaan yhteneväisiä arvoja ja tavoitteita, johdonmukaisia toimintaperiaatteita ja tapoja, avointa keskustelua ja osallistumista, tunnetta välittämistä ja turvallisuudesta sekä mahdollisuuksia kehittää osaamista. Luottamusperusteinen sitoutuminen ei synny hetkessä, mutta se voi kadota nopeastikin (Lämsä & Hautala 2005, 92–94.)



Kuvio 7. Luottamustalon pilarit (Lämsä & Hautala 2005, 97)

Esimiehen olisi hyvä tuntea yksilöiden persoonallinen suhde työhön, eli mikä heitä ohjaa ja innostaa työssä. Työn merkityksellisyys vaikuttaa sitoutumiseen, motivaatioon ja tyytyväisyyteen, jotka takaavat työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden. Työn mielekkyyttä voi lisätä, kun tietää mikä henkilöä kiinnostaa ja innostaa. Rahapalkkaa arvostavan henkilön motivaatiota voi lisätä palkankorotuksella tai muulla erillispalkkiolla/korvauksella. Ammatillista kehittymistä arvostavaa voi motivoida tarjoamalla opiskelua ja itsensä kehittämistä. Työuran rakentamista arvostavaa motivoivat urakeskustelut, urasuunnitelman laatiminen ja uusien mahdollisuuksien tarjoaminen. Jokaisella tulisi olla syy saapua aamuisin töihin ja näitä syitä olisi riitettävä vuosiksi (Kiviranta 2010, 96–97.)

4.1 Nuorten sitoutuminen

Yritykset haluaisivat saada nuoret työntekijät sitoutumaan organisaatioon, sillä ensimmäisten työvuosien investoinnit ovat suuria suhteessa tuottavuuteen. Nuori sitoutuu yleensä organisaation sijasta omaan uraansa ja kehittymiseensä, jolloin nuori vaihtaa useasti työpaikkaa ja arvioi työn muutoksia suhteessa uraansa ja kehittymiseensä. Nuori sitoutuu työhön usein myös palkan ja toimeentulon takia. Myös turvallisuuden tunne vaikuttaa nuoren sitoutumiseen, eli kuinka turvallisen työsuhteen hän työnantajalta saa. Uusien tutkimusten mukaan nuoret ovat kiinnostuneita turvallisesta, asianmukaisesti palkatusta työstä, jossa on sisältöä. Nykyinen työelämän turvattomuus korostaakin turvallisuutta yrityksen rekrytointivalttina (Kiviranta 2010, 40–42, 128.)

Nuoren työntekijän kuva yrityksestä muodostuu muutaman kuukauden kuluttua siitä kun hän on työnsä aloittanut. Kokemuksen kertyminen alkaa heti perehdyttämisestä tai vain työn tekemisestä. Hyvän kokemuksen saamiseksi nuori tarvitsee asiallisen ja huomaavaisen vastaanoton, jossa hänet perehdytetään sekä talon tavoille että työhönsä. Nuorten kannalta on tärkeää myös tavoitteista ja keinoista keskusteleminen sekä onnistumisten ja epäonnistumisten arviointi ja palkitseminen (Kiviranta 2010, 69–70.)

Suurin osa Y-sukupolvesta on elänyt lapsuuttaan 1990-luvun laman aikana. Nuoret eivät sitoudu ja kiinnity niin helposti työnantajaansa, ainakaan pitkäksi aikaa, koska he tietävät, ettei työnantajakaan ole sitoutunut heihin. Elämää ei rakenneta pelkän uran varaan, vaan jos työpaikka menee alta, niin on jotain mikä pitää pinnalla. He ovat myös oppineet ajattelemaan, että työttömyys ei ole mikään häpeä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.) Yksi syy nuorten aktiiviseen työpaikan vaihtamiseen voi myös olla vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino, mikä uuvuttaa. Vaatimukset ovat oikeantasoiset kun työntekijä ehtii ja haluaa tehdä työnsä riittävän hyvin, sekä hänelle jää aikaa ja voimia selvittää oppimis- ja kehittymistarpeista. Aikaa pitäisi olla myös yleiseen keskusteluun, tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä verkostojen rakentamiseen (Kiviranta 2010, 99, 145.)

Kyselytutkimuksesta ”Millennials at work” selvisi, että lama on vaikuttanut siihen, kuinka pitkään Y-sukupolvi arvioi pysyvänsä samassa yrityksessä. Vuonna 2008 75 % odotti työskentelevänsä kahdesta viiteen työnantajan alaisuudessa elämänsä aikana, mutta nyt prosenttimäärä on laskenut 54:ään. Yli neljännes arvelee olevansa kuudessa tai useammassa yrityksessä, mitä odotti vain 10 % vuonna 2008. Y-sukupolvi on muuttanut vaikeaan taloustilanteeseen ja tutkimukseen osallistuneista 4 000:sta jopa 72 % sanoo tehneensä kompromisseja (esimerkiksi palkan, sijainnin, etujen ja toimialan suhteen) ottaessaan työpaikan vastaan. Työnantajien kannattaa olla tästä tietoisia, sillä talouden elpessä moni saattaa vaihtaa paremmin toiveitaan vastaavaan työpaikkaan (PWC 2011, 3-4.)

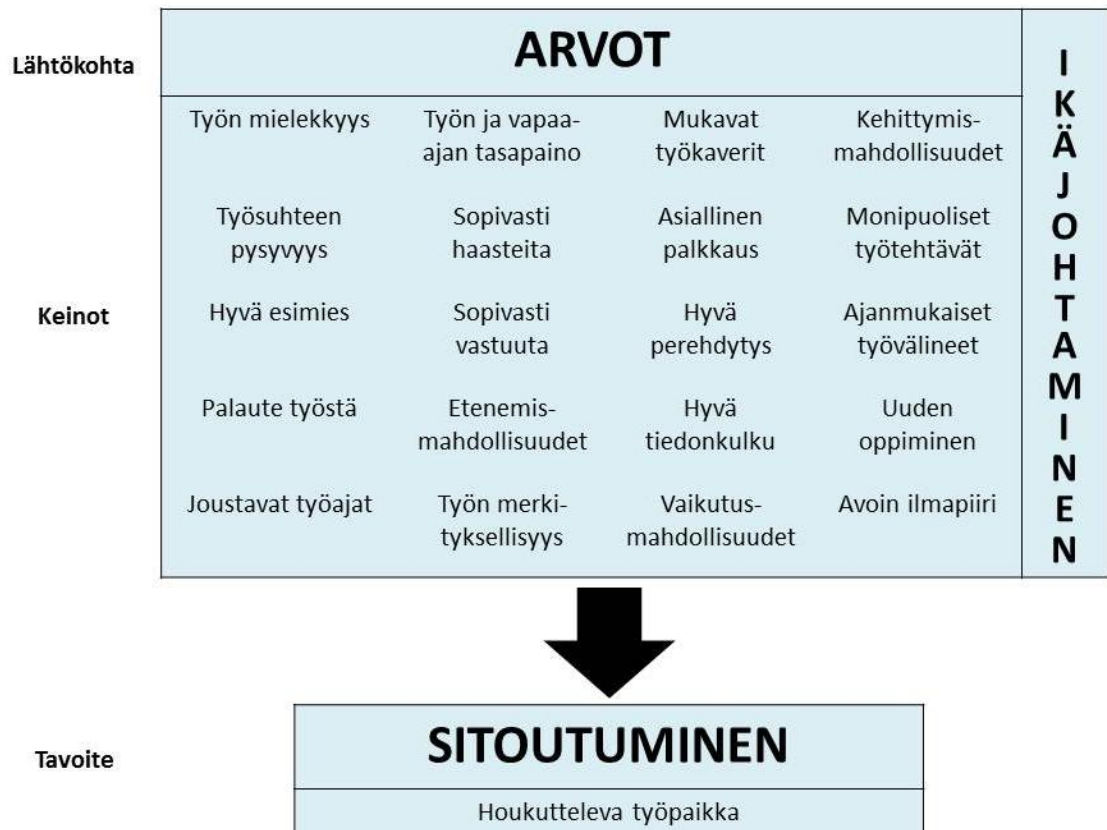
Esimiestoiminta vaikuttaa myös paljon nuorten sitoutumiseen. Taloudellisen tiedotustoimiston & T-Median tutkimuksen mukaan nuoret pitävät hyvää esimiestyötä jopa palkkaa tärkeämpänä (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010). Nuoria kesä-

työntekijöitä ja harjoittelijoita tulisi johtaa niin hyvin, että he haluaisivat tulla jatkossakin töihin saman esimiehen alaisuuteen. Nuoremmille, yläaste- ja lukioikäisille suunnattu kysely sen sijaan paljasti palkan olevan vielä ykkösenä kysyttäessä mitkä ovat tärkeitä mahdollisuuksia tulevaisuuden työelämässä (Taloudellinen tiedotustoimisto 2011, 6.)

Yrityksissä on yleensä panostettu yllättävän vähän pois lähtevien nuorten lähtöhaastatteluihin. Lähtöhaastatteluiden avulla kuitenkin saataisiin tietää lähdön syistä sekä nuorten odotuksista (Vesterinen & Suutarinen 2011, 40.) Lähtöhaastatteluista olisi apua, kun haluttaisiin panostaa nuorten työntekijöiden pysyvyyteen ja samalla annetaan lähtijälle firmasta hyvä kuva.

5 Viitekehys

Viitekehysten tarkoitus on ohjata tutkimuksen empiiristä työtä ja yhdistää teoreettinen ja empiirinen osa toisiinsa. Se ohjaa aineiston keräämistä, tulosten analysointia ja tulkin-
taa sekä jäsentää tulosten raportointia. Viitekehys saadaan rakennettua, kun mietitään,
mitkä teorian osa-alueet ovat oleellisia tutkimuksen kannalta, määritellään tutkimukseen
liittyvät käsitteet, analysoidaan aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja sitten sijoitetaan kaikki
tämä käytännön tutkimuksen toteutukseen (Heikkilä 2004, 26.)



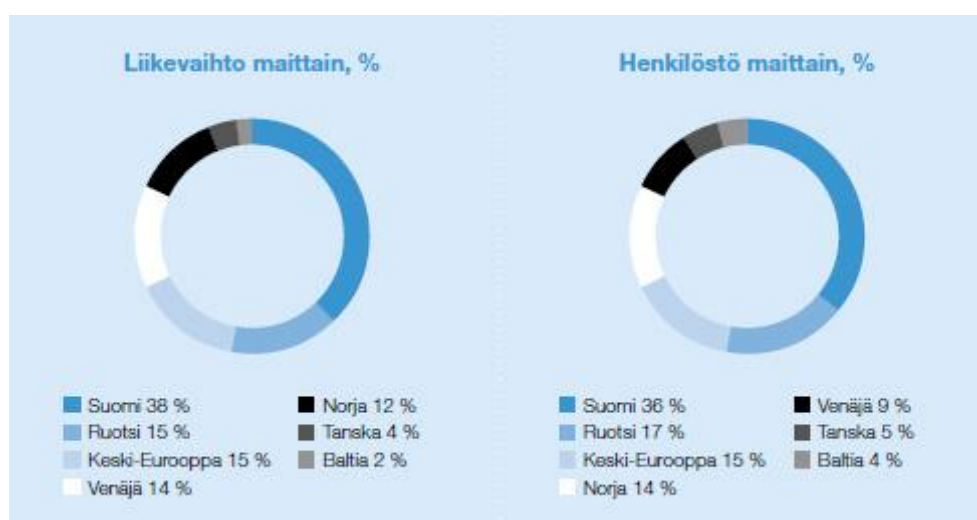
Kuvio 8. Viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuviossa 8. Kun tavoitteena on rekrytoida hyviä, osaavia nuoria työntekijöitä ja vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen työpaikalla, lähtee kaikki siitä, että tuntee heidän arvonsa (lähtökohta). Teoriaosuudessa sekä tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa on tullut esille toistuvasti tiettyjä, kuviossa nähtäviä asioita (keinot), joita Y-sukupolvi arvostaa ja odottaa työnantajalta. Toteuttamalla näitä asioita työpaikalla, luodaan heidän mielestään hyvä työpaikka ja saadaan heidät viihtymään ja sitoutumaan. Olennainen osa näiden arvojen toteuttamista

on ikäjohtaminen. Sen kautta on tarkoitus toteuttaa asioita nuorille toimivalla tavalla. Tällä tarkoitetaan, että esimiehen täytyy esimerkiksi määritellä sopiva vastuun ja haasteiden määrä ottaen huomioon työntekijän iän, kokemuksen ja kyvyt. Lopputuloksena, näiden keinojen avulla, saavutetaan sitoutuva henkilöstö ja niin myös houkutteleva, vetovoimainen työpaikka (tavoite).

6 Kohdeyrityksen esittely

Yleinen insinööritoimisto aloitti toimintansa vuonna 1912. YIT Oyj on kiinteistö- ja rakennusalan sekä teollisuuden palveluyritys. Se toimii Pohjoismaissa, Venäjällä, Baltian maissa ja Keski- Euroopassa. YIT:n liikevaihto oli 3,8 miljardia euroa ja henkilöstömäärä 26 000 vuonna 2010. Liikevaihdon ja henkilöstön jakautumisen maittain näkee kuvista 1. YIT Oyj:n osake noteerataan NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä. Konserni jakautuu neljään toimialaan, jotka ovat Pohjois-Euroopan sekä Keski-Euroopan kiinteistötekniset palvelut, Suomen rakentamispalvelut ja Kansainväliset rakentamispalvelut (YIT Oyj 2011a.) YIT:n arvoihin kuuluu keskeisesti toimiva yhteistyö ja hyvä yhteishenki, kuten yrityksen tunnuslausekin kuuluu, ”Together we can do it”.



Kuvio 1. Liikevaihto- ja henkilöstöjakauma (YIT Oyj, 2011)

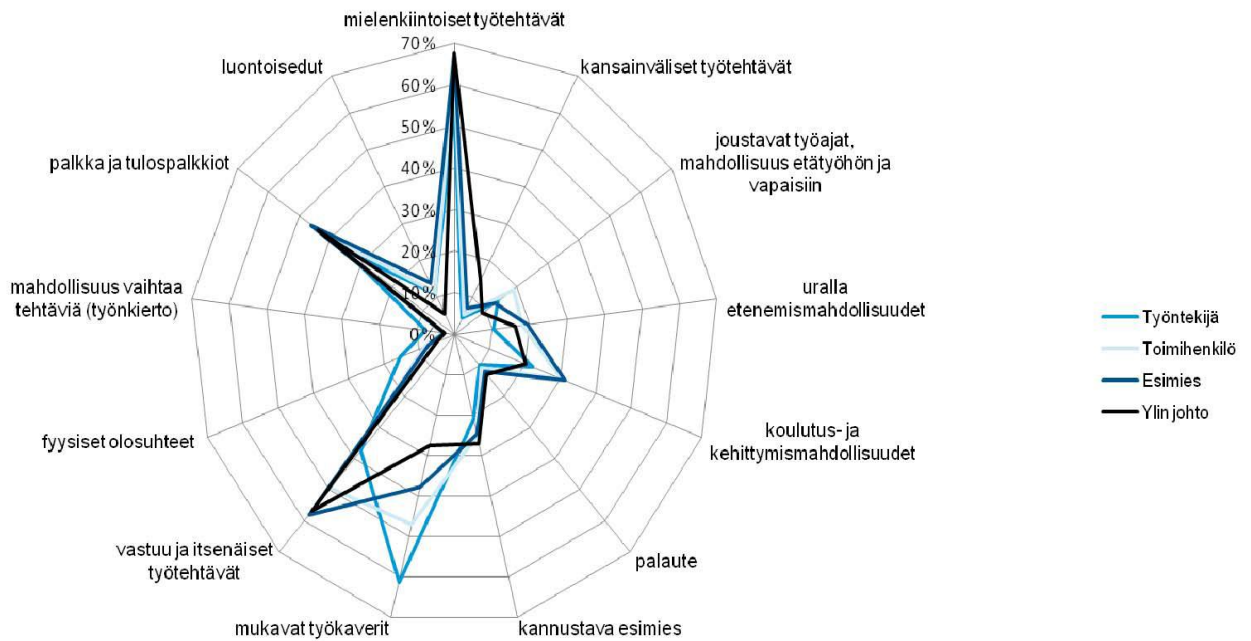
YIT Rakennus Oy:hyn kuuluu Suomen asuntorakentaminen, toimitilarakentaminen, infrarakentaminen sekä kansainvälinen asuntorakentaminen ja toimitilahankkeet. Suomen rakentamispalveluiden liikevaihto vuonna 2010 oli 1 102 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 3 209 (YIT Oyj 2011b.) Henkilöstön jakautumisen eri toiminnoittain näkee kuvista 2. YIT Rakennus on kolmanneksi suurin henkilöstömäärältään kaikista konsernin toimialoista.



Kuvio 2. Henkilöstö toimialoittain (YIT Oyj, 2011)

YIT:llä toteutetaan vuosittain henkilöstötutkimus ja jokainen yli viiden henkilön yksikkö saa oman raporttinsa. Tutkimuksen tulokset käydään läpi yhdessä henkilöstön kanssa ja yksikkökohtaisista kehittämistoimenpiteistä sovitaan. Viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa ilmeni, että esimiesten vahvuuksina pidetään alaisten oikeudenmukaista kohtelua, hyviä suhteita alaisiin ja luottamusta heihin. Esimiesten kehittymiskohteina nähdään säännöllinen palautteen antaminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen. Lisäksi kaivataan tehokkaampaa päätöksentekoa ja selkeämpää työ- ja vastuujakoa. Henkilöstö odottaa tehokkaampaa puuttumista työyhteisön epäkohtiin ja jokapäiväisen toiminnan yhdessä kehittämistä kaivataan kehitettävän (Komulainen 2010.)

