



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Y-sukupolvi johtamisen haasteena

Puska, Laura-Liisa

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Y-sukupolvi johtamisen haasteena

Laura-Liisa Puska
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2013

Laura-Liisa Puska

Y-sukupolvi johtamisen haasteena

Vuosi 2013 Sivumäärä 37

Opinnäytetyön aiheena oli Y-sukupolvi ja sen tuottamat haasteet johtamiselle. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka Y-sukupolvi eroaa muista sukupolvista ja missä suhteessa sekä miten Y-sukupolvi tulee huomioida johtamisen näkökulmasta. Y-sukupolvi määritellään globaalin mediakulttuurin kasvattamaksi ryhmäksi, jonka edustajat ovat syntyneet 1980-luvun alun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana. Y-sukupolvi, toiselta nimeltään diginatiivit, asettaa suuria odotuksia ja haasteita johtamiselle muun muassa haluamalla muuttaa johtamisen perinteisen ”kolmen koon” näkemyksen (käske, kontrolloi ja korjaa) uudella kolmen ”iin” näkemyksellä (innostu, innosta ja innovoi).

Opinnäytetyö jakaantuu kahteen osioon, teoreettiseen osaan, jossa käsitellään Y-sukupolvea ja johtamista lähdekirjallisuuden avulla sekä empiiriseen osaan, jossa muun muassa haetaan vastausta tutkimuskysymykseen. Tämän opinnäytteen tavoitteena oli myös tuoda esille, mitä Y-sukupolvesta jo tiedetään ja ovatko kyseisen ryhmän toiveet ja tarpeet otettu johtamisessa huomioon vielä käytännön työelämässä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiirisessä tutkimusosuudessa puolestaan käytettiin kvantitatiivisen aineistonkeruumenetelmään kuuluvaa lomakekyselyä. Kyselytutkimukseen valikoitui yksi vähittäiskauppa-alalla toimiva yritys, jonka tiedetään työllistävän paljon nuoria aikuisia. Kyselytutkimus toteutettiin heinäkuun aikana.

Tutkimuksesta selvisi, että case-yrityksessä Y-sukupolvi oli tunnistettu omaksi ryhmäkseen arvoineen ja vaatimuksineen. Teoria osuudessa sekä empiirisessä tutkimuksessa korostui edellä mainitun sukupolven edustajien toive ja vaatimus henkilökohtaisempaan johtamiseen. Kyseisen sukupolven edustajien mielestä vahvempi leadership on tärkeää ja sitä tulee työyhteisöissä kehittää. Myös erot Y-sukupolven ja vanhempien ikäryhmien välillä oli case-yrityksessä huomattu, esimerkiksi kommunikoinnissa. Tutkimukseen osallistunut kertoi, että on itse esimiestyössä ottanut huomioon erot Y-sukupolven edustajien ja muiden ikäryhmien välillä ja pyrkii ottamaan johtamisessa huomioon yksilön toiveet ja tarpeet. Y-sukupolvi tuo mielellään ajatuksia aja ideoita esille, jotka ovat arvokkaita ja tuovat lisäarvoa yritykseen. On siis tärkeää huomioida henkilöjohtamisen tärkeys sekä kuunnella ja osallistaa Y-sukupolven edustajia entistä enemmän työyhteisön kehittämiseen.

Avainsanat; Y-sukupolvi, Johtaminen, Leadership

Laura-Liisa Puska

Generation Y a Challenge to Leadership

Year	2013	Pages	37
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis examines Generation Y and its effects on leadership. The overall purpose of the study is to examine what we already know about Generation Y, how this generation differs from other generations and how Generation Y should be taken in to consideration in leadership. The Generation Y is defined as group of young adults born between beginning of the 1980's and end of the 1990's. Generation Y, also known as the Internet generation, behaves differently in working life and demands more from leadership and management than previous generations. Members of Generation Y put a lot of expectations and challenges to leadership by wanting to change the traditional leadership-model among other things.

The thesis includes a theoretical section and an empirical section that deals with the case company. The theoretical section discusses the Generation Y and leadership from theoretical points of view using literature and different articles as resource. The empirical section aims to explore is Generation Y recognized as a group in one case company and if so, how could the needs of this group in question be noticed in leadership and management. The study is based on qualitative methods using survey as a method to collect material for the study.

The results indicate that the representative of the Case Company X identifies Generation Y with its demands and needs. The representative of the Case Company X also emphasizes the importance of leadership, which is one of the expectations Generation Y sets for companies. In the Case Company differences between Generation Y and other age groups has been noted. For example, communication with employees that represent Generation Y is easier and more straightforward than with older employees. The results also indicate that Generation Y brings up their thoughts more willingly, ideas and suggestions to improve Company's work community and business. Therefore it is important to identify Generation Y and consider how their ideas and demands could have positive effect on companies businesses.