Henkilöstö on melko tyytyväinen omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa omaan työhönsä, esiintuoda näkemyksiään ja hyödyntää osaamistaan työssään. He kaipasivat enemmän mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on pääasiassa hyvällä tasolla, mutta työ- ja vapaa-ajan tasapaino on heikentynyt hieman edellisestä vuodesta. YIT:läiset ovat todella motivoituneita työssään, tärkeimpien motivaatiotekijöiden ollessa mielenkiintoiset työtehtävät, mukavat työkaverit sekä vastuu ja itsenäiset tehtävät. Vähiten heitä motivoivat kansainväliset työtehtävät ja mahdollisuus työnkiertoon (Komulainen 2010.) Kuviossa 3 on kuvattuna motivaatiotekijät henkilöstöryhmittäin.



Kuvio 3. Motivaatiotekijät henkilöstöryhmittäin (YIT Oyj, 2010)

YIT:llä valmistaudutaan vastamaan tulevaan kilpailuun osaavasta työvoimasta (YIT Oyj 2011c). YIT Rakennus Oy tekee tiivistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Perinteisesti opiskelijoita yritetään saada kiinni vasta heidän opintojensa loppuvaiheessa, mutta YIT tekee yhteistyötä heti opintojen alusta alkaen (Pesonen 2011.) Yrityksessä onkin paljon harjoittelijoita. Harjoittelujaksojen päätteeksi pyritään suorittamaan palautekeskustelut, joissa käydään läpi kokemukset puolin ja toisin. Samalla pyritään puhumaan jo tulevista harjoittelujaksoista. Kun samat nuoret työntekijät palaavat, niin saadut opit jalostuvat jatkossakin YIT:n työkohteissa (YIT Oyj 2011d.) Harjoittelujaksojen ja kesätöiden lisäksi YIT:llä työskennellään osa-aikaisesti opintojen ohella sekä tehdään päättö- ja diplomitöitä (Pesonen 2011).

YIT:llä on käytössä YIT Polku – ohjelma, niin toimihenkilöille kuin työntekijöillekin. Toimihenkilön YIT Polku – harjoitteluohjelma on tarkoitettu ammattikorkeakoulu- ja korkeakoulu/yliopisto-opiskelijoille. Työntekijän YIT Polku -konsepti on tarkoitettu ammattikouluopiskelijoille ja on käytössä pääkaupunkiseudulla kolmen ammattikoulun kanssa sekä Lapissa. Työharjoittelujaksojen jatkoksi YIT Polulla on mahdollista jatkaa opintojen jälkeen työsuhteessa (YIT Oyj 2011d.)

Kaikkiin yksiköihin jaetaan päivitetty YIT Polku -opas viimeistään maaliskuussa harjoittelijoille annettavaksi, ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoittelun ohjaamista tukemaan. Opas sisältää asioita, jotka sopivat toteutettaviksi kaikkien haalari- tai työnohjohtoharjoittelijoiden kanssa. Työntekijöiden YIT Polku -toimintamalli on vielä kokeiluvaiheessa eikä sitä jaeta keskitetysti (YIT Oyj 2011e.) Kaikkien rakennusalan ammattikorkeakoulu- ja korkeakouluopiskelijoiden kesäharjoittelut viedään läpi YIT Polku-ohjelman tavoitteiden mukaisesti (Pesonen 2011). YIT Polusta ollaan kehittämässä tärkeää välinettä nuorten sitoutumisen edistämiseksi.

7 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimus on empiirinen ja se on toteutettu kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Sitä voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi, koska sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentteihin perustuvia asioita, joita voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Tällainen tutkimus edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keräämisessä käytetään tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen (Heikkilä 2004, 16.) Tätä tutkimusmenetelmää tuki myös mahdollisuus käyttää sähköistä Internet-kyselyä, jonka täyttäminen on helppoa ja nopeaa. Sähköinen kyselytutkimus takasi myös vastaajien anonymiteetin säilymisen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua, joka kuuluu kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan ymmärtää paremmin tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen syitä. Sillä keskitytään pienempään määrään tapauksia kuin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Heikkilä 2004, 16.) Tässä opinnäytetyössä haastateltiin neljää valittua henkilöä. Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää vastauksia muutamaaan tutkittavaan asiaan, jotka nousivat kyselyn vastauksista.

Aloitettaessa tekemään tutkimusta, pitää ensin päättää tutkimusongelman perusteella kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä. Suunnitelmallista, suureen tutkittavien määrään perustuvaa kysely- ja haastattelututkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi (Heikkilä 2004, 18–19.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, että miten voitaisiin edesauttaa nuorten sitoutumista työpaikkaansa, kohderyhmänä oli Y-sukupolvi ja tiedonkeruumenetelmänä sähköinen kyselylomake sekä haastattelut.

7.1 Opinnäytetyön ja tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimuksen teko alkoi sillä, että tapasin YIT Rakennus Oy:n henkilöstön kehittämisspällikön, Sari Hagelbergin toukokuussa 2011 ja kerroin kiinnostuksestani toteuttaa opinnäytetyöni heille. Sain vaihtoehtoja mahdollisista aiheista ja valitsin niistä itseäni eniten kiinnostavimman. Loimme suuntaviivoja opinnäytetyöni toteuttamiselle aiheesta Y-sukupolvi työelämässä. Kesän ajan tutustuin itsenäisesti aiheesta tehtyyn kirjallisu-

teen, artikkeleihin ja valmiisiin tutkimuksiin. Syksyllä minulla oli valmiina rakenne työlle sekä tutkimussuunnitelma aikatauluineen ja aloin toteuttaa sitä. Keräsin yhteystietoja kohderyhmään kuuluvista henkilöistä, joita ovat 1980–2000 syntyneet YIT Rakennus Oy:n työntekijät ja harjoittelijat ympäri Suomen. Sain yhteystietoja kasaan 227 kpl.

Kyselylomake valmistui lokakuussa kirjoittamani teorian pohjalta. Kysely tehtiin YIT:llä käytössä olevalla Digium Enterprise -ohjelmalla. Tutkimus toteutettiin marraskuussa sähköisellä kyselylomakkeella, josta lähetettiin linkki ja saate (liite 1) 227 kohderyhmäläiselle. Vastausaikaa oli 3.11.–21.11.2011, jonka puolessa välissä lähetettiin muistutus Digium Enterprise -ohjelman kautta. Vastauksia tuli 115 ja osallistumisprosentti oli 51. Toteutin tammikuun alussa pienimuotoisen haastattelun muutamalle kohderyhmän henkilölle. Haastattelun tarkoitus oli syventää ja laajentaa näkemyksiä kyselystä esiin nousseista asioista. Haastateltavien otoskoko oli seitsemän henkilöä, joista neljä osallistui haastatteluun. Lopuista yksi ilmoitti, ettei ole tavoitettavissa haastatteluvuikoilla ja kahta ei saanut lainkaan kiinni.

Tutkimustuloksia analysoitiin kuvioden ja taulukoiden avulla. Tuloksia peilattiin teoriaan sekä tarkasteltiin, mitä asioita YIT:n kannattaisi erityisesti ottaa huomioon ja kehittää Y-sukupolvea ajatellen.

7.2 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeen rakenne nousee suoraan viitekehyksestä. Sillä haetaan vastauksia tutkimusongelmaan, joka oli että miten saataisiin nuoria työntekijöitä tulemaan yritykseen ja miten heidät saataisiin sitoutumaan mahdollisimman pitkäaikaisesti. Kyselylomake koostuu neljästä osiosta; taustatiedoista, sitoutumisesta, toiveista työtä sekä esimiestä kohtaan. Kysymykset olivat valmiisiin vastausvaihtoehtoihin pohjautuvia monivalintakysymyksiä, asteikkoihin pohjautuvia kysymyksiä sekä kaksi avointa kysymystä, jotka olivat lopussa kokoamassa yhteen koko aihealueen. Kyselylomakkeen kysymykset ovat liitteessä 2.

Kyselylomakkeen alun kysymykset (1-11) käsittelevät vastaajien henkilötietoja ja perusasioita, ollen siis tutkimuksen taustamuuttujia. Tällaisia olivat sukupuoli, ikä, opiske-

luun, työkokemuksen määrään ja tämänhetkiseen työpaikkaan liittyvät asiat. Kysymykset 12–16 mittasivat sitoutumiseen liittyviä asioita, koskien tavoitteita, työn merkitystä, sitoutumishalua työpaikkaan ja työpaikan vaihtamisvalmiutta. Kysymys 17 selvitti vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä työskentelystä vanhemman sukupolven kanssa, mikä liittyy ikäjohtamiseen ja sukupolvien yhteistyön tärkeyteen. Kysymys 18 oli asteikkokysymys jossa mitattiin erilaisten työhön liittyvien tekijöiden tärkeyttä ja tämänhetkistä toteutumistilannetta. Kysymys 19 oli vastaavanlainen, mutta se koski esimiehen ominaisuuksiin liittyviä asioita. Viimeisinä kysymyksinä (20 ja 21) oli avoimet kysymykset, jotka tukivat strukturoituja kysymyksiä. Toinen niistä pyysi kertomaan, mitkä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat on hoidettu YIT:llä hyvin ja toinen kysyi kehittämisehdotuksia/-toiveita.

7.3 Aineiston analysointimenetelmät

Valmiit tutkimustulokset tallentuivat Digium Enterprise-ohjelmaan, josta niitä pystyi kätevästi katsomaan eri esitysmuodoissa sekä käsittelemään. Ne pystyi myös siirtämään Word- tai Excel-tiedostoon. Aineisto käsiteltiin kysymys kysymykseltä läpi. Tulokset esitetään opinnäytetyöraportissa yhteenvetotaulukkoina, joissa on pylväskaaviot, tunnuslukutaulukkoina sekä selittämällä keskiarvojen avulla.

Tunnusluvut kuvaavat muuttujien arvoissa olevaa informaatiota pelkistettynä. Käyttäjän on valittava mielekkäät tunnusluvut, jotka soveltuvat tilanteeseen (Heikkilä 2008, 82.) Tämän tutkimuksen tulosten raportoinnissa on käytetty tunnuslukuja keskiarvo (ka), keskihajonta sekä syntymävuosia käsiteltäessä moodi ja vaihteluväli. Havaintojen/vastausten lukumäärästä on käytetty lyhennettä N.

Mielipideväittämiin sopii Likertin asteikko, joka on tavallisesti 4-5 portainen järjestysasteikko. Toisena ääripäänä on negatiivisin ja toisena positiivisin mielipide, joiden välillä vastaajan tulee valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto (Heikkilä 2008, 53.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kysymyksissä 18 ja 19 on käytetty viisiportaista Likertin asteikkoa.

Kyselytutkimuksen analysoimisessa hyödynnettiin varianssianalyysia, jolla voidaan testata ryhmien keskiarvojen välisiä eroja. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissa tilastoyksiköt jaetaan ryhmiin yhden muuttujan perusteella (esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus) ja sitten verrataan näiden ryhmien keskiarvoja. Monisuuntaisessa varianssianalyysissa muuttujia on enemmän (Heikkilä 2008, 224–225.) Tässä käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysia ja muuttujiksi valittiin sukupuoli, koulutusaste ja – ala sekä paikkakunta. Selville saatiin onko esimerkiksi miesten ja naisten välillä eroa työpaikan vaihtamisherkyydessä. Tulokset kuvattiin keskiarvopylväiden avulla, jotta erot olisivat selkeimmin hahmotettavissa.

7.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Jotta tutkimus olisi validi, tulee se suunnitella huolellisesti, asettaa selkeät tavoitteet ja tehdä tarkkaan harkittu tiedonkeruu. Tutkimuslomakkeen tulee sisältää oikeita asioita mittaavat kysymykset, jotka kattavat koko tutkimusongelman. Myös perusjoukon tulisi olla tarkkaan määritelty, otoksen oltava edustava ja vastausprosentin korkea (Heikkilä 2004, 29.)

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta, eli tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen pitäisi olla toistettavissa niin, että tulokset olisivat samankaltaiset. Jotta tutkimuksen luotettavuus olisi hyvä, on oltava tarkka tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tulkittaessa tuloksia. Otoksen pitäisi edustaa koko tutkittavaa joukkoa ja suunniteltaessa otantaa, tulisi huomioida mahdollisesti suureksikin muodostuva kato, eli lomakkeet palauttamatta jättäneiden määrä (Heikkilä 2004, 30.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa otos oli melko kattava. Ainut asia, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen koko maata koskeviksi, oli se, että suurin osa otokseen kuuluneista oli pääkaupunkiseudulta ja muualta Suomesta olleita oli huomattavasti pienempi määrä vastaajia. Syynä tähän jakaumaan on se, että otosta kerätessäni sain huomattavasti paremmin pääkaupunkiseudun työntekijöiden yhteystietoja kasaan. Kuitenkin jokainen otokseen valittu kuului tutkittavaan perusjoukkoon.

Tutkimuksen osallistumisprosentti oli 51, eli reilu puolet otoksesta vastasi kyselyyn. Käytännössä osallistumisprosentti oli hieman suurempi, sillä osalla otoksesta ei ollut sähköpostiosoite enää toiminnassa ja heidät voisi siis vähentää otoksesta. Kato pyrittiin saamaan mahdollisimman pieneksi lähettämällä muistutusviesti vastaamattomille puolessa välissä vastausaikaa. Haastatteluiden otoskoko oli seitsemän henkilöä ja kato kolme henkilöä. Kolme haastatelluista oli miehiä ja yksi nainen. Haastateltavat olivat kukin eri tehtävissä ja näin saatiin erilaista näkökantaa.

Rajoittava tekijä tutkimuksen yleistettävyydessä koko Y-sukupolveen on se, että kysely toteutettiin ainoastaan yhden organisaation eli YIT Rakennuksen Suomen työntekijöille. Toisaalta, se oli juuri toimeksiantajan kannalta oleellinen asia, sillä heitä hyödyttää juuri kyseisen työpaikan ja sinne tulevien nuorten odotukset.

On hyvä huomioida myös se, että tutkimuksen tulokset kuvaavat vain Y-sukupolven työarvojen arvostuksia. Se, että henkilö pitää jotain asiaa tärkeänä, ei välttämättä tarkoita hänen toimivan itse sen mukaisesti. Esimerkiksi luovuuden käyttömahdollisuutta tärkeänä pitävä henkilö ei välttämättä käytä luovuutta, vaikka siihen olisi mahdollisuus.

Koska vastaajat täyttivät itsenäisesti kyselylomakkeen Internetissä, voi ongelmina olla esimerkiksi tekniset viat, vastausten epätodenmukaisuus sekä epävarmuus siitä, onko joku vastannut kyselyyn useammin kuin kerran. Tämän takia olisinkin hyvä hyödyntää lisäksi myös muita tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastattelua tai havainnointia. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin lisäksi pienimuotoista haastattelua.



8 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset koostuvat 115 kyselylomakevastauksesta. Kysely lähetettiin yhteensä 227 henkilölle sähköpostilla, joten heistä 51 % osallistui kyselyyn. Käytännössä osallistujien osuus on hieman suurempi, sillä osa lähetetyistä kyselyistä palautui takaisin vanhentuneen sähköpostiosoitteen takia, eivätkä kyseiset henkilöt siis saaneet kyselyä. Tällaisten määrä oli noin kymmenen kappaletta.












8.1 Taustatekijät

115:stä kyselyyn vastanneesta sukupuolensa kertoi 114 henkilöä, jolloin 70,18 % oli miehiä ja 29,82 % naisia (taulukko 1). Tutkimukseen vastanneiden keski-ikä oli 26 vuotta, syntymävuosien vaihteluvälin ollessa 1990 ja 1980, kuten taulukosta 2 näkee. Vastusten moodi, eli eniten toistunut arvo oli syntymävuosi 1986 ja vähiten oli 1980 syntyneitä. Valtaosa vastaajista oli syntynyt ikäjakauman keskivaiheilla vuosina 1984–1987.

Taulukko 1. Sukupuolijakauma

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Nainen	34	29,82					
2.	Mies	80	70,18					
	Yhteensä	114	100 %					

Taulukko 2. Ikäjakauma

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	1980 (31 v)	3	2,65					
2.	1981 (30 v)	13	11,50					
3.	1982 (29 v)	11	9,73					
4.	1983 (28 v)	9	7,96					
5.	1984 (27 v)	16	14,16					
6.	1985 (26 v)	15	13,27					
7.	1986 (25 v)	19	16,81					
8.	1987 (24 v)	13	11,50					
9.	1988 (23 v)	4	3,54					
10.	1989 (22 v)	5	4,42					
11.	1990 (20 v)	5	4,42					
	Yhteensä	113	100 %					

Taulukosta 3 näkee, että suurin osa (53,04 %) 115 vastaajasta oli suorittanut korkeim-pana tutkintonaan ammattikorkeakoulun ja seuraavaksi eniten oli (26,09 %) lukion suorittaneita. Korkeakoulusta tai yliopistosta valmistuneita oli 13,04 %, ammattioppilaitoksesta 5,22 % ja muualta 2,61 %. Muualta valmistuneet olivat työmaainsinööri, tekniikan kandidaatti ja opinnäytetyötä vaille ammattikorkeakoulun käynyt. Taulukosta 4 näkee, että vastaajista suurin osa (65,22 %) ei opiskellut vastaushetkellä ja 20,87 % opiskeli ammattikorkeakoulussa sekä 13,91 % korkeakoulussa tai yliopistossa.