Key words: Generation Y, Leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkielman tausta.....	6
2.1	Opinnäytetyön rakenne	7
2.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	7
2.3	Tutkimusmenetelmien valinta	8
2.4	Lähdeaineiston rajaus	8
2.5	Y-sukupolven tutkimusperinne.....	9
3	Y-sukupolven ja johtamisen teoria	11
3.1	Y-sukupolvi ja mitä siitä tiedetään	11
3.1.1	Y-sukupolvi on nettisukupolvi	12
3.1.2	Y-sukupolvi työelämässä	13
3.1.3	Y-sukupolvi ja johtaminen	14
3.2	Johtaminen.....	15
3.2.1	Esimiestyö	16
3.2.2	Esimiestaidot.....	17
3.2.3	Leadership	18
3.3	Eri sukupolvien johtaminen	19
3.4	Y-sukupolvi haastaa johtamisen	20
4	Empiirisen aineiston keruu ja analysointi.....	22
4.1	Empiirisen aineiston keruumenetelmä	22
4.2	Kyselytutkimuksen toteutus ja tutkimuksen eettisyys.....	23
4.3	Aineiston analysointi.....	23
4.3.1	Tietoa case-yrityksestä.....	24
4.3.2	Y-sukupolven tunnistaminen	24
4.3.3	Erot Y-sukupolven ja vanhempien ikäryhmien välillä	25
4.3.4	Y-sukupolvi johtamisen näkökulmasta.....	26
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	28
5.1	Opinnäytetyön luotettavuus.....	29
5.2	Jatkotutkimusaiheet.....	30
	Lähteet	31
	Kuviot.....	35
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on aiheena Y-sukupolvi ja sen johtamisen haasteet. Jo vuonna 2009 julkaistussa artikkelissa Y-sukupolvi haastaa johtamisen (Raunio 2009) kerrotaan kuinka Y-sukupolvi tulee muuttamaan johtamista, työn tekemistä sekä kokonaisia työyhteisöjä sen astuessa yhä voimakkaammin työelämään. Y-sukupolven tuomat muutokset ja haasteet tulevat työelämän demografioiden muutosten lisäksi vaikuttamaan suuresti yrityksiin ja niiden työntekijöihin jo lähitulevaisuudessa. Aihe on ajankohtainen koska suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle tulevat nykyiset sekä tulevat ikäpolvet olemaan tärkeimpiä työelämän jatkajia ja hyvinvointivaltiota tukevia veronmaksajia. Jotta Suomessa saadaan täytettyä suurien ikäluokkien jättämän työvoimavaje, tulee niin yhteiskunnan kuin yritysten ja organisaatioiden ensin tunnistaa uudet työelämään astuvat sukupolvet ja sen jälkeen ymmärtää heidän tarpeensa työnteon sekä johtamisen suhteen.

Opinnäytetyöni jakautuu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat teoreettinen sekä empiirinen osuus. Työn teoreettinen osuus käsittelee Y-sukupolvea sekä johtamista lähdekirjallisuuden sekä erilaisten artikkeleiden ja tutkimusraporttien avulla. Tutkimuksen empiirisen osuuden tarkoitus on puolestaan selvittää mitä Y-sukupolvesta jo tiedetään eri organisaatioissa ja onko kyseisen ryhmän toiveet ja tarpeet otettu johtamisessa huomioon käytännön työelämässä. Tutkimuksen teoreettinen osuus on tehty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Empiirinen osuus puolestaan koostuu niin kvalitatiivisista kuin kvantitatiivisistakin menetelmistä.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi Y-sukupolvi johtamisen haasteena, koska aiheina Y-sukupolvi sekä johtaminen ovat mielestäni mielenkiintoisia. Y-sukupolvi aiheena on hyvin henkilökohtainen, sillä kuulu itse kyseiseen sukupolveen. Myös johtaminen on omalta osaltaan henkilökohtainen aihe. Olen työssäkäyvä opiskelija ja olen työpaikalla melkein päivittäin tekemisissä johtamisen sekä esimiestoiminnan kanssa. Aiheen valintaan vaikutti vielä sen ajankohtaisuus. Aiheen tutkimisen hyödyllisyys korostuu, kun tutkimuksen avulla saadaan enemmän tietoa Y-sukupolvesta, sen käyttäytymisestä työelämässä sekä suhtautumisesta johtamiseen. Toivoisin, että tutkimuksesta olisi hyötyä itseni lisäksi muillekin tahoille.

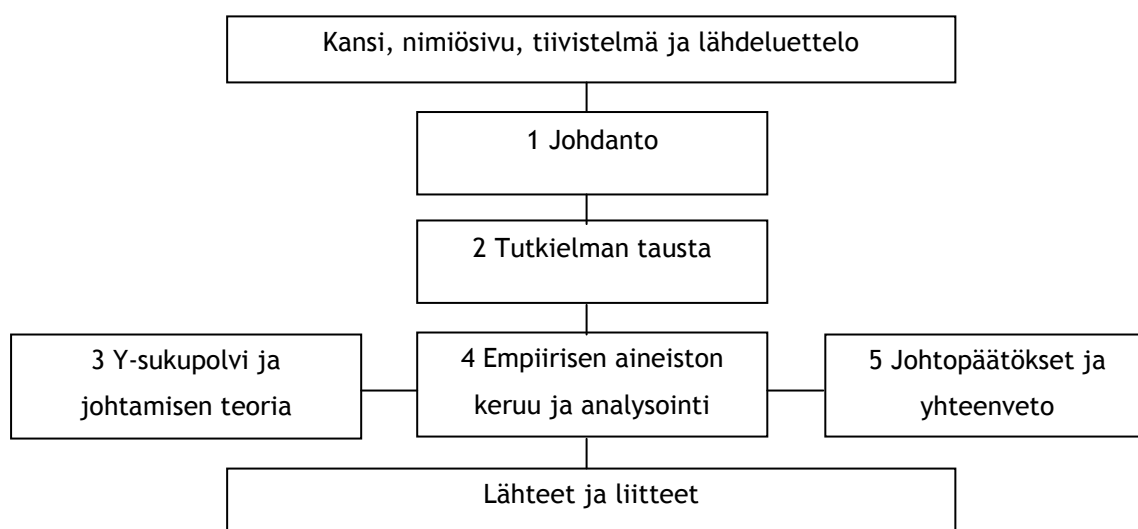
2 Tutkielman tausta

Seuraavissa osioissa käyn läpi sen miten ja millä tavoilla olen opinnäytetyöni koonnut. Aivan aluksi esittelen opinnäytetyöni rakenteen. Tarkoituksena on tarkemmin esitellä millaisista osioista ja otsikoista tutkielmani koostuu. Tämän jälkeen käyn läpi muun muassa tutkimusongelman, mitä tutkimusmenetelmiä olen käyttänyt sekä millaisin perustein olen

valinnut ja rajannut opinnäytetyössäni käyttämät lähdeaineistot. Lopuksi esittelen vielä Y-sukupolven tutkimusperinnettä.

2.1 Opinnäytetyön rakenne

Olen jakanut työni viiteen eri pääotsikkoon. Jokaisen pääotsikon sisällön tarkoitus on selkeästi esittää, havainnoida, selittää ja analysoida opinnäytetyöni aihetta sekä johdattaa lukijaa aiheessa eteenpäin. Ensimmäinen osio on johdanto, jonka tarkoituksena on auttaa lukijaa pääsemään alkuun tutkielman lukemisessa. Tämän jälkeen esittelen opinnäytetyötäni tarkemmin osiossa 'Tutkielman tausta'. Kolmannessa osiossa paneudun tutkielmani aiheeseen teorian kautta. Teorian jälkeen on empiirisen osion vuoro, jossa kerron tarkemmin muun muassa siitä miten empiirinen aineisto on kerätty ja analysoitu. Opinnäytteeni viimeinen pääotsikko 'Johtopäätökset ja yhteenveto' vetää langat lyhyesti yhteen. Lopuksi pohdin työtäni validiteetin ja reliabiliteetin valossa sekä päätän opinnäytteeni ajatuksiin jatkotutkimusaiheista. Opinnäytetyön viimeisiltä sivuilta löytyy vielä lähdemerkinnät sekä liitteenä kyselylomake, jolla empiirinen aineisto kerättiin.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.

2.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyöni tarkoituksena on vastata kysymykseen: Mitä tiedetään Y-sukupolvesta ja mitä siitä pitäisi tietää johtamisen näkökulmasta? Haastattelututkimuksen avulla halutaan selvittää onko Y-sukupolvi tunnistettu omaksi ryhmäkseen tutkimukseen valitussa case-yrityksessä ja onko heidän käyttäytymisensä sekä odotuksensa suhteessa työympäristöön, johtamiseen sekä työntekoon otettu työyhteisössä huomioon. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on myös selvittää niin teoreettisen kuin empiirisen aineiston avulla onko aiheesta laajemmalle ja tarkemmalle

tutkimukselle tarvetta. Eli tuleeko tutkimuksesta jotakin sellaista ilmi, että Y-sukupolven suhdetta ja vaikutuksia johtamiseen tulisi laajemmin ja tarkemmin selvittää. Tutkielma on rajattu Y-sukupolven ja johtamisen määritelmien alle.

2.3 Tutkimusmenetelmien valinta

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Päädyin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään siksi, että se pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta, sen ominaisuuksia, laatua sekä tutkimuskohteen merkitystä kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181; Jyväskylän yliopisto 2013). Laadullinen menetelmä sopii tutkimuksiin joissa halutaan ymmärtää, selittää, tulkita ja kuvata sosiaalisia ilmiöitä sekä niihin liittyvien merkityksien ja käytäntöjen tuottajia, kuten ihmisiä ja organisaatioita (Henttonen 2008, 1).

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa havainnointi ja haastattelut (Kananen 2011, 48). Valitsin opinnäytetyöni empiirisen aineisto keruumenetelmäksi kuitenkin lomakekyselyn, joka kuuluu kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin (Heikkilä 2004, 13). Vaikka aineisto kerätäänkin määrällisen tutkimusmenetelmään tukeutuen, siinä on paljon laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä. Esimerkiksi laatimani kyselylomakkeen kysymykset pyrkivät vastaamaan muun muassa kysymyksiin miten, miksi ja millainen. Kyselylomake myös koostuu ainoastaan avoimista kysymyksistä, joita käytetään pääsääntöisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa. (Heikkilä 2004, 17, 49.) Käyttämällä niin laadullisia kuin määrällisiä tutkimusmenetelmiä koen saavani tutkittavasta aiheesta kokonaisvaltaisen ja syvän näkemyksen.