Taulukko 3. Viimeisin koulutus

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Peruskoulu	0	0,00					
2.	Lukio	30	26,09	████████				
3.	Ammattioppilaitos	6	5,22	■				
4.	Ammattikorkeakoulu	61	53,04	████████████████				
5.	Korkeakoulu tai yliopisto	15	13,04	██████				
6.	Jokin muu, mikä?	3	2,61	■				
	Yhteensä	115	100 %					

Taulukko 4. Opiskelutilanne vastaushetkellä

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Lukio	0	0,00					
2.	Ammattioppilaitos	0	0,00					
3.	Ammattikorkeakoulu	24	20,87	████████				
4.	Korkeakoulu tai yliopisto	16	13,91	██				
5.	En opiskele tällä hetkellä	75	65,22	████████████████				
6.	Jokin muu, mikä?	0	0,00					
	Yhteensä	115	100 %					

Selvästi suurin osa (63,16 %) 114 vastanneesta on opiskellut rakennustekniikkaa. Loput jakautuivat tasaisesti rakentamistalouden, yhdyskuntatekniikan, liiketalouden ja ”jokin muu” piiriin, kuten taulukosta 5 näkyy. Muita opiskeltuja koulutusaloja oli tietotekniikka, tuotanto-/teollisuustalous (5 henkilöä), palvelujen tuottaminen ja johtaminen, maisema-arkkitehtuuri, kauppatieteet ja rakennustuotanto.

Taulukko 5. Viimeisin koulutusala

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Rakennustekniikka	72	63,16					
2.	Rakentamistalous	12	10,53					
3.	Yhdyskuntatekniikka	14	12,28					
4.	Liiketalous	6	5,26					
5.	Jokin muu, mikä?	10	8,77					
	Yhteensä	114	100 %					

Taulukosta 6 ilmenee, että kysyttäessä vastaajien valmiutta jatkaa opintojaan uudella tutkinnolla, yli puolet (55,26 %) 114 vastanneesta ei osannut sanoa jatkaako ja 30,70 % tiesi, ettei jatka. 10,53 % aikoo jatkaa korkeakouluun tai yliopistoon, vain 0,88 % ammattikorkeakouluun ja 2,63 % johonkin muualle. Johonkin muualle haluavat vastasivat MBA (Master of Business Administration) tai Ph. D (Doctor of Philosophy), täydennyskoulutusta AMK:ssa ja koulutus työn kautta/yhteydessä.

Taulukko 6. Jatko-opiskelu aiheet

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	En jatka	35	30,70					
2.	En osaa sanoa	63	55,26					
3.	Ammattioppilaitokseen	0	0,00					
4.	Ammattikorkeakouluun	1	0,88					
5.	Korkeakouluun tai yliopistoon	12	10,53					
6.	Johonkin muualle, mihin?	3	2,63					
	Yhteensä	114	100 %					

Taulukko 7 kuvaa, kuinka vastaajien työkokemuksen pituus jakautui tasaisesti yhden ja yli viiden vuoden välille. YIT:llä työssäoloaika ilmenee taulukosta 8. Suurin osa on ollut YIT:llä yhdestä kahteen vuotta (29,57 %) ja alle vuoden (26,09 %). Yli viisi vuotta työskennelleitä oli vastaajista 10,43 %.

Taulukko 7. Työkokemus

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Alle vuosi	4	3,51	■				
2.	1-2 vuotta	20	17,54	■■■■				
3.	2-3 vuotta	25	21,93	■■■■■				
4.	3-4 vuotta	17	14,91	■■■■■				
5.	4-5 vuotta	17	14,91	■■■■■				
6.	Yli 5 vuotta	31	27,19	■■■■■	■■■■■			
	Yhteensä	114	100 %					

Taulukko 8. Työkokemus YIT:llä

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Alle vuosi	30	26,09	■■■■■				
2.	1-2 vuotta	34	29,57	■■■■■	■■■■■			
3.	2-3 vuotta	20	17,39	■■■■■				
4.	3-4 vuotta	12	10,43	■■■■				
5.	4-5 vuotta	7	6,09	■■■				
6.	Yli 5 vuotta	12	10,43	■■■■				
	Yhteensä	115	100 %					

Taulukko 9 kuvaa vastaajien sijoittumista Suomessa. Selvä enemmistö työskentelee tällä hetkellä pääkaupunkiseudulla (50,88 %). Seuraavaksi eniten oli Pirkanmaalta (13,16 %) ja Kanta-Hämeestä (9,65 %). Loput sijoituivat vähälukuisesti muihin maakuntiin. Tämän jakaumaan vaikuttaa paljolti se, miltä alueilta sai kerättyä parhaiten yhteystietoja.

Taulukko 9. Aluejakauma

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Pääkaupunkiseutu	58	50,88	■■■■■	■■■■■			
2.	Muu Uusimaa	9	7,89	■■■				
3.	Satakunta	0	0,00					
4.	Varsinais-Suomi	5	4,39	■■■				
5.	Kanta-Häme	11	9,65	■■■■				
6.	Päijät-Häme	3	2,63	■■■				
7.	Pirkanmaa	15	13,16	■■■■■				
8.	Kymenlaakso	0	0,00					
9.	Etelä-Karjala	0	0,00					
10.	Pohjois-Karjala	1	0,88	■				
11.	Etelä-Savo	0	0,00					
12.	Keski-Suomi	4	3,51	■■■				
13.	Pohjois-Savo	3	2,63	■■■				
14.	Etelä-Pohjanmaa	2	1,75	■■■				
15.	Keski-Pohjanmaa	0	0,00					

16.	Pohjanmaa	0	0,00	
17.	Pohjois-Pohjanmaa	1	0,88	■
18.	Kainuu	0	0,00	
19.	Lappi	2	1,75	■
Yhteensä		114	100 %	

Taulukosta 10 käy ilmi vastaajien jakautuminen YIT Rakennus Oy:n sisäisten liiketoimintaryhmien kesken. Suurin osa kuuluu asuntorakentamiseen, joka sijoittuu pääkaupunkiseudulle ja Hämeenlinnaan. Lähes yhtä moni kuuluu infrarakentamiseen. Kolmanneksi eniten vastaajista kuuluu talonrakennukseen ja sitten toimitilarakentamiseen. Myös tämä jakauma on muodostunut paljolti yhteystietojen saamisen pohjalta.

Taulukko 10. Jakauma liiketoimintaryhmittäin

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Asuntorakentaminen	40	35,40					
2.	Talonrakennus	23	20,35					
3.	Toimitilarakentaminen	13	11,50					
4.	Infrarakentaminen	37	32,74					
5.	Hallinto- ja tukitoimintapalvelut	0	0,00					
Yhteensä		113	100 %					

Vastaajista 65,79 % työskentelee työmaatoimihenkilönä, mikä sisältää myös työnjohton. Seuraavaksi eniten vastaajista oli konttoritoimihenkilöitä ja vain muutama työmaatyöntekijä tai jokin muu. Vaihtoehdon ”jonkin muu” valinnot olivat työpäällikkö, tekninen toimihenkilö ja tuntematon.

Taulukko 10. Tehtäväjakauma






	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Konttoritoimihenkilönä	32	28,07					
2.	Työmaatoimihenkilönä (työnjohto)	75	65,79					
3.	Työmaatyöntekijänä	4	3,51					
4.	Jokin muu, mikä?	3	2,63					
Yhteensä		114	100 %					

8.2 Sitoutumista mittaavat tulokset

Kysyttäessä viiden vuoden tavoitetta (taulukko 11), vastaajista 54,87 % haluaa olla jonkinlaisena toimihenkilönä. Esimiestehtäviin haluaa 22,12 % ja asiantuntijatehtäviin






14,16 %. Teoriassa esille tulleen tutkimuksen mukaan nuoret eivät ole kovin kiinnostuneita itse esimiestehtäviin pääsystä. YIT:llä näyttäisi kuitenkin olevan jonkin verran niistä kiinnostuneita. Muita vastauksia olivat entrepreneurer tai liikkeenjohdon konsultti, yrittäjä, vastaava mestari tai työpäällikkö, projektipäällikkö, työpäällikkö tai aluevastaava, suunnittelija sekä toimihenkilö eri tehtävissä kuin tällä hetkellä.

Taulukko 11. Viiden vuoden tavoitteet

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Opiskelija	0	0,00					
2.	Toimihenkilö	62	54,87					
3.	Työntekijä	1	0,88					
4.	Asiantuntija	16	14,16					
5.	Esimies	25	22,12					
6.	Jokin muu, mikä?	9	7,96					
	Yhteensä	113	100 %					

YIT Polku – ohjelmassa mukana olleita oli 32,18 % vastanneista (taulukko 12). Heistä useimman mielestä ohjelma lisäsi jonkin verran sitoutumista YIT:lle. Lähes yhtä suuri osa (9,57 %) oli sitä mieltä, että se ehdottomasti lisäsi sitoutumista kuin ettei se lisännyt lainkaan (6,96 %). Yli puolet (59,13 %) kaikista vastaajista ei ole ollut mukana ohjelmassa ja 8,70 % ei ollut kuullutkaan ohjelmasta. Tämä selittyy tosin sillä, että ohjelma on ollut kunnolla käynnissä vasta noin vuoden verran, eikä sitä ole ollut tarjolla vielä monenkaan vastaajan kohdalla heidän tullessa yritykseen. Näyttäisi kuitenkin siltä, että kunhan ohjelma alkaa toimia laajemmin ja yleisemmin, niin se on todella hyvä väline nuorten sitouttamisessa.

Taulukko 12. YIT Polku – ohjelman vaikutus sitoutumiseen

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Kyllä	11	9,57					
2.	Jonkin verran	18	15,65					
3.	Ei	8	6,96					
4.	En ole ollut mukana ohjelmassa	68	59,13					
5.	En ole tietoinen ohjelmasta	10	8,70					
	Yhteensä	115	100 %					

Selvitettäessä, mitä työ merkitsee kohderyhmälle, käytettiin Kahnin ja Wienerin työorientaatiomallia. Vastausvaihtoehdot muokattiin heidän mallistaan ja ne näkyvät taulu-

kossa 13 vastaajien asettamassa tärkeysjärjestyksessä (1-5). Kahn ja Wiener ovat jakaneet työorientaation kuuteen erilaiseen tyyppiin. Mallin mukaan työ voidaan nähdä keino, perustoimentulon välineenä, ammattina, urana, kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Vastaajille työ merkitsee pääasiassa uraa, jolla halutaan edetä ja saada vastuuta. Seuraavaksi eniten työ itsessään merkitsee heille jossain määrin kiinnostavaa tekemistä, mutta sitä tehdään palkan takia. Lähes yhtä paljon työ merkitsee vastaajille välttämätöntä keinoa tulojen saamiseksi. Tästä voidaan päätellä, että YIT:n kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että nuoret aikuiset haluavat saada vastuuta ja edetä työurallaan, mutta monelle palkka on kuitenkin tärkeintä. Vähiten työ koetaan kutsumuksena.

Taulukko 13. Työn merkitys

Työ merkitsee minulle...	KA	KH
1. uraa, jolla haluan edetä ja saada vastuuta (ura)	2,62	1,47
2. kiinnostavaa tekemistä, mutta palkka on tärkeintä (väline)	2,83	1,35
3. välttämättömyyttä tulojen saamiseksi (keino)	2,84	1,39
4. mahdollisuutta harjoittaa taitojani (ammatti)	3,08	1,10
5. kutsumusta, jossa voin toteuttaa itseäni (kutsumus)	3,76	1,35
Kaikki vastaajat N=115		

Taulukosta 14 näkyy, että lähes puolet vastaajista pitää 3-10 vuotta sopivan pituisena aikana työskennellä samalla työnantajalla. Loput vastaukset jakautuivat ”en osaa sanoa” ja yli 10 vuoteen.

Taulukko 14. Sopiva työaika yrityksessä

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Noin vuosi	0	0,00					
2.	1-3 vuotta	1	0,87	■				
3.	3-10 vuotta	51	44,35	████████████████				
4.	Yli 10 vuotta	23	20,00	██████				
5.	En osaa sanoa	40	34,78	████████████████				
	Yhteensä	115	100 %					

Taulukko 16. Sukupuoli ja tavoiteasema viiden vuoden päästä

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Opiskelija	0 0	0,00 0,00					
2.	Toimihenkilö	16 45	50,00 56,25					
3.	Työntekijä	1 0	3,13 0,00					
4.	Asiantuntija	4 12	12,50 15,00					
5.	Esimies	8 17	25,00 21,25					
6.	Jokin muu, mikä?	3 6	9,38 7,50					
	Yhteensä	32	100 %					
	Yhteensä	80	100 %					

Alueelliset mielipiteet eroavat hieman toisistaan (taulukko 17). Uudellamaalla työskentelevät ovat huomattavasti halukkaampia esimiestehtäviin kuin muualla Suomessa. Toimihenkilötehtäviä kohtaan on suurempi kiinnostus muualla Suomessa kuin Pääkaupunkiseudulla. Erojen voidaan ajatella johtuvan osaltaan siitä, että Pääkaupunkiseudulla asuu enemmän korkeasti koulutettuja suhteessa muuhun maahan ja he ovat ymmärrettävästi kiinnostuneempia korkeammista tehtävistä sekä huomattavasti suurempi osa vastaajista oli pääkaupunkiseudulta.

Taulukko 17. Alue ja tavoiteasema viiden vuoden päästä

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Opiskelija	0 0	0,00 0,00					
2.	Toimihenkilö	32 30	48,48 63,83					
3.	Työntekijä	1 0	1,52 0,00					
4.	Asiantuntija	10 6	15,15 12,77					
5.	Esimies	19 6	28,79 12,77					
6.	Jokin muu, mikä?	4 5	6,06 10,64					
	Yhteensä	66	100					
	Yhteensä	47	100					

Koulutuslakohtaiset erot näkyvät niin, että rakennusalaan opiskelleet haluavat kovemmin toimihenkilöiksi, kun taas muuta alaa opiskelleet ovat enemmän kiinnostuneita

asiantuntijatehtävistä (taulukko 18). Esimiestehtäviin kiinnostus on melko samansuuruista.

Taulukko 18. Koulutusala ja tavoiteasema viiden vuoden päästä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Opiskelija	0 0	0,00% 0,00%					
2.	Toimihenkilö	56 6	57,14 42,86					
3.	Työntekijä	1 0	1,02 0,00					
4.	Asiantuntija	11 4	11,22 28,57					
5.	Esimies	23 2	23,47 14,29					
6.	Jokin muu, mikä?	7 2	7,14 14,29					
	Yhteensä	98	100 %					
	Yhteensä	14	100 %					

Arvioitaessa YIT Polku – ohjelman sitouttavuutta, miehet olivat sitä kohtaan kriittisempiä kuin naiset. Ohjelmassa mukana olleista naisista suurin osa koki ohjelman lisänneen sitoutumista yritykseen tai ainakin jonkin verran. Mukana olleista miehistä sen sijaan suurimman osan mielestä se auttoi sitoutumista jonkin verran tai ei ollenkaan. Suurempi osuus naisista kuin miehistä ei ole ollut mukana ohjelmassa tai kuullut siitä lainkaan (taulukko 19).

Taulukko 19. Sukupuoli ja kokeeko YIT Polku – ohjelman lisänneen sitoutumista

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Kyllä	4 7	11,76 8,75					
2.	Jonkin verran	2 16	5,88 20,00					
3.	Ei	0 8	0,00 10,00					
4.	En ole ollut mukana ohjelmassa	23 44	67,65 55,00					
5.	En ole tietoinen ohjelmasta	5 5	14,71 6,25					
	Yhteensä	34	100 %					
	Yhteensä	80	100 %					

Koulutustason erot näkyvät niin, että korkeammin koulutetut ovat olleet vähemmän mukana YTT Polku-ohjelmassa ja heidän mielestään se ei niinkään ole lisännyt sitoutumista kuin vähemmän koulutettujen (taulukko 20).

Taulukko 20. Koulutusaste ja kokeeko YTT Polku – ohjelman lisänneen sitoutumista

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Kyllä	4 7	5,26 19,44					
2.	Jonkin verran	9 9	11,84 25,00					
3.	Ei	6 2	7,89 5,56					
4.	En ole ollut mukana ohjelmassa	50 15	65,79 41,67					
5.	En ole tietoinen ohjelmasta	7 3	9,21 8,33					
	Yhteensä	76	100 %					
	Yhteensä	36	100 %					

Korkeampi koulutus
 Alempi koulutus

Koulutusala näyttää vaikuttaneen niin, että rakennusala opiskelleet ovat olleet enemmän ohjelmassa mukana ja kokevat sen sitouttavammaksi kuin sen sijaan muita aloja opiskelleet, jotka eivät suurissa määrin ole olleet mukana ohjelmassa (taulukko 21).