2.4 Lähdeaineiston rajaus

Lähdeaineiston rajauksen aloitin tekemällä opinnäytteeni aihealueeseen liittyviä hakuja Laurean tarjoamista tietokannoista sekä Helsingin kaupunginkirjaston ja Googlen hakupalveluista. Hakukriteereiksi valitsin erilaisia hakusanoja opinnäytetyöni aiheeseen liittyen, kuten Y-sukupolvi, johtaminen, Generation Y, Y-sukupolvi ja johtaminen sekä johtamisen teorialat. Sähköisiä lähteitä löytyi edellä mainituilla hakusanoilla hyvin ja mielestäni riittävästi. Löytyneitä sähköisiä lähteitä tutkin ensin hieman pintapuolisesti ja poimin niistä sellaiset, jotka näyttivät sisältävän sellaista tietoa jota pystyn opinnäytetyössäni hyödyntämään. Lähdeaineistolle, niin sähköiselle kuin painetulle, oli kriteerinä myös aineiston julkaisuvuosi, sillä halusin tutkimusmateriaalin olevan suhteellisen tuoretta ja ajankohtaista. Aineiston luotettavuus on niin ikään tärkeää, etenkin sähköisten lähteiden kohdalla. Sähköisistä lähteistä valikoitui tutkimusmateriaaliksi mielestäni luotettavien tahojen, kuten Talouselämän, Taloussanomien, Työterveyslaitoksen, Kauppalehden, Times-lehden ja The

Guardian -lehden julkaisemia artikkeleita ja kirjoituksia. Lähdeaineiston ulkopuolelle jäi epäluotettavat lähteet, kuten Wikipedian ja sen tarjoama määritelmä Y-sukupolvelle. Vaikka Wikipediaan usein kootaan aineistoa suhteellisen luotettavista lähteistä, se ei mielestäni itsessään kuulu hyvän opinnäytetyön tutkimusmateriaalin lähteeksi.

Sähköisten lähteiden löytäminen etenkin aiheesta Y-sukupolvi oli suhteellisen helppoa. Haasteelliseksi puolestaan osoittautui löytää painettuja kirjallaisia lähteitä samaisesta aiheesta, jotka ovat Suomessa saatavilla. Helsingin kaupunginkirjasto sekä Laurean kirjaston hakupalvelu Laurus antavat vain muutaman kirjavaihtoehdon, joissa käsitellään Y-sukupolvea. Johtamisesta ja johtamisen teorioista puolestaan löytyi huomattavasti paljon enemmän painettuja lähteitä, joista valitsin tutkimuskohdettani parhaiten tukevaa lähdemateriaalia. Lähdeaineistoksi valitsin pääasiassa suomenkielisiä artikkeleita, kirjoituksia ja tutkimuksia Y-sukupolvesta sekä johtamisesta ja johtamisen teorioista niin painetussa kuin sähköisessä muodossa. Y-sukupolvesta löytyi vielä muutama englanninkielinen artikkeli, mutta pääpaino on suomenkielisessä aineistossa, sillä suomenkielisestä aineistosta löytyi parhaiten mielestäni luotettavaa lähdemateriaalia liittyen Y-sukupolven ja johtamiseen. Myös itse opinnäytetyöprosessia sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta käsittelevää aineisto otin mukaan lähdeaineistoihin tukemaan muun muassa tutkimusmenetelmäni valintaa. Opinnäytetyöprosessiin liittyvää kirjallisuutta löytyi mielestäni suhteellisen helposti suomeksi ja englanniksi.

2.5 Y-sukupolven tutkimusperinne

Y-sukupolven määritelmä nousi Yhdysvalloissa esille jo vuonna Neil Howen ja William Straussin kirjassa *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* (Gerber & Wilson 2008, 2). Howe ja Strauss ovat saaneet paljon tunnustusta siitä, että ovat niin sanotusti kehittäneet määritelmän Y-sukupolvelle ja keksineet kyseiselle sukupolvelle nimityksen milleniaalit (Gerber & Wilson 2008, 2; Horovitz 2012). Suomessa sen sijaan Y-sukupolvea, sen suhtautumista työhön sekä käyttäytymistä työelämässä on kuitenkin vasta hiljattain alettu tutkimaan enemmän ja tarkemmin. Esimerkiksi ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistosta Theseuksesta löytyy nimikkeellä Y-sukupolvi jopa 138 Y-sukupolvesta kirjoitettua tai aiheeseen liittyvää tutkielmaa, jotka ovat valmistuneet noin viimeisen kolmen vuoden aikana. (Theseus 2013). Viime vuosien aikana Suomessa on julkaistu myös muita Y-sukupolven liittyviä tutkimuksia, kuten Taloudellisen tiedotustoimiston yhdessä T-Media Oy:n kanssa teettämä tutkimus ”Nuoret ja johtaminen”. Kyseinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli muun muassa selvittää 17 - 29-vuotiaiden suomalaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiestyöstä ja auttaa yrityksiä edellä mainittuun ikäluokkaan kuuluvien nuorten aikuisten johtamisessa, toteutettiin vuonna 2012 sähköisen lomakekyselyn avulla. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2012, 2.) Kyseinen tutkimus oli jo kolmas aiheeseen liittyvä. Kaksi aikaisempaa samojen

tahojen teettämää tutkimusta julkaistiin vuonna 2010 ja 2011. Esimerkiksi vuonna 2011 Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-Media Oy selvittivät, miten Y-sukupolven kuuluvia nuoria tulisi johtajaa ja vuonna 2010 tutkittiin nuorten mielikuvia ja kokemuksia johtamisesta. (Taloudellinen tiedotustoimisto 2010, 5; Taloudellinen tiedotustoimisto 2011, 2.)

Näiden edellämainittujen tutkimusten ohella kansainvälinen asiantuntijapalveluorganisaatio Deloitte on tehnyt kyselytutkimuksen vuonna 2012 johon osallistui melkein 5000 Y-sukupolven edustajaa 18:sta eri maasta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Y-sukupolven ajatuksia innovaatioiden roolista yhteiskunnassa ja yrityksissä. (Deloitte 2013.) Erilaisten tutkimusten lisäksi Suomessa on tehty Y-sukupolvesta erilaisia selvityksiä ja hankkeita. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen ja erikoistutkija Tomi Hussi sekä KPMG Oy:n johdon asiantuntija Helka Pirinen ovat yhdessä vuonna 2010 tehneet selvityksen siitä, kuinka Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomessa (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23). Sen tarkoituksena on avata Y-sukupolven käsitettä ja arvioida kyseiseen sukupolven kuuluvien nuorten syrjäytymisestä aiheutuvia kustannuksia. Selvitys julkaistiin artikkelina Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2010 teettämässä Työpoliittisessa Aikakausikirjassa. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23.)

Y-sukupolvea koskevan hankkeen on puolestaan toteuttanut viestintätoimisto Ellun Kanat yhdessä Aalto-yliopiston kanssa. Hanketta olivat mahdollistamassa myös Työ- ja elinkeinoministeriön, Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Suomen Ekonomiliiton ja Tekniikan akateemiset liitto. Kyse on siis Dialogi nimisestä hankkeesta, joka käynnistyi vuonna 2011 hankenimellä Dialogi - Uusi työ on täällä. Kyseisen hankkeen tarkoituksena on vuosittain selvittää Aalto-yliopiston opiskelijoiden asenteita työn tekemiseen ja itse työhön. (Dialogi 2011.) Hankkeen osallistuneet opiskelijat edustavat juuri Y-sukupolvea ja muitakin nuoria aikuisia, jota tulevat työelämään astuessaan muuttamaan työn tekemistä. Hankkeeseen osallistuu myös yrityksiä, joiden edustajien kanssa Aalto-yliopiston opiskelijat suunnittelevat ja ideoivat tulevaisuuden työtä eräänlaisessa työpajassa (Dialogi 2011). Tarkoituksena on siis saada aikaan aitoa keskustelua, dialogia, tulevien työntekijöiden ja työnantajien välille. Kyseisestä hankkeesta julkaistiin vielä raportti vuonna 2012 (Dialogi 2011). Saman hankkeen pohjalta julkaistiin kirja Dialogi- Paremmat työelämän puolesta. Kirja esittää kymmenen teesiä niin sanotusta uudesta työstä, jonka Y-sukupolven edustajat ovat visioineet. Nämä kymmenen teesiä puolestaan pohjautuvat vuoden 2011 Dialogia -hankkeen tuloksiin. (Piha & Poussa 2012, 11.)

Usean tutkimusten ja selvitysten lisäksi Y-sukupolvesta on kirjoitettu Suomessa vain muutama kirja. Dialogi - Paremmat työelämän puolesta -kirjan ohella löytyy Y-sukupolvi työ(elämä)ssä -niminen kirja, jonka ovat toimittaneet Pirkko-Liisa Vesterinen ja Marjaana Suutarinen. Kirja on julkaistu vuonna 2011 ja sen tarkoituksena on muun muassa kuvata Y-sukupolven tapoja

toimia työelämässä ja esittää sellaisia työkaluja, joilla pystytään kyseistä sukupolvea johtamaan (Vesterinen & Suutarinen 2011, 10). Tämän lisäksi löytyy Don Tapascottin suomennettu kirja *Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit*. Kirja julkaistiin vuonna 2010 ja sen pääpaino on nettisukupolven, johon Y-sukupolvi lukeutuu, tutkimisessa sosiaalisen median näkökulmasta. Kirja perustuu amerikkalaiseen tutkimusprojektiin nimeltä *The Net Generation: a Strategic investigation* ja sen yhtenä tavoitteena on oppia ymmärtämään nettisukupolven digitaalisen teknologiaosaamisen vaikutuksia yhteiskuntaan. (Tapascott 2010, 7.)