Taulukko 21. Koulutusala ja kokeeko YTT Polku – ohjelman lisänneen sitoutumista

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Kyllä	11 0	11,22 0,00					
2.	Jonkin verran	18 0	18,37 0,00					
3.	Ei	6 2	6,12 12,50					
4.	En ole ollut mukana ohjelmassa	57 11	58,16 68,75					
5.	En ole tietoinen ohjelmasta	6 3	6,12 18,75					
	Yhteensä	98	100 %					
	Yhteensä	16	100 %					

Rakennus-alaa opiskelleet
 Muuta alaa opiskelleet







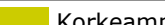


Sukupuolierot, kysyttäessä sopivaa työskentelyaikaa samassa yrityksessä, olivat taulukon 22 mukaiset. Melko tasaisesti 3-10 vuotta pidettiin sopivana. Suurempi osa miehistä kuin naisista pitää yli 10 vuotta sopivana aikana ja naisista suurempi osa ei osannut sanoa sopivaa aikaa.

Taulukko 22. Sukupuoli ja sopiva aika samalla työnantajalla

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Noin vuosi	0 0	0,00 0,00					
2.	1-3 vuotta	0 1	0,00 1,25					
3.	3-10 vuotta	14 36	41,18 45,00					
4.	Yli 10 vuotta	4 19	11,76 23,75					
5.	En osaa sanoa	16 24	47,06 30,00					
	Yhteensä	34	100 %		Naiset			
	Yhteensä	80	100 %		Miehet			

Koulutusaste näyttää vaikuttavan sen verran, että alemman koulutustason käyneet pitävät suuremmissa määrin yli 10 vuotta sopivana aikana kuin ylempään koulutukseen käyneet, joiden mielestä 3-10 vuotta kuulostaisi paremmalta (taulukko 23). Tästä voisi siis päätellä, että enemmän koulutetut sitoutuvat lyhyemmäksi aikaa kuin vähemmän koulutetut.

Taulukko 23. Koulutusaste ja sopiva aika samalla työnantajalla

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Noin vuosi	0 0	0,00 0,00					
2.	1-3 vuotta	1 0	1,32 0,00					
3.	3-10 vuotta	38 13	50,00 36,11					
4.	Yli 10 vuotta	12 11	15,79 30,56					
5.	En osaa sanoa	25 12	32,89 33,33					
	Yhteensä	76	100 %		Korkeampi koulutus			
	Yhteensä	36	100 %		Alempi koulutus			

Alueelliset näkyvät tämän kysymyksen kohdalla sellaisina, että Uudellamaalla pidetään enemmän yli 10 vuotta samassa yrityksessä kuin muualla maassa. 3-10 vuotta on kuitenkin koko suomessa alueesta riippumatta suosituin vastaus (taulukko 24).

Taulukko 24. Alue ja sopiva aika samalla työnantajalla

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Noin vuosi	0 0	0,00 0,00					
2.	1-3 vuotta	1 0	1,49 0,00					
3.	3-10 vuotta	29 22	43,28 45,83					
4.	Yli 10 vuotta	17 6	25,37 12,50					
5.	En osaa sanoa	20 20	29,85 41,67					
	Yhteensä	67	100 %					
	Yhteensä	48	100 %					

Uusimaa
 Muu Suomi

Koulutusalaista riippumatta edelleen suosituin vastaus oli, että 3-10 vuotta on sopiva aika saman yrityksen palveluksessa (taulukko 25). Rakennusosalta alle puolet kannatti sitä, kun taas muilta aloilta yli puolet. Vähän suurempi osa rakennusalaan opiskelleista kuin muulta alalta valmistuneista pitää yli 10 vuotta sopivana.

Taulukko 25. Koulutusala ja sopiva aika samalla työnantajalla

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Noin vuosi	0 0	0,00 0,00					
2.	1-3 vuotta	0 1	0,00 6,25					
3.	3-10 vuotta	40 11	40,82 68,75					
4.	Yli 10 vuotta	21 2	21,43 12,50					
5.	En osaa sanoa	37 2	37,76 12,50					
	Yhteensä	98	100 %					
	Yhteensä	16	100 %					

Rakennus-alaa opiskelleet
 Muuta alaa opiskelleet

Kysyttäessä työpaikan vaihtamisherkkyyttä, ilmeni, että naiset ovat hieman herkempiä lähtemään toiseen työpaikkaan, jos jotain parempaa tulee eteen (taulukko 26). Miehistä suurempi osuus, kuin naisista, pyrkii sopeutumaan ja säilyttämään työpaikkansa.

Taulukko 26. Sukupuoli ja valmius vaihtaa työpaikkaa

Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Vaihtaminen ei ole suuri askel, haluan kokemusta eri organisaatioista	0 2	0,00 2,50					
2. Sopivan ajan välein on hyvä vaihtaa työnantajaa	1 1	2,94 1,25					
3. Jos jotain parempaa tulee eteen, olen valmis vaihtamaan	17 33	50,00 41,25					
4. Jos koen ongelmalliseksi työskennellä yrityksessä, etsin uuden työpaikan	13 32	38,24 40,00					
5. Pysin aina sopeutumaan ja pitämään työpaikkani	3 12	8,82 15,00					
Yhteensä	34	100 %					
Yhteensä	80	100 %					

Taulukosta 27 näkee, että korkeammin koulutetut vastaajat näyttäisivät olevan hieman herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, kuin alemman koulutuksen käyneet. Jos jotain parempaa tarjoutuu eteen, niin silloin hekin tosin ovat melko valmiita jättämään vanhan työpaikkansa. Alueelliset erot työpaikan vaihtamisherkyyden suhteen eivät olleet kovinkaan merkittäviä.

Taulukko 27. Koulutusaste ja valmius vaihtaa työpaikkaa

Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1. Vaihtaminen ei ole suuri askel, haluan kokemusta eri organisaatioista	2 0	2,63 0,00					
2. Sopivan ajan välein on hyvä vaihtaa työnantajaa	2 0	2,63 0,00					
3. Jos jotain parempaa tulee eteen, olen valmis vaihtamaan	33 17	43,42 47,22					
4. Jos koen ongelmalliseksi työskennellä yrityksessä, etsin uuden työpaikan	30 13	39,47 36,11					
5. Pysin aina sopeutumaan ja pitämään työpaikkani	9 6	11,84 16,67					
Yhteensä	76	100 %					
Yhteensä	36	100 %					

Alueelliset erot mielipiteissä vanhemman sukupolven kanssa työskentelystä erottuivat vain siinä, että ainoastaan Uudellamaalla kolmisen prosenttia kokee, ettei se toimi hy-

vin. Muuten koko maassa ollaan tyytyväisiä tilanteeseen ja koetaan se opettavaisena puolin ja toisin (taulukko 28).

Taulukko 28. Alue ja vanhemman sukupolven kanssa työskentely

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Opettavaista molemmiin puolin	46 31	68,66 64,58					
2.	He määräävät toimintatavat	3 3	4,48 6,25					
3.	Tuntuu, etteivät he ota minua vakavasti	2 0	2,99 0,00					
4.	Työskentelen mieluummin omanikäisten kanssa	2 0	2,99 0,00					
5.	Sukupolvella ei ole minulle merkitystä	14 14	20,90 29,17					
	Yhteensä	67	100 %					
	Yhteensä	48	100 %					

Taulukosta 29 näkee, kuinka vertailussa mukana olleet taustamuuttajat vaikuttavat työn merkitykseen. Kaikkien vastaajien ensimmäinen valinta työn merkitykseksi oli ura. Se eroaa miehillä, Uudenmaan ulkopuolella asuvilla sekä muuta kuin rakennusalaan opiskelleilla. Erityisen suuri ero on miesten ja naisten välillä. Näyttäisi, että miehille raha merkitsee enemmän kuin ura ja naisille päinvastoin. Naisilla toiselle sijalle noussut työn merkitys, ammatti, erosi kaikkien muiden vastauksista täysin.

Taulukko 29. Taustamuuttajien vaikutus työn merkitykseen

Työ merkitsee minulle...	Miehet	Naiset	Uusimaa	Muu maa	Rakennusala	Muut alat	Alempi koulutus	Ylempi koulutus	kaikki (N)
uraa, jolla haluan edetä ja saada vastuuta (ura)	2,75	2,26	2,64	2,58	2,51	2,83	2,69	2,58	2,62
kiinnostavaa tekemistä, mutta palkka on tärkeintä (väline)	2,8	2,82	3,04	2,52	2,85	2,77	2,92	2,78	2,83
välttämättömyyttä tulojen saamiseksi (keino)	2,6	3,41	2,93	2,73	2,96	2,57	2,86	2,84	2,84
mahdollisuutta harjoittaa taitojani (ammatti)	3,23	2,79	3,04	3,13	3,13	2,97	3,06	3,09	3,08
kutsumusta, jossa voin toteuttaa itseäni (kutsumus)	3,81	3,68	3,58	4,00	3,7	3,9	3,61	3,82	3,76
									N=115

8.4 Arvoja ja odotuksia mittaavat tulokset

Tästä aiheesta vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1 ei lainkaan tärkeä, 2 ei kovin tärkeä, 3 neutraali, 4 melko tärkeä, 5 erittäin tärkeä) kuinka tärkeinä he pitävät esitettyjä työhön liittyviä asioita ja kuinka hyvin ne heidän mielestään toteutuvat asteikolla 1-5 heidän kohdallaan tällä hetkellä. Kohtia oli esitetty yhteensä 29 (liite 3).

Vastausten perusteella tärkein asia työssä on työn mielekkyys/kiinnostavuus, keskiarvolla 4,63. Vastaajat ovat pääasiassa tyytyväisiä asian suhteen, mutta parannusta mahdollista tapahtumaan, sillä tyytyväisyys omaan työhön tällä hetkellä sai keskiarvoksi 3,79. Toiseksi tärkeimpänä asiana vastaajat pitivät mukavia työkavereita, vastausten keskiarvon ollessa 4,56. He ovat tyytyväisiä tilanteeseen, sillä asian toteutuminen sai keskiarvoksi 4,26 ja onkin kaikista parhaiten toteutuva asia. Kolmanneksi tärkeimpänä pidetään työsuhteen pysyvyyttä (ka 4,46), mihin ollaan myös tyytyväisiä tällä hetkellä (ka 4,12). Neljänneksi tärkeintä on, että esimies on hyvä (ka 4,45). Tämänhetkiseen tilanteeseen esimiehen suhteen ei olla täysin tyytyväisiä, vaikkakin suurin osa vastauksista on positiivisella puolella (ka 3,77). Viidenneksi tärkeimpänä asiana työpaikalla pidetään työvälineiden ajanmukaisuutta ja toimivuutta (ka 4,36). Työvälineissä näyttäisi olevan parantamisen varaa, sillä toteutumisen keskiarvoksi tuli 3,56. Melkein yhtä tärkeänä asiana pidetään mahdollisuutta itsensä kehittämiseen (ka 4,35). Asian suhteen olisi hienoa parannettavan varaa, sillä vaikka suurin osa vastauksista on positiivisella puolella, niin toteutuminen sai keskiarvoksi 3,67.

Monipuoliset työtehtävät ovat seitsemännellä sijalla keskiarvolla 4,32. Nykyisten työtehtävien monipuolisuuteen ollaan suurimmaksi osaksi tyytyväisiä (ka 3,92). Kahdeksannella sijalla on uuden oppiminen (ka 4,24), minkä toteutumiseen ollaankin melko tyytyväisiä (ka 3,99). Yhtä tärkeänä pidetään hyviä etenemismahdollisuuksia, mutta vastaajat kokevat etteivät mahdollisuudet edetä ole kovinkaan hyvät tällä hetkellä keskiarvon jäädessä 3,30:een. Lähes yhtä tärkeänä, 10. sijalla, pidetään hyvää palkkaa (ka 4,22), johon vastaajat ovat kovin tyytymättömiä tällä hetkellä (ka 2,84). Palkkatasosta mainittiinkin useaan otteeseen avoimissa kysymyksissä, joista kerrotaan lisää myöhemmin. Tärkeää vastaajille on myös tunne työn merkityksellisyydestä (ka 4,19). He kokevat työnsä suhteellisen merkitykselliseksi, keskiarvon ollessa 3,51. Palautteen saaminen on

vastaajien mielestä myös tärkeää, keskiarvolla 4,12, mutta sen toteutumisessa olisi parannettavan varaa (ka 3,02). Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön pidetään tärkeänä (ka 4,07), mutta asian toteutuminen sai keskiarvoksi 3,25. Hyvät työsuhde-edut saivat arvoasteikolla keskiarvon 4,00 ja niiden arvioitiin toteutuvan lähes odotusten mukaisesti (ka 3,79).

Työn haasteellisuutta ja hyviä koulutusmahdollisuuksia pidetään yhtä tärkeinä (ka 3,96). Haasteellisuus on melko kohdillaan (ka 3,86), mutta koulutusmahdollisuuksissa näyttäisi olevan hieman enemmän parannettavan varaa (ka 3,31). Muiden arvostus työtä kohtaan sai odotusten keskiarvoksi 3,90, mutta sen koetaan toteutuvan tällä hetkellä keskiarvon 3,29 mukaisesti, eli tehtyä työtä kohtaan toivotaan saavan enemmän arvostusta. Mahdollisuus käyttää luovuutta sai keskiarvoksi 3,79 ja toteutuminen 3,32. Arvostettua työnantajaa pidetään melko tärkeänä asiana (ka 3,79) ja sen koetaan toteutuvan YIT:n osalta paremmin kuin tarvitsisikaan (ka 4,06). Vastaajat siis arvostavat työnantajaansa hyvin paljon. Urasuunnitelman laatiminen sai keskiarvoksi 3,55 ja sen tämänhetkinen toteutuminen 2,49, eli vastaajat toivoisivat siinä parannusta.

Kaikista vähiten tärkeimpänä vastaajat pitävät matkustusmahdollisuuksia (ka 2,75) ja kansainvälistä työympäristöä (ka 2,82), joiden toteutuminen on lähes toiveiden tasolla (ka 2,47 ja 2,45). Samoin vähemmän tärkeänä asiana pidetään työn kiertoa (ka 3,30), ympäristöasioiden huomioimista (ka 3,28) ja työn kiireettömyyttä (ka 3,25).

8.5 Johtamista mittaavat tulokset

Tästä aiheesta vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1 ei lainkaan tärkeä, 2 ei kovin tärkeä, 3 neutraali, 4 melko tärkeä, 5 erittäin tärkeä) kuinka tärkeinä he pitävät 17 esitettyä esimieheen liittyvää asiaa ja kuinka hyvin ne toteutuvat asteikolla 1-5 heidän mielestään tällä hetkellä (liite 4).

Vastaajien mielestä tärkeimpiä ominaisuuksia esimieheessä on, että hän on luotettava (ka 4,59), minkä toteutuminen on hyvällä tasolla (ka 4,04). Seuraavaksi tärkeimpänä pidetään, että esimies on oikeudenmukainen (ka 4,49), mikä toteutuu myös melko hyvin, pienellä parantamisen varalla (ka 3,95). Kolmanneksi toivottiin, että esimies antaa vas-

tuuta (ka 4,39) ja sekin toteutuu aika hyvin tällä hetkellä (ka 4,00). Neljänneksi toivottiin, että esimies kohtelee kaikkia tasavertaisesti (ka 4,36) ja niin tapahtuu melko hyvin (ka 3,87). Esimiehen toivotaan kuuntelevan alaisiaan (ka 4,34), mikä toteutuu melko hyvin pienellä parantamisen varalla (ka 3,63). Työstä toivotaan saavan palautetta (ka 4,30), missä olisi vähän parantamisen varaa (ka 3,26). Nämä ominaisuudet toteutuvat tällä hetkellä parhaiten kaikista annetuista esimiehen ominaisuuksista, vaikkakin niistä löytyisi parantamisen varaa. Näistä eniten parannettavaa on palautteen antamisessa. Sama asia tuli esille teoria osuudessa, kun amerikkalaistutkimuksessa palautteen antaminen nousi erittäin tärkeäksi työntekijöille ja samalla henkilöstöosaajat arvioivat sen heikoimmaksi ominaisuudekseen.






Seuraavaksi tärkeimpiä ominaisuuksia vastausten perusteella on, että esimies omaa hyvät vuorovaikutustaidot (ka 4,27), minkä toteutumisessa olisi parannettavaa jonkin verran (ka 3,50). Esimiehen toivotaan auttavan alaisiaan kehittymään/etenemään uralla (ka 4,27), minkä toteutuminen tällä hetkellä ei ole aivan toivotulla tasolla (ka 3,33). Vastaja-arvostavat, että esimies jakaa aktiivisesti tietoa (ka 4,24), mikä ei myöskään toteudu aivan toivotulla tavalla (ka 3,34). Sitä myös arvostetaan, että esimies tuntee alaistensa vahvuudet ja heikkoudet (4,24), mikä ei pidä paikkaansa käytännössä tällä hetkellä (ka 3,35). Vastajat toivovat työrauhaa (ka 4,23), mikä toteutuu melko hyvin (ka 4,00). Se arvostavat, että esimies osoittaa mielenkiintoa alaistensa työtä kohtaan (ka 4,10), missä olisi vielä parantamisen varaa (ka 3,50). Mitkään näistä ominaisuuksista eivät toteudu tällä hetkellä erittäin hyvin, vaan vaatisivat parannusta, pois lukien työrauhan antamisen, mikä toteutuu lähes toivotulla tavalla. Jonkin verran tärkeäksi ominaisuudeksi koettiin, että esimies haluaa muiden mielipiteitä päätösten tueksi (ka 3,73), minkä toteutuminen sai keskiarvoksi 3,25, eli parantamisen varaa löytyisi hieman.