3 Y-sukupolven ja johtamisen teoria

Tässä osiossa käyn läpi opinnäytetyöni aihetta teorian kautta. Aluksi esittelen Y-sukupolven sekä käyn läpi miten kyseinen ikäryhmä toimii työelämässä ja suhtautuu johtamiseen sekä esimiestyöhön. Tämän jälkeen käyn tarkemmin läpi johtamisen teorian, johon olen sisällyttänyt muun muassa esimiestyön, esimiestaidot sekä leadershipin. Lopuksi tarkastelen teorian kautta eri sukupolvien johtamista sekä Y-sukupolven asettamia haasteita johtamiselle.

3.1 Y-sukupolvi ja mitä siitä tiedetään

Y-sukupolvelle on olemassa monta eri nimitystä, kuten diginatiivit, milleniaalit sekä nettisukupolvi (Hietanen 2008; Löyttyniemi 2012). Tämän lisäksi Y-sukupolven edustajien syntymävuosista on monta eri käsitystä ja näkökulmaa. Dosentti Pirkko-Liisa Vesterinen luonnehtii Y-sukupolven ryhmäksi nuoria, jotka ovat syntyneet vuosien 1980 -1990 aikana (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119), kun taas työterveyslaitoksen edustaja Liina Paloheimo-Koskipää (2010) kokee Y-sukupolven edustavan vuosina 1977 -1990 syntyneitä nuoria. Neil Howe ja William Strauss, jotka määrittivät Y-sukupolven jo vuonna 1991, luonnehtivat Y-sukupolven tämän päivän nuoriksi, jotka ovat syntyneet vuosien 1982 ja 2000-luvun alun välisenä aikana (Howe & Strauss 2007, 5). Työhyvinvointivalmentaja Ulla Vilkmann (2013) sekä *The Guardian* -lehden politiikan toimittajan Anushka Asthana (2008) ovat Howen ja Straussin kanssa samaa mieltä kyseisen sukupolven edustajien syntymäajasta. Vaikka Y-sukupolven nuorten syntymäajankohdasta ollaan montaa mieltä, voidaan sanoa, että keskimäärin tätä sukupolvea edustavat nuoret ovat juuri 80-luvun alkupuoliskon ja 90-luvun lopun välisenä aikana syntyneitä nykypäivän nuoria aikuisia.

Tarkemmin Y-sukupolvi määritellään globaalien ja yltäkyläisen mediakulttuurin kasvattamaksi, ryhmähenkeä sekä vapaa-aikaa arvostavaksi ryhmäksi. Vesterinen jatkaa Y-sukupolven luonnehdintaa kuvailemalla sen edustajia myös yrittäjähenkisiksi, nopeiksi sekä tietotekniikan osaajiksi. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119 -120.) Edellämainittujen ominaisuuksien ohella

verkostoitumistaitoisuus on yks Y-sukupolven hyvistä ominaisuuksista; globaali ajattelutapa, laaja verkostoituminen ja kansainväliset ystävät ovat vain muutamista Y-sukupolven ”luonteenpiirteistä”. (Juuti 2010, 176.) He kantavat itsestään vastuun ja asettavat suuria odotuksia niin työpaikoille kuin johtamiselle ja esimiestoiminnalle (Raunio 2009). Howen ja Straussin mukaan milleniaalit ovat itsevarmoja, optimistisia, kunnianhimoisia sekä erittäin yhteistyökykyisiä. (Gerber & Wilson 2008). Vaikka Y-sukupolvella on monia hyviä ominaisuuksia, jotka voivat olla hyvinkin hyödyllisiä työelämälle ja yrityksille (Buckingham & Buckingham 2012), kyseisen sukupolven edustajilla on myös niin sanottuja huonoja puolia. Nettisukupolvea kritisoidaan muun muassa siitä, että sen edustajat ovat kärsimättömiä eivätkä pysty sietämään epäonnistumisia (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120). Kärsimättömyys voidaan kuitenkin Kauppalehden toimittajan Rauno Hietasen (2008) mukaan tulkita tehokkuudeksi; Y-sukupolvi on yksinkertaisesti kasvanut sellaisella aikakaudella, jolloin tietoa löytyy helposti ja se on välittömästi käytettävissä (Hietanen 2008).

3.1.1 Y-sukupolvi on nettisukupolvi

Y-sukupolvesta käytetty diginatiivi- tai nettisukupolvi-luonnehdinta näkyy muun muassa siinä, että kyseinen sukupolvi elää tällä hetkellä sellaisessa maailmassa, jossa tietotekniikka eli ”tietotekniset pelit ja vehkeet” ovat monelle itsestänselvyyttä (Löyttyniemi 2012). He syntyivät aikakauteen, jolloin muistitikut ja tietokoneet ovat arkipäiväisiä työkaluja (Paavola 2012). Löyttyniemen (2012) mukaan Y-sukupolven edustajien kasvettua tietotekniikan mahdollistamassa globaalissa maailmassa, he myös odottavat yhteiskunnan elävän niin sanottua 24/7-elämää. Mielestäni Löyttyniemen luonnehdinta 24/7-elämästä sopii mille tahansa sukupolven edustajalle, joka on omaksunut nykyisen tietotekniikan ja sen mahdollistaman virtuaalisen ”elämän”. Y-sukupolvelle netti on kuitenkin tärkeämpi kuin TV ja kyseisen sukupolven edustajat ymmärtävät tietotekniikkaa paremmin kuin aiempien sukupolvien edustajat (Löyttyniemi 2012; Hietanen 2008).

Y-sukupolven globaali ajattelu ja taipumus laajaan verkostoitumiseen kulkevat käsi kädessä nykyteknologian ja tietotekniikan kanssa. Nettisukupolvi kommunikoi maailmanlaajuisesti monella eri foorumilla sekä hyödyntää verkkoa kommunikoinnissa ja verkostoitumisessa parhaalla mahdollisella tavalla (Paavola 2012). Sally Kanen (2013) mukaan Y-sukupolvi kommunikoi mieluummin tekstiviestien sekä sähköpostien välityksellä kuin kasvokkain. Teknologia ja internet on mahdollistanut globaalien verkottumisen, eli yhteyksien ja kontaktien luomisen sekä ylläpidon maiden rajoista huolimatta. Y-sukupolvi käyttää tätä mahdollisuutta mielellään hyödykseen. Lisäksi diginatiivit luottavat tietotekniikkaan helpommin suoriutuakseen työstään paremmin (Kane 2013).

3.1.2 Y-sukupolvi työelämässä

Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Se odottaa työelämältä, työnteolta ja yrityskulttuurilta eri asioita kuin sitä edeltäneet sukupolvet (Juuti 2010, 176.) Paloheimo- Koskipää (2010) kertoo, kuinka muun muassa teknologia on vaikuttanut Y-sukupolven odotuksiin työelämän suhteen. Y-sukupolvi on tottunut löytämään ja hakemaan tietoa nopeasti, joten sen edustajat haluavat, että työpaikoilla asioihin reagoidaan nopeasti ja päätöksiä tehdään nopealla tahdilla. Paloheimo-Koskipään (2010) mukaan Y-sukupolvi ei myöskään arista vaihtaa työpaikkaa, mikäli työ tai työyhteisö ei vastaa odotuksia. Diginatiiveille tylsä työ ei ole vaihtoehto ja lopputilin ottamista tai työttömyyttä ei hävetä. Toisin sanoen Y-sukupolveen kuuluvat tämän hetken nuoret aikuiset ei kiinnny työhön siten, että koko elämältä putoaa pohja, mikäli joutuvat irtisanoutuiksi tai joutuvat itse irtisanoutumaan. (Juuti 2010, 176.)

Vaikka Paloheimo- Koskipään mukaan Y-sukupolvelle työpaikan vaihtaminen on ominaista, sen edustajat eivät kuitenkaan ole ”työpaikasta toiseen surffaavia itsekkäitä työntekijöitä” (Paloheimo-Koskipää 2010; Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle 2012). Y-sukupolven edustajat ovat valmiita sitoutumaan sellaiseen työpaikkaan ja työhön joka vastaa heidän arvomaailmaansa (Wan 2012). Ja kun Y-sukupolvi sitoutuu valittuun työpaikkaan ja työhön, pyrkivät sen edustajat sanomaa mielipiteensä ääneen ja kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja sekä muuttamaan asioita paremmiksi mikäli kokevat sen tarpeelliseksi (Paloheimo-Koskipää 2010). Y-sukupolvi vielä haluaa, että työpaikoilla muutos otetaan vastaan ja omaksutaan; nettisukupolvi on kasvanut muutoksien ja mahdollisuuksien keskellä, joten työympäristöiltä odotetaan mahdollisuuksia muutoksille (Buckingham & Buckingham 2012). Lisäksi Y-sukupolvella on erilainen käsitys työurasta kuin aiemmilla sukupolvilla (Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle 2012). Y-sukupolvi ei aio rakentaa elämää työuran varaan ja jos työuraa luodaan, sitä ei rakenneta yhden työpaikan varaan (Juuti 2010).

Y-sukupolvelle työn tärkein ominaisuus on mahdollisuus vapaa-ajalle. Tämä käy ilmi Työterveyslaitoksen teettämästä kyselystä, jossa selvitettiin Y-sukupolven edustajien työelämän arvoja. Selvityksen mukaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on aina vain tärkeämpää ja jopa 85 prosenttia kyselyyn vastanneista haluaisi palkatonta lisälomaa mahdollisuuksien mukaan. (Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle 2012.) Y-sukupolven edustajat haluavat itse kontrolloida työn ja vapaa-ajan määrää. Toisin sanoen ”nuoret haluavat olla vapaita ajan ja paikan määreistä”. (Wan 2012.) Johtamistaidon Opiston kehittämisspäällikkö Marjaana Suutarinen on niin ikään havainnut, että Y-sukupolvi ei ole valmis tinkimään omasta vapaa-ajasta ja työpaikoilta odotetaan niin joustavia työaikoja kuin työtapoja. Suutarinen vielä huomauttaa, että vaikka vapaa-aikaa arvostetaan suuresti, se ei

tarkoita sitä, ettei työtä haluttaisi tehdä. Töitä ei vain haluta tehdä samalla tavalla kuin omat vanhemmat, eli jäämällä ylitöihin ja tinkimällä vapaa-ajasta. (Laakkonen 2012.)