Vastajat eivät arvosta sitä, että esimies pysyttelee etäällä (ka 2,24), mitä tapahtuu tällä hetkellä keskiarvolla 2,86. Myöskään siitä ei pidetä, että esimies tekee päätökset yksin ilman työntekijöiden mielipiteitä (ka 2,26). Näin käy tällä hetkellä keskiarvon 2,94 mukaisesti. Esimiehen ei toivota olevan alaistensa kanssa kaveri (ka 2,88), eikä näin olekaan liiaksi tällä hetkellä (ka 3,12). Vastajat eivät arvosta sitä ominaisuutta, että esimies määrää tiukat toimintatavat (ka 2,90), eikä niin tapahdukaan liikaa (ka 3,05). Näistä asi-

oista esimiesten kannattaisi kiinnittää huomiota parempaan läsnäoloon ja päätösten tekoon yhdessä.

Selkeä enemmistö pitää työskentelyä vanhemman sukupolven edustajien kanssa opettavaisena puolin ja toisin. Ainoastaan muutamalla vastaajalla on negatiivinen käsitys vanhempien työntekijöiden kanssa työskentelystä, kuten taulukosta 30 näkee.

Taulukko 30. Yhteistyö vanhemman sukupolven kanssa

	Vastaus	Lukumäärä	%	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
1.	Opettavaista molemmin puolin	77	66,96					
2.	He määräävät toimintatavat	6	5,22					
3.	Tuntuu, etteivät he ota minua vakavasti	2	1,74					
4.	Työskentelen mieluummin omanikäisten kanssa	2	1,74					
5.	Sukupolvella ei ole minulle merkitystä	28	24,35					
	Yhteensä	115	100 %					

8.6 Avoimet vastaukset

Kohderyhmän omasanaisia mielipiteitä YIT:stä työpaikkana ja kehittämisen paikkoja selvitettiin kyselyn lopussa kahdella kysymyksellä, joihin sai vastata avoimesti. Toinen kysymys oli mitkä (nuorten) työntekijöiden työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat YIT:llä on hoidettu hyvin? Ja toinen oli miten YIT voisi mielestäsi lisätä (nuorten) työntekijöiden työssä viihtymistä ja sitoutumista? Vastauksia näihin avoimiin kysymyksiin tuli kiitettävän paljon (noin 70 kumpaankin) ja niistä pystyi näkemään yleiset ongelmat ja onnistumisen kohteet. Tässä on esitetty muutamia otteita vastauksista. Kaikki avoimet vastaukset on esitetty liitteessä 5.

Kysyttäessä, mitkä nuorten työntekijöiden työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat YIT:llä on hoidettu hyvin, mainittiin useampaan otteeseen hyvät työkaverit, työilmapiiri ja auttamishenki. Uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan työporukkaan ja apua on aina tarjolla. Myös perehdytys ja omaan työhön opastus sai paljon positiivista palautetta osakseen. Nämä tekijät saavat uudet työntekijät tunteemaan olonsa tervetul-

leiksi yritykseen, sekä luovat rentoa ilmapiiriä, antaen rohkeutta työn tekemiseen ja kysymysten esittämiseen.

”Työkaverit ottavat vertaisekseen ja ohjaavat kasvattavasti eivätkä asenteella ”et sä kuitenkaan mitään osaa, käy hakemassa meille kahvia”. Otetaan aidosti mukaan tekemään yhdessä.”

”Tärkeää on, että tuntee kuuluvansa organisaatioon alusta alkaen kuin olisi aina siinä ollut, ja niin YIT:llä on tuntunut.”

Positiivista palautetta tuli melko paljon myös vastuun saamisesta, mikä viestii luottamuksesta työntekijöitä kohtaan. Vastaajien mielestä heidän opiskelunsa on otettu hyvin huomioon, sovittamalla työn ja opinnot yhteen sekä auttamalla opiskelua, kuten harjoittelupaikoilla ja opinnäytetyöaiheilla. Jonkin verran keuhuttiin myös hyviä työsuhte-etuja, samoin kuin mahdollisuuksia työtehtävien vaihtamiseen yrityksen sisällä.

”Nuoret otetaan vastaan hyvin ja heille annetaan vastuuta. Arvostusta omasta työstä ja osaamisesta saa tekojen ja osaamisensa perusteella eikä iän perusteella. Vanhempi ikäluokka tukee ja opastaa nuorempia rakentavalla tavalla.”

”Opiskeluaikainen työn ja opintojen yhteensovittaminen tai mahdollisuus tähän on hoidettu hyvin. YIT Polku sitouttaa, kun tietää, että jatkoa on luvassa, jos itse hoitaa hommat hyvin.”

Kysyttäessä, miten YIT voisi lisätä nuorten työntekijöiden työssä viihtymistä ja sitoutumista, nousi muutama asia useaan kertaan esiin. Vastaajat toivoivat henkilökohtaista urasuunnittelua ja varmuutta työpaikan pysyvyydestä sekä parempaa palkkaa. Nuoret haluaisivat tietää omista urakehitysmahdollisuuksistaan YIT:llä ja tehdä urasuunnitelman, johon molemmat osapuolet sitoutuisivat. Tämä auttaisi heitä sitoutumaan, kun he tietäisivät, että yrityksessä on suunniteltu heille tulevaisuutta ja se on myös valmis sitoutumaan heihin. Kuten eräs vastaaja kirjoitti, niin mikäli nuori tietää yrityksen kaavailevan hänelle vaativampia tehtäviä, on tällöin kynnys vaihtaa työnantajaa suurempi.

”Kaikille on tärkeää jatkuvuus, ja varsinkin subdanneberkällä alalla näinä aikoina olisi mielestäni tärkeää luoda uskoa alan tulevaisuutta kohtaan. Koulusta valmistuvalle on kova paikka kun ei

tiedä aikooko työnantaja pitää opiskelija töissä vai päästetäänkö niistä heti irti kun tulee vaikeampia aikoja. Eli niin yrityksen kuin työntekijän puolelta, sitoutuminen yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen olisi tärkeää.”

Palkan suuruutta arvosteltiin useaan otteeseen. Suuri osa nuorista käy kouluja saadakseen työn, josta saa mieluista palkkaa. Mikäli monen vuoden opiskelu ei näy palkassa, ei ole myöskään motivaatiota opiskella kyseiseen työhön. Samoin kärsii motivaatio työkennellä, etenkin täydellä teholla. Palkan avulla työnantaja ilmaisee arvostuksensa työntekijän taitoja ja työpanosta kohtaan. Vastaajat toivoivat palkan olevan kilpailukykyisempää. Osa tiesi kilpailijoiden alaisuudessa saatavan parempaa palkkaa ja työnantajan vaihtaminen parempien tulojen perässä voikin houkutella monia.

”YTT:llä uran (ainakin) alkuvaiheessa palkkaus on huono verrattuna kilpailijoihin ja moni vaihtaa hyvin herkästi toiseen taloon palkan perässä. Minusta uran alkuvaiheen sitoutumiseen voisi vaikuttaa sillä, että maksetaan edes alan keskitason mukaista palkkaa.”

Vaikka vastuun saaminen nousi esiin positiivisissa asioissa, niin tässä osassa sitä toivottiin useaan otteeseen lisää. Selvästikin tilanne vastuun saamisen osalta on siis erilainen riippuen työmaasta/paikasta, missä työskentelee. Se ei ole mitenkään yllättävää, kun on suuri firma ja työmaita ja toimistoja ympäri Suomen, niin löytyy myös paljon erilaisia käytäntöjä ja tapoja.

”Pienet palkannostot riittävän usein kannustavat nuoria pysymään yrityksessä. Annetaan nuorille sellaisia vastuullisia tehtäviä joiden avulla sitouttaminen on mahdollista. Kerrotaan millaisia mahdollisuuksia on edetä uralla realistisesti sekä luodaan pitkän ajan suunnitelma uralla etenemiselle.”

8.7 Haastattelut

Haastatteluiden tarkoitus oli syventää vastauksia muutamaaan, kyselylomakkeesta nousseeseen aiheeseen, joihin vastausten perusteella toivottiin parannusta tai jotka nousivat muuten tärkeiksi. Tällaisia aiheita olivat uratavoitteet, työn mielekkyys ja palautteen saaminen. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan liitteessä 6.

Taustatietoja

Haastateltuja oli neljä, joista kolme miehiä ja yksi nainen. Kaikilla haastatelluilla oli kokemusta YIT:ltä muutama vuosi. Haastateltavien tehtävät tällä hetkellä olivat markkina-analyttikko, hankintainsinööri ja kaksi työmaainsinööriä.

Uratavoitteet

Kaikilla haastateltavilla tuntui olevan jonkinlainen ajatus siitä, miten haluaa edetä. Kaikki halusivat edetä hiljalleen urallaan, eikä esimiestehtäviäkään vieroksuttu. Kaksi neljästä sanoi suoraan pitävänsä esimiesasemaa tavoitteenaan ja loput kaksi pitivät sitä mielenkiintoisena mahdollisuutena, mutta ei erityisenä tavoitteena.

”Mulla ei oo niin kun sellaista, että se olisi ehdottomasti oltava että mä haluan 10 vuoden päästä olla konsernijohtaja. Että kyl mulla on enemmän niin kun sellanen että työtehtävien kautta ja sisälön kautta... En toki karsasta millään tavalla sitä esimiesasemaa, mutta en myöskään koe sitä niin kun itse tarkoituksena.”

Haastatellut ovat valmiita jatkamaan töissä samassa yrityksessä pitkälti sen mukaan, kuinka pitkään yrityksellä on tarjota heille uusia haasteita. Esille nousi myös toiveet ja mielenkiinto firman sisäistä yksikön vaihtamista kohtaan, mikä takaisi erilaisten kokemusten ja haasteiden saamisen yrityksen sisällä. Löytyi myös mielipide siitä, että jossain vaiheessa olisi mielekästä vaihtaa työnantajaa, eikä tunnetta kovin vahvasta sitoutuneisuudesta ole.

”Kyl mä oon sen ihan myöskin tuonut ilmi, että koen mielekkäänä varmaan jossain vaiheessa vaihtaa tai niin kun et en välttämättä halua sitoutua 20 vuodeksi samaan yritykseen. Mä oon ollut kuitenkin aika pitkään, kun on ollu kesä kesätoissa ja sitten tota myöhemmin, ni ollu jo. Monet on ehtineet vaihtaa työpaikkaa monta kertaa, mut en koe olevani niin sitoutunut kun monet täällä.”

”Kyl mun mielestä se on ihan niin kun mahdollisuus, että jäis samaan yritykseen niin kauan kun se vastaa omia... siis niin kauan kun silloin kun tuntuu, että haluaisi uusia haasteita, ni niin kauan kun niitä löytyy, ni voisin ihan hyvin olla samassa yrityksessä.”

Urasuunnitelman laatimista tai ainakin sen miettimistä esimiehen kanssa yhdessä pidettiin hyvänä asiana. Kovin tarkkaa sellaista ei kukaan vastaajista ole koskaan laatinut, mutta suullisesti urasuunnitelmista on puhuttu esimiehen kanssa ja jokaisella on omassa mielessään jonkinlaiset suuntaviivat. Urasuunnitelman laatiminen loisi sellaisen kuvan, että on mahdollisuus tarpeen mukaan edetä yrityksessä. Esimieheltä saatava tuki omassa kehittämisessä koetaan myös hyvin tärkeäksi. Haastatellut pitävät reiluista ja suorista väleistä esimiehen kanssa. Heistä on tärkeää, että pystytään keskustelemaan avoimesti puolin ja toisin.

Mielekäs työ

Haastatelluista kolme neljästä sanoi, että työn mielekkyys on tärkeämpää kuin palkka, mutta se on tärkeintä niin kauan, kun palkka vain on kohtuullinen/siedettävä. Yksi haastatelluista ei osannut valita näiden kahden välillä, vaan koki niiden olevan yhtä tärkeitä tekijöitä. Vaikka teoriaosuudessa tuli useaan kertaan esille, että Y-sukupolvelle merkitsee työn sisältö paljon enemmän kuin palkka, niin eivät he silti ole halukkaita kehnolla palkalla työskentelemään. Palkan toivotaan olevan vähintäänkin kohtuullinen, että sillä tulee toimeen.

Haastatellut kertoivat työpaikalla viihtymisen kannalta tärkeitä asioita, joita ovat kiinnostava/mielekäs työ, hyvät työkaverit, sopivasti haastetta, mutta myös onnistumisen kokemuksia, ajantasaiset työvälineet, tapahtuu uutta ja etteivät päivät ole monotonisia. Kaikki vastaajat kokivat tärkeämmäksi mukavat työkaverit ja hyvän työilmapiirin kuin työvälineet. Laitteiden ja työvälineiden toivottiin kyllä olevan nykypäivän tasolla ja toimivan sujuvasti, mutta oltiin sitä mieltä, etteivät ne tällä hetkellä ole aivan toivotunmukaiset. Niiden toivottiin olevan kehittyneempiä ja joustavampia.

Palaute

Palautteen saamisen työstä koetaan olevan erittäin tärkeää. Välitön ja avoin keskusteluyhteys esimiehen kanssa ja suora palaute on ainut keino tietää, missä mennään, mitä voi parantaa ja missä kehittyä. Sen koetaan myös motivoivan jatkoa varten. Palautetta pitäisi saada niin positiivisista kuin negatiivisistakin asioista. Negatiivisten asioiden välttäminen johtaa lopulta vain ikävämpiin seurauksiin. Palautetta toivotaan saatavan heti tai

mahdollisimman pikaisesti kun on aihetta siihen, henkilökohtaisesti ja työnlomassa vapaamuotoisesti.

”Palaute mahdollisimman pikaisesti, niin sit se pysyy muistissa että mitä on tapahtunut. Liian hidasta on, jos annetaan joko tulospöytäkirjassa palaute, että miten on mennyt tai jos nyt ajatellaan vaikka työmaan näkökulmasta, niin siel on työmaan alusta loppuun ja sit annetaan palautetta miten on mennyt ja katsotaan tulosta periaatteessa. Niin se on väärä tapa, et siinä ei ehdi tehdä mitään korjauksia.”

”Jos on selkeitä epäonnistumisia, niin okei ne todetaan yhdessä. Mut kunhan se ei ole vaan ilkeilyä tai muuta tai siihen ei liity mitään sellasta, niin ei siinä ryhmäpalautteessakaan mitään vikaa ole. Mut monta kertaa helpompaa on kun siinä on henkilökohtaisesti, koska silloin on mahdollista käydä myöskin luottamuksellista keskustelua saman tien, mitä ei välttämättä aina oo tollasissa yhteisissä tilanteissa, jos sellaseen on tarvetta.”

9 Johtopäätökset

Y-sukupolvi tuo työelämään muutospainetta ja teknologiaosaamista. He ovat hyvin erilaisia arvoiltaan ja toimintatavoiltaan kuin eläkeiän saavuttava ikäpolvi, mutta haluavat päästä oppimaan heiltä. Tärkeää olisikin, että näiden sukupolvien välinen kuilu saataisiin yhdistettyä ja he toimisivat hyvässä yhteishengessä, oppien toinen toisiltaan. Uusilla työntekijöillä olisi hyvä olla vanhempi työntekijä mentorina, joka opettaisi ja ohjaisi sekä samalla yhdistäisi näitä ikäryhmiä. Kirjallisuudesta kävi ilmi, että mentorointi sopii hyvin Y-sukupolvelle, tutkimuksista ilmeni, että he arvostava sitä ja haastatteluista nousi esille toivomus sen käyttämisestä.

Tehdyt tutkimukset ja kyselyt vahvistivat hyvin toistensa paikkaansa pitävyyttä, sillä niiden tulokset olivat samalla linjalla toistensa kanssa. Itse toteuttamani kyselytutkimus jatkoi samalla linjalla, vaikka eroavaisuuksiakin esiintyi. Eroavaisuudet johtuvat paljolti siitä, että kyselyni kohdistui yhtenäisempään ryhmään, rakennusalan työntekijöihin, kun lukemani tutkimukset koskivat laajempia ryhmiä.

Jatkuvaa arviointia ja palautetta pidettiin erittäin tärkeänä sekä muissa tutkimuksissa, että tämän opinnäytetyön ohessa tehdyssä kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa. Sitä toivottiin lisättävän. Arvioinnin kuuleminen ja palautteen saaminen onkin erityisen tärkeää työuran alussa oleville nuorille aikuisille, koska heille kaikki on vielä suhteellisen uutta ja heillä on halu sekä heidän kuuluu kehittyä, mikä ei onnistu ilman palautetta. Nuorilla on vielä tuoreessa muistissa, kuinka koulussakin heitä arvioitiin jatkuvasti, jolloin he näkivät omat vahvuutensa ja kehittämisen kohteensa.

Perehdyttäminen sai avoimissa vastauksissa paljon hyvää palautetta, mutta joukossa oli myös muutama negatiivinen kommentti. Haastatteluista nousi esiin perehdyttäminen vain kerran ja sen vuoksi, että siihen toivottiin yhtenäisempää tapakulttuuria kaikkiin liiketoimintaryhmiin ja yksiköihin.

Vaikka tehdyissä tutkimuksissa, kirjallisuudessa sekä artikkeleissa tuli vahvasti esille, että Y-sukupolvelle ei ole tärkeintä palkka, vaan työn sisältöön liittyvät tekijät, niin se ei tarkoita etteikö palkan suuruudella olisi väliä. Tutkimuksessani tuli hyvin selkeästi ilmi,

että työn sisältö painaa enemmän vain niin kauan, kun palkka on kohtuullinen. Tuskin monikaan olisi valmis tekemään mielekästä työtä palkalla, jolla ei tule toimeen.

Useissa tutkimuksissa ilmeni, että Y-sukupolvi on halukas työskentelemään kansainvälisessä ympäristössä ja ulkomailla, mutta se ei kuitenkaan näkynyt kohdeyrityksessä tekemässäni kyselyssä. Samoin ympäristöasioiden huomioiminen ei tuntunut vastaajista tärkeältä. Työn kiertoa ei mielletty tärkeäksi, vaikka monipuoliset tehtävät olivatkin vastaajien mielestä tärkeä osa mielekästä työtä ja työssä viihtymistä.

Kun verrataan edellisvuoden henkilöstötutkimuksen ja tämän opinnäytetyön kyselyn tuloksia, on havaittavissa yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Kummassakin tutkimuksessa tärkeimmiksi motivaation lähteiksi nousivat mielenkiintoiset työtehtävät ja mukavat työkaverit. Vastuun saamista arvostettiin myös kummassakin kyselyssä. Henkilöstötutkimuksessa nousi korkealle itsenäisten tehtävien arvostaminen, mikä ei kuitenkaan ollut Y-sukupolvelle tärkeää. He pitivät yhtä paljon ryhmässä työskentelystä. Kummassakin kyselyssä vähiten tärkeiksi asioiksi jäivät kansainväliset työtehtävät ja mahdollisuus työnkiertoon. Molempien kyselyiden perusteella kaivattiin mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Henkilöstötutkimuksen mukaan työntekijät ovat tyytyväisiä omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työhönsä, mutta Y-sukupolvi koki tilanteensa sen suhteen heikommaksi. Molemmissa tutkimuksissa nousi yhteiseksi kehittämiskohteeksi säännöllinen palautteen antaminen ja osaamisen kehittämisen mahdollisuus/tukeminen.

Tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa Y-sukupolven näkökulmaan, mutta yrityksessä voidaan hyödyntää tutkimuksen tuloksia muun muassa rekrytoinnissa, työnantajamarkkinoinnissa, oppilaitosyhteistyössä ja YIT:n kehittämisessä työpaikkana.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielestäni opettavaista ja mielenkiintoista. Yllätyin, kuinka paljon aiheesta on materiaalia; kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia, niin suomalaisia kuin kansainvälisiäkin. Opin ymmärtämään paremmin, kuinka uuden sukupolven tulo ja suurten ikäluokkien lähteminen vaikuttavat työelämään. Opin samalla, ajattelemaan asiaa tarkemmin, että kuinka tämä sukupolvien vaihdos käytännössä toteutuu ja kuinka sitä tulisi toteuttaa yrityksen sisällä, niin että se hoituisi mahdollisimman

sulavasti ja hyvässä hengessä. Ja kuinka vanhempien työntekijöiden tieto ja taito saadaan talteen, ettei yrityksen toiminta kärsisi osaajien lähtiessä.

9.1 Kehittämiskohteita

Kehittämiskohteina opinnäytetyön tutkimusta tehdessä nousi palkka, sopiva määrä vastuuta, palaute ja eteneminen/kehittyminen. Asettamalla palkkauksen kilpailukykyisemmäksi, saataisiin pidettyä talossa nekin työntekijät, jotka vaihtavat pelkän palkan perässä toisaalle ja samoin saataisiin ne pätevät työnhakijat, keille palkka muodostuu ratkaisevaksi tekijäksi, valitsemaan YIT jonkin toisen sijaan. YIT:n arvostus työnantajana on kuitenkin erittäin korkealla tasolla. Toisaalta, alhaisempi palkkataso varmistaa sen, että työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään työn itsensä sekä muiden tekijöiden takia, eikä vain rahan. Toinen kehittämiskohde on nuorille annettava vastuun määrä, mikä on joissain paikoin uuvuttavan korkea ja toisaalla liian vähäinen. Tätä täytyisi saada tasapainotettua sopivalle tasolle.

Kolmas kohde on palautteen antaminen, mikä helposti unohtuu pienissä asioissa ja joskus suurissakin. Palaute olisi hyvä saada tutuksi tavaksi arkisen työnteon lomaan. Siitä seuraisi paljon iloa, motivaatiota ja työjäljen paranemista. Palautetta olisi hyvä osata antaa ja vastaanottaa puolin ja toisin, jotta esimieskin saisi tietää, mitä hän voisi toiminnassaan parantaa. Neljäntenä kehittämisen kohteena on työntekijöiden kehittäminen ja etenemisen tukeminen. Nuorille uransa alussa oleville työntekijöille on tärkeää saada tietää, että he ovat tärkeä osa organisaatiota, heistä halutaan pitää kiinni ja heille on tarjolla etenemispolkuja yrityksen sisällä. Näistä etenemispoluista tulisi kertoa heille ja samoin keinoista heidän itsensä kehittämiseen. Perehdyttäminen vaikuttaisi olevan eritasoista eri paikoissa, joten siihen olisi hyvä kiinnittää huomiota.

9.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuksena voisi toistaa tämän saman kyselyn tietyn ajan kuluttua. Sillä voitaisiin mitata, kuinka työpaikan ja esimiestoiminnan kehittämisessä työpaikalla on onnistuttu. Samoin nähtäisiin, miten työarvot ovat muuttuneet iän ja työkokemuksen kertyessä. Samainen työarvotutkimus voitaisiin toteuttaa myös esimerkiksi rakennusalan opilaitosten opiskelijoille, sillä heitä on YIT:llä paljon töissä.

Muita opinnäytetyöstä nousseita mahdollisia tutkimusaiheita ovat henkilöstön tai nuorten sitoutuminen, arvomaailma tai ikäjohtaminen. Näihin tämän opinnäytetyön aiheisiin voisi syventyä paremminkin, sillä tietoa niistä riittää ja se olisi yritykselle aina hyödyllistä. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös sen tutkiminen, että lisääntykö nuorten työntekijöiden sitoutuminen vahvistamalla työpaikalla tässä tutkimuksessa tärkeiksi nousseita asioita.

Lähteet

Akavan Erityisalat ry. 2010. Nuoret jäsenemme työelämässä. Akavan Erityisalojen selvityksiä 1/2010. Libris Oy. Helsinki.

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto Oy. Yliopistopaino. Helsinki. Luettavissa: <http://www.eva.fi/julkaisut/eva-raportti-mainettaan-parempi-tyo/2924/>. Luettu: 9.10.2011.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hietanen, R. 2008. Niksit Y-sukupolven johtamiseksi. Kauppalehti 28.6.2008. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=12868>. Luettu: 12.9.2011.

Ilmarinen, J. 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Työterveyslaitos. Helsinki.

Izquierdo, F. 2011. Occupy Wall Street: Amerikan muutosvoima vai valkoisen keskiluokan poispilatus jälkikasvun värinä? Luettavissa: <http://www.kommentti.fi/lukukokemuksia/occupy-wall-street-amerikan-muutosvoima-vai-valkoisen-keskiluokan-poispilatus-j%C3%A4lkikasvun-varinaa>. Luettu: 18.12.2011.

Jokinen, J. 2010. Nuoret pelkäävät juuttuvansa uraputkeen. Valtiotieteilijä 22.9.2010. Luettu: <http://www.valtiotieteilija.fi/node/189>. Luettu: 24.9.2011.

Juutinen, S. 2011. Nuoret kaipaavat työn ohella koulutusta ja vapaa-aikaa. Lehdistöiedote 22.12.2011. PWC. Luettavissa: <http://www.pwc.com/fi/fi/tiedotteet-2011/nuoret-kaipaavat-tyon-ohella-koulutusta-ja-vapaa-aikaa.jhtml>. Luettu: 29.10.2011.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY Helsinki / WS Bookwell Oy. Juva.

- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Komulainen, K. 2010. YIT Oyj. YIT Henkilöstötutkimuksen tulokset ja havainnot. Intranet.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamistrategialla. Edita. Helsinki.
- Lower, J. 2008. Brace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse* vol 28, no. 5.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Meister, J. Willyerd, K. 2010. Mentoring Millenials. *Harward Business Review* 5/2010.
- Myllyniemi, S. 2006. Uskon asia. Nuorisobarometri 2006. Yliopistopaino. Helsinki
- Myllyniemi, S. 2007. Perusarvot puntarissa. Nuorisobarometri 2007. Yliopistopaino. Helsinki.
- Pesonen, E. 2011. Jokainen harjoittelija on potentiaalinen YIT:läinen. Intranet. Käpylä.
- Pirinen, H. & Hussi, T. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. *Työterveyslaitos Tiedote* 59/2010.
- Pouhiniemi, M. 2010. Arvosanasto. Limor Oy. Luettavissa: <http://www.limor.fi/>. Luettu: 20.12.2011.
- Poutiainen, O. 2007. Nuorten arvot ja tietoyhteiskunta-asenteet. Yliopistopaino. Helsinki.

PWC. 2011. Millennials at work – Re-shaping the workplace.

Taloudellisen tiedotustoimisto. 2009. Nuorten arvot ja elämä -tutkimus.

Taloudellinen tiedotustoimisto. 2011. Nuoret ja ammatinvalinta.

Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media. 2010. Nuoret ja johtaminen.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2010. Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon. Talouselämä 7.5.2010.

Tuppurainen, S. 2009. Muistio nuorten työelämäasenteista ja -arvoista sekä toimenpiteistä nuorten työllisyyden edistämiseksi. Yliopistopaino. Helsinki.

Valtiokonttori. 2012. Ikäjohtaminen. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=25325>. Luettu: 16.2.2012.

Vesterinen & Suutarinen. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. JTO. Hansaprint. Vantaa.

YIT Oyj 2011a. YIT Lyhyesti. Luettavissa:

http://www.yit.fi/palvelut/yritysinformaatio/perustietoa/YIT_lyhyesti.

YIT Oyj 2011b. Konsernin toimialat 1.3.2011 alkaen. Luettavissa:

http://www.yit.fi/palvelut/yritysinformaatio/perustietoa/YIT_lyhyesti/Konsernirakennne.

YIT Oyj 2011c. Henkilöstö on voimavaramme. Luettavissa:

http://www.yit.fi/palvelut/yritysinformaatio/perustietoa/YIT_lyhyesti/50883.

YIT Oyj 2011d. Oppilaitosyhteistyö. Intranet.

YIT Oyj 2011e. 2011 kesäharjoittelut – henkilöstötiedote. Intranet.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saate

Hei!

Olen liiketalouden opiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta ja tekemässä opin-
näytetyötä Yit Rakennus Oy:lle koskien Y-sukupolven sitoutumista työhön. Tämän
kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitä nuoret toivovat työltä ja esimiestoiminnalta.

Toivon Sinun osallistuvan tähän kyselytutkimukseen, joka vie aikaasi noin 10 minuuttia.
Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien henkilöllisyyttä pysty selvittä-
mään. Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan 17.11.2011 mennessä.

Vastaamalla kyselyyn annat arvokasta tietoa Yit:n käyttöön sekä opinnäytetyölleni. Au-
tat samalla kehittämään Yit:n henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=35721830&chk=WQFC57WJ>

(Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.)

Kiitän suuresti omasta ja YIT:n puolesta osallistumisestasi!

Syysterveisin,

Katja Lehtinen

Vastaa mielelläni kaikkiin kyselytutkimusta koskeviin kysymyksiin:

katja.lehtinen@yit.fi

Liite 2. Kyselyn kysymykset

1. Sukupuoli
 - Nainen
 - Mies

2. Syntymävuosi

3. Korkein suorittamasi tutkinto?
 - peruskoulu
 - lukio
 - ammattioppilaitos
 - ammattikorkeakoulu
 - korkeakoulu tai yliopisto
 - jokin muu, mikä?

4. Jos opiskelet nyt, missä opiskelet?
 - lukio
 - ammattioppilaitos
 - ammattikorkeakoulu
 - korkeakoulu tai yliopisto
 - en opiskele tällä hetkellä
 - jokin muu, mikä?

5. Mitä alaa opiskelet tai viimeksi opiskelit?
 - rakennustekniikka
 - rakentamistalous
 - yhdyskuntatekniikka
 - liiketalous
 - jokin muu, mikä?

6. Jatkatko opintoja nykyisen tutkintosi jälkeen, mihin?
 - en jatka
 - en osaa sanoa
 - ammattioppilaitokseen
 - ammattikorkeakouluun
 - korkeakouluun tai yliopistoon
 - Johonkin muualle, mihin?

7. Kuinka paljon Sinulla on työkokemusta?
 - alle vuosi
 - 1-2 vuotta
 - 2-3 vuotta
 - 3-4 vuotta

- 4-5 vuotta
- yli 5 vuotta

8. Kuinka paljon Sinulla on työkokemusta YIT:ltä?

- alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta
- 3-4 vuotta
- 4-5 vuotta
- yli 5 vuotta

9. Millä alueella olet töissä?

- Pääkaupunkiseutu
- Muu Uusimaa
- Satakunta (Pori)
- Varsinais-Suomi (Turku)
- Kanta-Häme (Forssa, Hämeenlinna, Riihimäki)
- Päijät-Häme (Lahti)
- Pirkanmaa (Tampere)
- Kymenlaakso (Kotka, Kouvola)
- Etelä-Karjala (Imatra, Lappeenranta)
- Pohjois-Karjala (Joensuu)
- Etelä-Savo (Mikkeli, Savonlinna)
- Keski-Suomi (Jyväskylä)
- Pohjois-Savo (Iisalmi, Kuopio, Varkaus)
- Etelä-Pohjanmaa (Seinäjoki)
- Keski-Pohjanmaa (Kokkola)
- Pohjanmaa (Vaasa, Pietarsaari)
- Pohjois-Pohjanmaa (Oulu, Ylivieska, Kuusamo)
- Kainuu (Kajaani)
- Lappi (Kemi, Rovaniemi, Sodankylä)

10. Missä liiketoimintaryhmässä olet töissä?

- Asuntorakentaminen (Pääkaupunkiseutu, Hämeenlinna)
- Talonrakennus (muu suomi)
- Toimitilarakentaminen
- Infrarakentaminen
- Hallinto- ja tukitoimintapalvelut

11. Missä työskentelet nyt?

- konttoritoimihenkilönä
- työmaatoimihenkilönä (sis. työnjohto)
- työmaatyöntekijänä
- jonkin muu, mikä?

12. Viiden vuoden päästä tavoitteenani on olla...

- opiskelija
- toimihenkilö
- työntekijä
- asiantuntija
- esimies
- muu, mikä?

13. Koetko YIT Polku – ohjelman lisännen sitoutumistasi YIT:lle?

- kyllä
- jonkin verran
- ei
- en ole ollut mukana ohjelmassa
- en ole tietoinen ohjelmasta

14. Merkitse seuraavat vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen (1-5). Työ merkitsee minulle...

välttämättömyyttä vain tulojen saamiseksi
 jossain määrin kiinnostavaa tekemistä, mutta palkka on tärkeintä
 mahdollisuutta harjoittaa taitojani
 uraa, jolla haluan edetä ja saada vastuuta
 kutsumusta, jossa voin toteuttaa itseäni

15. Mikä on mielestäsi sopivan pituinen aika olla töissä samalla työnantajalla?

- noin vuosi
- 1-3 vuotta
- 3-10 vuotta
- yli 10 vuotta
- en osaa sanoa

16. Kuinka valmis olet vaihtamaan työpaikkaa?

- Vaihtaminen ei ole suuri askel, haluan kokemusta eri organisaatioista
- Sopivan ajan välein on hyvä vaihtaa työnantajaa
- Jos jotain parempaa tulee eteen, olen valmis vaihtamaan
- Jos koen ongelmalliseksi työskennellä yrityksessä, etsin uuden työpaikan
- Pysin aina sopeutumaan ja pitämään työpaikkani

17. Kuinka koet työskentelyn vanhemman sukupolven edustajien kanssa?

- Opettavaista molemmin puolin
- He opettavat toimintatavat
- Tuntuu, etteivät he ota minua vakavasti
- Työskentelen mieluummin omanikäisten kanssa
- Sukupolvella ei ole minulle mitään merkitystä

18. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka tärkeitä seuraavat työhön liittyvät asiat sinulle ovat ja kuinka hyvin ne toteutuvat työssäsi tällä hetkellä.

Tärkeää minulle Toteutuu nyt

- Työsuhteen pysyvyys
- Joustavat työajat
- Hyvä palkka
- Monipuoliset tehtävät
- Hyvät koulutusmahdollisuudet
- Itsenäinen työskentely
- Työskentely osana ryhmää
- Mukavat työkaverit
- Työn mielekkäisyys/kiinnostavuus
- Mahdollisuus käyttää luovuutta
- Työn haasteellisuus
- Uuden oppiminen
- Mahdollisuus itsensä kehittämiseen
- Hyvät etenemismahdollisuudet
- Työn kiireettömyys
- Työn kierto
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- Matkustusmahdollisuudet
- Hyvät työsuhte-edut (esim. puhelinetu, lounasetu, työterveyshuolto)
- Kansainvälinen työympäristö
- Muiden arvostus työtä kohtaan
- Tunne työn merkityksellisyydestä
- Palautteen saaminen
- Ympäristöasioiden huomioiminen
- Hyvä fyysinen työympäristö (esim. hyvä valaistus, sopiva lämpötila, puhtaus, riittävästi tilaa, alhainen melutaso)
- Ajanmukaiset ja toimivat työvälineet
- Työn kierto
- Hyvä esimies
- Urasuunnitelman tekeminen
- Arvostettu työnantaja

19. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka tärkeitä seuraavat esimieheen liittyvät ominaisuudet ovat ja kuinka hyvin ne toteutuvat tällä hetkellä.

Tärkeää minulle Toteutuu nyt

- Oikeudenmukainen
- Luotettava
- Kohtelee kaikkia tasavertaisesti
- Antaa palautetta työstä

- Kuuntelee alaisiaan
- Määrätietoinen
- Jakaa aktiivisesti tietoa
- Tekee päätökset yksin
- Haluaa mielipiteitä päätösten tueksi
- Osoittaa mielenkiintoa työtäni kohtaan
- Pysyttelee etäällä
- On alaistensa kaveri
- Omaa hyvät vuorovaikutustaidot
- Auttaa alaisiaan kehittymään/etenemään uralla
- Tuntee alaistensa vahvuudet ja heikkoudet
- Antaa vastuuta
- Antaa työrauhan

20. Mitkä (nuorten) työntekijöiden työssävihtymiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat YIT:llä on hoidettu hyvin?

21. Miten YIT voisi mielestäsi lisätä (nuorten) työntekijöiden työssävihtymistä ja sitoutumista?

Liite 3. Arvoasteikot 1

18. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka tärkeitä seuraavat työhön liittyvät asiat Sinulle ovat ja kuinka hyvin ne toteutuvat työssäsi tällä hetkellä.

	Tärkeää minulle 1=ei lainkaan tärkeää 5=erittäin tärkeää						Toteutuu nyt 1=ei lainkaan tärkeää 5=erittäin hyvin					Yhteensä
	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)		1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)	
Työsuhteen pysyvyys (avg: 4,46)						Työsuhteen pysyvyys (avg: 4,12)						100 %
Joustavat työajat (avg: 3,82)						Joustavat työajat (avg: 3,35)						100 %
Hyvä palkka (avg: 4,22)						Hyvä palkka (avg: 2,84)						100 %
Monipuoliset tehtävät (avg: 4,32)						Monipuoliset tehtävät (avg: 3,92)						100 %
Hyvät koulutusmahdollisuudet (avg: 3,96)						Hyvät koulutusmahdollisuudet (avg: 3,31)						100 %
Itsenäinen työskentely (avg: 3,75)						Itsenäinen työskentely (avg: 3,83)						100 %
Työskentely osana ryhmää (avg: 3,68)						Työskentely osana ryhmää (avg: 3,63)						100 %
Mukavat työkaverit (avg: 4,56)						Mukavat työkaverit (avg: 4,26)						100 %
Työn mielihyvä/kiinnostavuus (avg: 4,63)						Työn mielihyvä/kiinnostavuus (avg: 3,79)						100 %
Mahdollisuus käyttää luovuutta (avg: 3,79)						Mahdollisuus käyttää luovuutta (avg: 3,32)						100 %
Työn haasteellisuus (avg: 3,96)						Työn haasteellisuus (avg: 3,86)						100 %
Uuden oppiminen (avg: 4,24)						Uuden oppiminen (avg: 3,99)						100 %
Mahdollisuus itsensä kehittämiseen (avg: 4,24)						Mahdollisuus itsensä kehittämiseen (avg: 3,99)						100 %

4,35)		3,67)		
Hyvät etenemismahdollisuudet (avg: 4,24)		Hyvät etenemismahdollisuudet (avg: 3,30)		100 %
Työn kiireettämyys (avg: 3,25)		Työn kiireettämyys (avg: 2,50)		100 %
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (avg: 4,07)		Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (avg: 3,25)		100 %
Matkustusmahdollisuudet (avg: 2,75)		Matkustusmahdollisuudet (avg: 2,47)		100 %
Hyvät työsuhte-edut (esim. puhelinetu, lounasetu, työterveyshuolto) (avg: 4,00)		Hyvät työsuhte-edut (esim. puhelinetu, lounasetu, työterveyshuolto) (avg: 3,79)		100 %
Kansainvälinen työympäristö (avg: 2,82)		Kansainvälinen työympäristö (avg: 2,45)		100 %
Muiden arvostus työtä kohtaan (avg: 3,90)		Muiden arvostus työtä kohtaan (avg: 3,29)		100 %
Tunne työn merkityksellisyydestä (avg: 4,19)		Tunne työn merkityksellisyydestä (avg: 3,51)		100 %
Palautteen saaminen (avg: 4,12)		Palautteen saaminen (avg: 3,02)		100 %
Ympäristöasioiden huomioiminen (avg: 3,28)		Ympäristöasioiden huomioiminen (avg: 3,09)		100 %
Hyvä fyysinen työympäristö (esim. hyvä valaistus, sopiva lämpötila, puhtaus, alhainen melutaso) (avg: 3,70)		Hyvä fyysinen työympäristö (esim. hyvä valaistus, sopiva lämpötila, puhtaus, alhainen melutaso) (avg: 3,32)		100 %
Ajanmukaiset ja toimivat työvälineet (avg: 4,36)		Ajanmukaiset ja toimivat työvälineet (avg: 3,56)		100 %
Työn kierto (avg: 3,30)		Työn kierto (avg: 2,95)		100 %
Hyvä esimies (avg: 4,45)		Hyvä esimies (avg: 3,77)		100 %
Urasuunnitelman laatiminen (avg: 3,55)		Urasuunnitelman laatiminen (avg: 2,49)		100 %
Arvostettu työnantaja		Arvostettu työnantaja		100 %

(avg: 3,79)						(avg: 4,06)					
Yhteensä	1 %	6 %	20 %	46 %	27 %		5 %	13 %	32 %	35 %	15 %

Liite 4. Arvoasteikot 2

19. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka tärkeitä seuraavat esimieheen liittyvät ominaisuudet Sinusta ovat ja kuinka hyvin ne toteutuvat tällä hetkellä.

	Tärkeää minulle 1=ei lainkaan 5=erittäin						Toteutuu nyt 1=ei lainkaan 5=erittäin hyvin					Yhteensä
	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)		1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)	
Oikeudenmukainen (avg: 4,49)						Oikeudenmukainen (avg: 3,95)						100 %
Luotettava (avg: 4,59)						Luotettava (avg: 4,04)						100 %
Kohtelee kaikkia tasa- vertaisesti (avg: 4,36)						Kohtelee kaikkia tasa- vertaisesti (avg: 3,87)						100 %
Antaa palautetta työstä (avg: 4,30)						Antaa palautetta työstä (avg: 3,26)						100 %
Kuuntelee alaisiaan (avg: 4,34)						Kuuntelee alaisiaan (avg: 3,63)						100 %
Määrää tiukat toiminta- tavat (avg: 2,90)						Määrää tiukat toiminta- tavat (avg: 3,05)						100 %
Jakaa aktiivisesti tietoa (avg: 4,25)						Jakaa aktiivisesti tietoa (avg: 3,34)						100 %
Tekee päätökset yksin (avg: 2,26)						Tekee päätökset yksin (avg: 2,94)						100 %
Haluaa mielipiteitä pää- tösten tueksi (avg: 3,73)						Haluaa mielipiteitä pää- tösten tueksi (avg: 3,25)						100 %
Osoittaa mielenkiintoa työtäni kohtaan (avg: 4,10)						Osoittaa mielenkiintoa työtäni kohtaan (avg: 3,50)						100 %
Pysyttelee etäällä (avg: 2,24)						Pysyttelee etäällä (avg: 2,86)						100 %

On alaistensa kaveri (avg: 2,88)		On alaistensa kaveri (avg: 3,12)		100 %
Omaa hyvät vuorovai- kutustaidot (avg: 4,27)		Omaa hyvät vuorovai- kutustaidot (avg: 3,50)		100 %
Auttaa alaisiaan kehiti- tymään/etenemään uralla (avg: 4,27)		Auttaa alaisiaan kehiti- tymään/etenemään uralla (avg: 3,33)		100 %
Tuntee alaistensa vah- vuudet ja heikkoudet (avg: 4,24)		Tuntee alaistensa vah- vuudet ja heikkoudet (avg: 3,35)		100 %
Antaa vastuuta (avg: 4,39)		Antaa vastuuta (avg: 4,00)		100 %
Antaa työrauhan (avg: 4,23)		Antaa työrauhan (avg: 4,00)		100 %
Yhteensä	3 % 10 % 14 % 42 % 31 %		2 % 15 % 32 % 36 % 15 %	

Liite 4. Avoimet vastaukset 1.

20. Mitkä (nuorten) työntekijöiden työssäviihtymiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat YIT:llä on hoidettu hyvin?

Asian mukaiset työvälineet, opastus työhön

Perehdytys omaan työhön.

Tukiverkosto on laaja, kunhan osaa olla itse sitä rakentamassa.

- Apua saa kaikilta aina kun kysyy. - Työtoverit ovat ottaneet hyvin vastaan. - Edut ovat hyvät.

Yhteistoiminta, kuten tapaamiset yms.

Perehdytys

Perehdytys, opastaminen

Uutta aloittavaa työntekijää palkataan taloon lisää. YIT Polku helpottaa uusia henkilöitä tutustumaan taloon. Sosiaalisia ihmisiä löytyy yrityksestä Työssäviihtyvyys varsinkin työnjohdolla paljon itsestä kiinni, itse ainakin viihdyn mainiosti

vastuunanto, rento tunnelma (työilmapiiri), monipuolinen työympäristö, mahdollisuus vaikuttaa/tulla kuulluksi

-otettu mukaan työporukkaan (niin töissä kuin ulkopuolella esim. säbävuorot, virkistäytymispäivät, jne) -kuuluu samat etuudet kuin vakituisille -annettu selvät vastualueet (ainakin työnjohdossa)

Se, että heidät huomioidaan ja heidän työlleen annetaan merkitystä.

Mielestäni erittäin hyvät edut (työterveyshuolto, liikuntapaikat yms.) Olen työskennellyt asuntorakentamisessa sekä nyt infrassa ja molemmissa ollut tosi hyvä työilmapiiri. Molemmissa on myös paljon harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä.

Hyvät työskentelymahdollisuudet,

Työporukasta löytyy aina loistavia persoonia jotka ovat valmiina auttamaan ja opastamaan, vaikka se ei välttämättä kuuluisi heidän toimenkuvaansa.

Perehdyttämiseen on panostettu mielestäni hyvin.

Työkaverit ottavat vertaisekseen ja ohjaavat kasvattavasti eivätkä asenteella "et sä kuitenkaan mitään osaa, käy hakee meille kahvia". Otetaan aidosti mukaan tekemään yhdessä.

Esimiehet kohtelevat asiallisesti ja tukevat työuran alkuvaiheessa.

- yhteiset perehdytystilaisuudet ja materiaalit - mahdollisuus osa-aikaiseen työskentelyyn opintojen ohessa - mahdollisuus opinnäytetyön tekemiseen - palkka on opiskelijana hyvä, kun saa lounaritkin

Edut ovat samat kuin vanhemmilla työntekijöilläkin. Ei pelätä antaa vastuuta nuorille. Työntekovälineet ja laitteet ovat ajanmukaiset.

Meillä on mukava työyhteisö ja töihin on kiva tulla.

Ei odoteta ainakaan liikoja kokemattomalta työntekijältä.

Pakolliset koulutukset hoidetaan nopeasti ja yit:n maksamana.

- Pidetään huolta nuorien työntekijöiden jaksamisesta. - Annetaan taustatukea tarvittaessa - Apua saa pyydettyäessä - Vapaa-aika vs. työelämä hyvin balanssissa - Palkka-asiat omasta mielestä kohdallaan esim. edut ja lisät

Urakehitys ainakin omalta osalta tärkeä työssä. YIT:llä tulevaisuuden mahdollisuudet ja vaihtoehdot on tuotu ainakin osittain esille sekä työntekijän tulevaisuuden suunnitelmien huomioiminen hoidettu hyvin.

Perehdyttäminen, tasapuolinen kohtelu, avoin ilmapiiri

Perehdyttäminen toimii hyvin ja kesäharjoittelijoiden päätöspäivä antaa yrityksestä edullisen vaikutelman.

-hyvä työympäristö

Perehdytys, henkilökohtainen "ohjaaja", tukea saa jos tarvitsee.

Työsuhde-edut

YIT:llä on ihmisiä joka lähtöön. Työmaan väkeä ei voi valita, mutta kyllä sijoittumiseen voi vaikuttaa. Kuunnellaan tarpeita ja pyritään mahdollisuuksien mukaan kuuntelemaan mielipiteitä.

Mahdollisuus vaihtaa työnkuvaa yrityksen sisällä.

Vastuuta on heti annettu hyvin omien edellytysten mukaan.

Työ on joustavaa ja sopii elämäntilanteeseen. Erittäin hyvät työkaverit. Mahdollisuus vaikuttaa ja helppo keskustella esimiehen ja johtajien kanssa. Mahdollisuus vaihtaa työtehtävää talon sisällä

-Vakituisen työsuhteen saaminen silloin kun on mahdollista työskennellä täyspäiväisesti (toteutunut omalta osalta, en voi puhua kaikkien puolesta) -Oppiminen kokeneeman rinnalla jos tällä on intoa opettaa asioita

Vapaa-ajan toiminta ja työssäjaksamisen tukeminen erilaisin tapahtumapäivin sekä työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen.

Omasta kokemuksestani sanoisin, että ilmapiiri on sellainen, että uusi työntekijä voi aina kysyä apua muilta epäselvyyksiä kohdatessaan

Ison yrityksen edut (pysyvyys...), satunnaisesti järjestetyt ryhmätilaisuudet(ei koulutukset)

Vastaukset yhden kesän kesätöiden perusteella. Ensinnäkin pelkästään työnantajan yhteyden pito myös työjakson ulkopuolella lisää kiinnostusta(esim kesätöiden palaute tilaisuus). Myös kesällä järjestetty YIT:n info tilaisuus oli antoisa, siellä kerrottiin yleisesti asiaa koko yhtiöstä. Tärkeimpänä kuitenkin koin sen, että pääsi tekemään monipuolisesti töitä työmaalla ja samalla oppimaan uutta alasta, sekä työporukkaan otettiin hyvin mukaan.

Otetaan huomioon opiskelu. Pehdytetään työhön hyvin.

Vastuuta annetaan sopivasti. Olen päässyt jonkin verran vaikuttamaan omiin työtehtäviini. Työ on itsenäistä ja siitä tulee tunne, että minuun luotetaan. Hyvä työilmapiiri. Tulospalkkiojärjestelmä.

Henkilökohtaiset työvarusteet ja edut ovat erittäin hyvät. Harjoittelijoihin luotetaan ja annetaan kiitettävästi vastuuta. Silloin harjoittelija pyrkii (ainekin itse) olemaan luottamuksen arvoinen. Tämä luo työssä olemisen mielekkyyttä. Luottamuksen antamiseen liittyy tietenkin omat riskinsä, mutta se vaatiikin esimieheltä aktiivista läsnäoloa harjoittelijan kanssa tai aktiivista yhteydenpitoa.

Ainakin työmailla nuorten on helppoa liittyä osaksi työnjohtoporukkaa.

Osaamista vastaava työnkuva ja kehittyvä ura. Vapaa-ajan tekeminen ja mahdollisuudet hyvät.

Tärkeää on että tuntee kuuluvansa organisaatioon alusta alkaen kuin olisi aina siinä ollut, ja niin YIT:llä on tuntunut olevan.

Töitä on aina ollut tarjolla. Hyvät mahdollisuudet vaihtaa yksikköä/alaa, esim. talonrakennuksesta infrarakentamiseen.

- Hyvin hoidettu perehdytys uusiin työtehtäviin

Vastuunanto, edut ja palkka, tulevaisuuden näkymät, hyvä henki, vapaus, tukihenkilöt. Nämä vaihtelevat kuulemma rajusti yksiköiden, esimiesten ja työtehtävien mukaan.

Vastuuta uskalletaan antaa, eikä huohoteta niskaan, vaan luotetaan työntekijään. Työtehtäviin opastaminen ja perehdyttäminen hoidetaan hyvin.

Nuoret otetaan vastaan hyvin ja heille annetaan vastuuta. Arvostusta omasta työstä ja osaamisesta saa tekojen ja osaamisensa perusteella eikä iän perusteella. Vanhempi ikäluokka tukee ja opastaa nuorempia rakentavalla tavalla.

Mahdollisuuksia on teoriassa olemassa moniin työtehtäviin.

vastuuta annetaan nuorille paljon (johtuneet yleisestä organisaation muutoksesta nuorempaan päin), työympäristö ja kollegat ovat melko mukavia

Saan hyvin vastuuta. On mahdollista olla vanhempain vapaalla kun elämäntilanne sitä vaatii.

Yhteistyö koulun kanssa.

Opiskeluaikeiden harjoittelupaikat ja niissä annetut oikeat ja vastuulliset työtehtävät. YIT Polku on myös hyvä, siinä näkee erilaisia työmaita eri vaiheissa ja eri tehtävissä.

On annettu mahdollisuus kesätyöhön joka kesä opintojen aikana, jolloin on valmistumishetkellä jo hyvät valmiudet työntekoon YIT:llä.

Opiskeluaikainen työn ja opintojen yhteensovittaminen tai mahdollisuus tähän on hoidettu hyvin. YIT Polku sitouttaa, kun tietää, että jatkoa on luvassa, jos itse hoitaa hommat hyvin.

Kannustimia ja aktiivista rekrytointia työhön on paljon. Kesätyöntekijöistä pidetään hyvää huolta

Mielestäni kaikki! Houkutteleva työnantaja :)

Jatkuva Polku-ohjelma motivoi sitoutumaan.

Työharjoittelijoita yleensä pari kappaletta samalla työmaalla ja harjoittelijoille järjestetty saunailtaa jne. Yit:n edut olivat hyvät esim. lounasetu ja työterveyshuolto ja työmaalla aikaisemmin ollut vastaava mestari oli kiinnostunut koulusta ja jatkosuunnitelmista valmistumisen jälkeen.

Monipuolisia työtehtäviä, Polku -ohjelma vaikuttaa toimivalta.

Annetaan mahdollisuus työssä kehittymiseen, annetaan vastuuta

YIT Polku ohjelma Työsuhde-edut, esimerkiksi liikuntapalvelut

En tiedä vielä.

Melko rento ilmapiiri. Työntekijät melko tasavertaisia kokeneimpiin verrattuna.

Uusista työntekijöistä ollaan kiinnostuneita ja heidät otetaan reilusti mukaan porukkaan. Työntekijöiden omia toiveita ja tavoitteita kuunnellaan.

Työsuhde edut, työterveys, urapolku on hyvä idea. Hyvä työympäristö.

Vastuuta annetaan

Urakehitys ja mahdollisuus työskennellä koulun ohessa.

Liite 5. Avoimet vastaukset 2.

21. Miten YIT voisi mielestäsi lisätä (nuorten) työntekijöiden työssäviihtymistä ja sitoutumista?

Mikäli mahdollista vakinaistaa työntekijä

Vastuun/tehtävien jako oltava portaistettu

- Perehdytystä parantamalla. Parin viikon perehdytys kaikkeen olennaiseen (Laitteet, ohjelmistot, käytännöt yms.) ennen työmaalle siirtymistä.
- Lisää yhteisiä tapahtumia, jotka ei varsinaisesti liity työntekoon.

Pitää henkilökohtaisia palautetilaisuuksia

Miettimällä urakehitystä ja mahdollisuuksia laajentaa osaamisaluetta

Järjestämällä nuorten iltoja/yhteishengen nostatusta

Palkka on eri gallupeillakin mitattuna keskiarvoa alhaisempi. Muuten näin, että YIT:ssä on asiat kohdillaan. Siksi olen sietänytkin pienempää ansiotuloa, koska en halua muiden asioiden muuttuvan.

Enemmän työsuhte-etuja, parempi perehdytys (erityisesti kenttäperehdytys, työympäristöön tutustuminen)

Asioista pitäisi keskustella enemmän. Näkemykset pitäisi osata perustella paremmin, pelkkä: " tiedän, koska olen kokenut. 40-vuoden kokemuksella..." ei toimi nykynuorille. Sitoutuminen syntyy varmaan vuosien varrella. Yhteistoiminta(yit:n tukema) voisi lisätä sitoutumista. Kyky vaikuttaa päätöksentekoon (ja toimintasuunnitelmiin), toimintaan sekä toiminnan läpinäkyvyys ja palaute voisivat vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Joka tapauksessa palkan pitäisi olla normaalitasolla.

-kesäloma-aikana paljon vakituisia työntekijöitä oli poissa työmaalta ja monet asiat jäivät kesätyöntekijöiden vastuulle vaikka ne eivät kesätyöntekijöille kuuluu -> ei ole edes vaikutus valtaa puuttua asioihin/ongelmiin

Antaa heille haasteellisia tehtäviä, mutta tarkoitus ei ole kouluttaa toiselle firmalle.

Suurimmaksi osaksi on kyllä nuorista itsestään kiinni. Riippuu varmaan myös esimiehestä. Kannattaa ehdottaa vaihtoa muuhun yksikköön jos homma ei toimi. Mahdollisuudet näin isossa yrityksessä on valtavat.

Turun alueella voisi jo työharjoitteluvaiheessa kokeilla korvauksen maksamista (palkkaa) hyväksi katsomilleen henkilöille, jotka mahdollisesti jäisivät taloon.

Työtehtävien jakoa ja perehdyttämistä selkeytettävä, varsinkin jos töihin tulee harjoittelijana. Esimiehiä tulisi kouluttaa ihmisten johtamiseen. Oman työn mielekkyys ja motivaatio on kärsinyt huonojen esimiestaitojen takia.

Lisää vastuullisia töitä huomioiden riittävä taustatuki/ ohjaus.

Tehtävien mielekkyys ja haasteellisuus auttavat viihtymään työssä. Jos nuoria halutaan sitouttaa, on myös yrityksen sitouduttava tarjoamaan muutakin kuin sivusta katso-
mista ja juoksupojan tehtäviä. Sitoutuminen tulee mielestäni työn mielekkyyden sivutuotteena.

- YIT polku kertoo opiskeluajan "urakehityksestä" mutta valmistumisen jälkeisistä mahdollisuuksista ei kerrota kuin se 1. porras, joka on se kun YIT Polulla viimeisestä por-
taasta poistaa harjoittelija -sanana toimenkuvan perästä

Maksaa järkevä tasoista palkkaa.

Lisää vastuuta. Selvä urapolku ja palkitseva palkkaus.

Parempi palkka. Kilpailijoilla selvästi paremmat palkat.

Nuoria tulisi työmailla käyttää töiden tekemiseen, eli Päteville nuorille vastuuta, haasteita ja pätevä Rammi messiin

-vaikea toteuttaa käytännössä, mutta vastuu voisi alussa olla hieman pienempi. Jos pärjää hienosti ja toiveita on voi vastuuta kasvattaa. - tämä vaikeaa siinä suhteessa var-
sinkin infralla, koska työmailla ei yleensä ole kuin yksi mestari joka hoitaa kaikki hommat.

Työn vaihtuvuutta voisi lisätä. Saisi kokemusta useista eri tehtävistä ja hankkeiden eri vaiheista ja tehtävistä.

Pienet palkannostot riittävän usein kannustavat nuoria pysymään yrityksessä. Annetaan nuorille sellaisia vastuullisia tehtäviä joiden avulla sitouttaminen on mahdollista Ker-
rotaan millaisia mahdollisuuksia on edetä uralla realistisesti sekä luodaan pitkän ajan suunnitelma uralla etenemiselle.

Nuoria työntekijöitä tulisi kohdella tasavertaisesti kokeneempien rinnalla.

- Kilpailukykyisempi palkkaus - Selkeät urasuunnitelmat ja kehityskeskustelut - Parempi koulutusjärjestelmä

Palkka

Annetaan enemmän vastuuta, välitetään ja kannustetaan, ohjataan ja opetetaan

Mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä eri yksiköiden välillä. Mahdollisuus etenemiseen työtehtävissä.

Kuunnella nuoria, antaa vastuuta

illanviettoja, leffoja, tapahtumalippuja, kulttuuria, sosiaalisen median käytön tukemista.

Panostamalla hyviin työntekijöihin ja tarjoamalla hyviä etenemismahdollisuuksia.

Järjestää esim. kilpailuja, yhteisiä urheiluvuoroja / urheilujoukkueita "halvempiin" urheilulajeihin esim. sählyä tms. Ainakin mitä olen kuullut niin tarjolla on ollut kalastuskil-
pailuja, golfia, maratonia, soutu- ja liikuntatunteja, joista mikään ei ole ollut sopiva/kiinnostanut. Voisi esim. järjestää työmaiden välisiä sähly-, jalkapallo- tai muita
vastaavia kilpailuja.

- Jos kokeneempi työkaveri ei halua toimia "mentorina" ei häntä siihen kannattaisi pakottaa, koska silloin kokee itsensä enemmän rasitteeksi kuin hyödyksi

Jakamalla tietoa koulutuksista, tapahtumista ja tulevista töistä.

YIT:llä uran (ainakin) alkuvaiheessa palkkaus on huono verrattuna kilpailijoihin ja moni vaihtaa hyvin herkästi toiseen taloon palkan perässä. Minusta uran alkuvaiheen sitoutumiseen voisi vaikuttaa sillä, että maksetaan edes alan keskitason mukaista palkkaa.

Työmaiden työn parempi arvostus, työntekijän työn arvostus, työntekijän itsensä ja työpanoksensa tärkeäksi tunteminen.

En ollut polku-ohjelmassa mukana, mutta koin että olisi hyvä jos työnantaja antaisi kuulua enemmän itsestään, koska olin ensimmäistä kesää töissä, enkä tuntenut aikaisemmin kuin nimeltä YIT:tä. Olisin myös mielelläni kuullut enemmän asiaa kyseisestä yksiköstä, jossa työskentelin, ja toivottavasti myös tulevaisuudessa tulen työskentelemään.

Palkkataso on liian alhainen, verrattuna siihen mikä olisi kohtuullista. Palkka pitäisi pitää ajantasalla automaattisesti. Palkkataulukot pitäisi päivittää kilpailevien yritysten tasolle.

- Tiedonkulku on välillä puutteellista; asiat jäävät vain ns. päällikkötasolle, vaikka ne liittyvät oleellisesti nuoren työntekijän työhön. - Reagointinopeus esimiehelle ilmoitettuun ongelmatilanteeseen saisi olla nopeampaa. - Palkkaus. - Henkilökohtaisen urasuunnitelman laatiminen. Kun nuori tietää, että hänelle kaavaillaan organisaatiossa vaativampia tehtäviä (lähi)tulevaisuudessa, kynnyks vaihtaa työnantajaa on suurempi.

Työssävihiytyvyyttä lisäävä tekijä voisi olla esim. vastuun antaminen työntekijälle sopivissa määrin harjoittelu jakson edetessä. Alkuun ei kuormiteta ja stressata työntekijää syyttä suotta vaan annetaan työntekijän tutustua työympäristöön. Kun harjoittelija on valmis tai kykeneväinen vastuuta ottamaan annetaan sitä. Palkka on yleensä motivoiva tekijä. Mikäli palkkaus on huono ja ei vastaa harjoittelijan taitoja/kykyjä, ei se minusta motivoi harjoittelijaa työskentelemään täydellä teholla vaan harjoittelija yleensä tekee töitä sen mukaisesti. Hyvä palkkaus innostaa harjoittelijaa ja antaa kuvan, että työnantaja arvostaa työntekijän taitoja. Hyvä palkkaus lisää myös sitoutumista.

Määrittämällä paremmin nuorille työntekijöille tutor-henkilön, joka olisi oikeasti myös kiinnostunut nuoren tekemisistä ja menemisistä.

Riittävästi vastuuta, mutta myös vapaa-aikaa. Liian suuri työtaakka tietyissä tehtävissä vie työstä mielekkyyttä.

Kaikille on tärkeää jatkuvuus, ja varsinkin suhdanneherkällä alalla näinä aikoina olisi mielestäni tärkeää luoda uskoa alan tulevaisuutta kohtaan. Koulusta valmistuvalle on kova paikka kun ei tiedä aikooko työnantaja pitää opiskelijan töissä vai päästetäänkö niistä heti irti kun tulee vaikeampia aikoja. Eli niin yrityksen kuin työntekijän puolelta, sitoutuminen yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen olisi tärkeää.

Selvempi perehdytys, kun tulee uutena taloon, tai kun vaihtaa toimenkuvaa/yksikköä.

Omasta niin kuin monien muidenkin mielestä nuorilla, sekä opiskelijoilla että varsinkin vastavalmistuneilla tulisi palkat olla enemmän kuin ne tällä hetkellä ovat. Suurin osa ihmisistä, ala kuin ala, tekee työtä elääkseen. Ja kouluja tehdäkseen työtä. Monen vuoden rankka opiskelu ei todellakaan näy työnjohtajien palkoissa. Palkkojen takia monien opiskelutovereiden opiskelu motiivi on täysin nollassa. Edes sanonta "koulujen käynti kannattaa" ei enää naurata ketään.

Vastuunanto, edut ja palkka, tulevaisuuden näkymät, hyvä henki, vapaus, tukihenkilöt. Nämä vaihtelevat kuulemma rajusti yksiköiden, esimiesten ja työtehtävien mukaan.

Panostamalla etenkin työn opettamiseen ja kannustamalla ihmisiä kehittymään.

Paremmat mahdollisuudet etätyöskentelyyn

Aikaa lisää uramahdollisuuksien/kehityskeskusteluihin

Perehdytystoimintaa pitäisi parantaa, ohjausta muutenkin, paremmat työkalut työskentelyä varten (nykyiset ohjelmistot ja muut vastaavat eivät herätä hyviä tuntemuksia)

- panostetaan jo talon tavat oppineisiin nuoriin/aikuisiin > 40-vuotiaat, ei pelkästään opiskeluvaiheessa olevien sitouttamiseen (YIT Opinnot) - mikä urasuunnitelma, mitkä kehityskeskustelut? - yksikössä työnjohtajien tasapuolinen kohtelu, esim. RET-kurssille paikat jaetaan kuin salaseuraan ja uusiin toimenkuviin siirretään suosikkeja, ja jos toimen sisältö ei houkuta, siitä suorastaan valehdellaan -> työ ei ole mielekästä tekijälle - delegoiminen antaa huonon kuvan, esimiesten tulee johtaa omalla esimerkillään (tällä vaikutettaisiin rakentamisen laatuunkin) - alaisten vahvuuksien ja heikkouksien omaksuminen tärkeää, nyt päätökset yksikössä yhdellä pelisilmäntömmällä, kaikista ei ole johtamaan ihmistä

- Hyvät työsuhde edut - Mahdollisuus olla välillä virkavapaalla lapsia hoitamassa ruuhkavuosina - Kilpailukykyinen palkka - Hyvä perehdyttäminen - Yhdessä esimiehen kanssa mietitään urasuunnitelmaa, niin kaikilla osapuolilla on yhtenevät odotukset työltä

Lisää työnantajan tarjoamaa koulutusta ja mahdollisuus työskennellä muiden nuorten kanssa.

Urasuunnitelman teko/pohtiminen yhdessä esimiehen kanssa, lisäksi sitoutumista (tietäisi mihin on mahdollisuus päästä ja sitoutuisi suunnitelmaan).

Palkkataso on nuorilla surkea. Pitäisi kiinnittää huomiota enemmän siihen, että kehittymisen myötä palkkaa nostetaan, eikä tarvitsisi itse koko ajan ruunata. Selkeät tavoitteet ja välietapit ja ylipäätään urasuunnitelman tekeminen on nuorille erittäin tärkeää ja kannustavaa!

joustavuutta työaikoihin

Hämeenlinnan yksikössä oli tunne, että kesätöihin ei päässyt ellei tuntenut jotain kontaktia YIT:ltä. Tämän takia luokallamme on tietty mielipide YIT:stä.

Sitoutumista auttaisi jos saisi helpommin tietää omasta jatkostaan yrityksessä esim. seuraavat työharjoittelut ja mahdollisuus jatkaa yrityksessä valmistumisen jälkeen.

pitämällä vanhat hyvät jermut töissä

Palkkaa harjoitteluista, projekti- ja opinnäytetöistä Työtaakkaa pienemmäksi, enemmän ohjausta

Uralla eteneminen, palkan nosto. Lupauksissa pysyminen.

Jonkinlainen vähän pidemmän tähtäimen suunnitelma työuralla etenemiseksi sitouttaisi niitä työntekijöitä joilla on halua edetä ylöspäin urallaan ja kantaa vastuuta.

Palautteen antaminen ylemmältä johdolta

Käpylän konttorin kuntosalin pitäisi panostaa, nykyisellään ikävä paikka. Joskus voitaisiin olla innovatiivisempia esim. uusissa työtavoissa ja -ajoissa sekä tietotekniikassa sekä sen käytössä. Muutamia esimerkkejä viime aikojen trendeistä lehtien mukaan: joillakin työpaikoilla on hyväksyttävää ottaa pienet päiväunet koska se tehostaa työtä, konttorilla voisi olla joku viihtyisä tila jonne ihmiset voisivat välillä mennä työskentelemään ja tapaamaan uusia yit-ihmisiä, etätöitä voisi joskus tehdä, tietotekniikka voisi olla mieluummin hyödyllinen asia kuin alituinen ongelma jne

Parempaa informaatiota esimiehiltä ja lisää palautetta ja opastusta.

Kunpa olisi vain yksi esimies, nyt revitään joka suuntaan.

Enemmän yhteistoimintaa nuorten kanssa.

Haastattelurunko	
Taustatietoja:	
Kuinka kauan olet ollut yrityksen palveluksessa?	
Missä tehtävässä toimit?	
Uratavoitteet:	
Kuvaile omia uratavoitteitasi	
Onko sinulla kiinnostusta esimiestehtäviin?	
Kuinka pitkälle haluaisit luoda uraa samassa yrityksessä?	
Koetko urasuunnitelman laatimisen tärkeäksi?	
Kuinka tärkeäksi koet esimieheltäsi saamasi tuen?	
Työn mielekkyys:	
Kumpi on sinulle tärkeämpää; hyvä palkka vai mielekäs työ?	
Mikä on sinulle tärkeintä työpaikalla viihtymisen kannalta? (työkaverit, työvälineet..)	
Miten yrityksessä voitaisiin lisätä työn mielekkääksi kokemista?	
Palaute:	
Kuinka tärkeäksi koet palautteen saamisen työstäsi?	
Milloin haluat saada palautetta; heti vai jälkepäin?	
Miten haluat saada palautetta; henkilökohtaisesti/ryhmäkohtaisesti/työn lomassa/tietyssä tilaisuudessa (kehityskeskustelu, jokin palautetilaisuus)?	