Maria Wanin artikkelista Oppiminen motivoi Y-sukupolvea voidaan tulkita, että Y-sukupolvi vaatii itse työltä paljon. Työn pitää olla muun muassa mielekästä eikä töitä haluta tehdä siksi, että on pakko vaan siksi, että se on tärkeää (Wan 2012). Aiemmin mainitusta Työterveyslaitoksen teettämästä selvityksestä Y-sukupolven arvoista kävi ilmi vielä se, että jopa 90 prosenttia vastanneista Y-sukupolven edustajista arvottaa työtä laadun eikä siihen käytetyn ajan mukaan (Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle 2012). Työn tärkeimpiä ominaisuuksia sekä kannusteita ovat siis sen mielekkyys ja työn sisältö. Y-sukupolvelle on tärkeää kokea oma työpanos ja työtehtävät yrityksen liiketoiminnan kannalta merkityksellisinä. Lisäksi työssä halutaan viihtyä, kehittyä sekä oppia ja erilaisiin koulutuksiin osallistutaan mielellään. (Laakkonen 2012; Wan 2012; X-sukupolvi on töissä itsekkyyden huipentuma - Y-polvi vaatii vähemmän 2012.) Nettisukupolven edustajat haluavat myös menestyä työssä, mutta pääsy työuralla ylemmälle tasolle ei pelkästään riitä. Omaa asiantuntijuutta halutaan laajentaa esimerkiksi liikkumalla alalta toiselle tai samantasoisesta työstä toiseen. (Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle 2012; Wan 2012).

3.1.3 Y-sukupolvi ja johtaminen

Y-sukupolven yksi tyypillisistä ominaisuuksista on jatkuva kyseenalaistaminen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 124). Kyseisen sukupolven edustajat kyseenalaistavat ja haastavat siis johtamisen ja esimiestoiminnan (Paloheimo-Koskipää 2010; Raunio 2009). Esimerkiksi kiitosta vaaditaan esimiehiltä paljon enemmän kuin aiemmat sukupolvet ovat sitä vaatineet, sillä nettisukupolvi on tottunut saamaan sitä usein muun muassa vanhemmiltaan (Elo 2013). Yhtä lailla välitöntä ja jatkuvaa palautetta vaaditaan, sillä sitä on kiitosten ohella totuttu saamaan niin kotona omilta vanhemmilta kuin vapaa-ajalla ikätovereilta sekä koulussa opettajilta (Buckingham & Buckingham 2012). Ei kuitenkaan riitä, että palaute on jatkuvaa, sen tulee olla myös rakentavaa, joka auttaa diginatiivia menemään eteenpäin (Wan 2012). Kiitosta ja palautetta halutaan, koska Y-sukupolven edustajat haluavat kehittyä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125). Palautteen ja kiitosten lisäksi Y-sukupolvelle on tärkeää se, että esimiehet ovat läsnä ja kiinnostuneita nuorten tekemästä työstä. Hyvä vuorovaikutus on siis tärkeää nuorten ja esimiesten välillä. (Raunio 2009.) Avainsanana Y-sukupolven johtamisessa onkin leadership, kertoo Työterveyslaitoksen (2010) haastattelema johdon konsultti Helka Pirinen. Pirisen mukaan nuoret haluavat ”liidereitä”, jotka johtavat heitä jämakästi menestykseen (Työterveyslaitos 2010).

Jämäkän ja ”liiderimäisen” johtamisen lisäksi Y-sukupolvi haluaa tietynlaista motivoimista. Ekonomi-lehden (2012) haastatteleman Johtamistaidon Opiston kehittämispäällikön Marjaana

Suutarisen mukaan diginatiivit motivoituvat muun muassa henkisestä palkitsemisesta ja rahapalkkioista. Palkitseminen halutaan esimiehen arvostuksena ja palkan tulee vastata tehdyn työn vaatimuksia (Laakkonen 2012). Kauppalehden haastatteleva Brave New Talent-yhtiön toimitusjohtaja ja Y-sukupolven edustaja Lucian Tarnowski kuitenkin kertoo, että hyvä palkka kyllä kiinnostaa, mutta se ei kaikkia motivoi. Tarnowskin mukaan tärkeämpää on tarjota sellaista työtä, jolla on nuorelle merkitystä. Tarnowski on kuitenkin samaa mieltä Suutarisen kanssa siitä, että Y-sukupolven edustajia tulee palkita usein ja heille tulee antaa tunnustusta tehdystä työstä. (Hietanen 2008.) Y-sukupolvella on kaiken lisäksi erilainen käsitys johtajan ominaisuuksista. Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka on koonnut Y-sukupolven edustajien arvioita heidän mielestään tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista ja muodosti näiden arvioiden perusteella Y-sukupolven näkemyksen mukaisen johtamisen kolme uutta ”iitä”: innostu, innosta ja innovoi. Johtamisen vanha ”kolmen koon” näkemys: käske, kontrolloi ja korjaa, halutaan siis korvata uusilla johtamisen keinoille. (Paloheimo-Koskipää 2010; Vilkmán 2013.) Vaikka Y-sukupolvi haluaa haastaa ja muuttaa johtamisen vanhoja toimintamalleja, se ei tarkoita sitä, ettei kokemusta arvostettaisi kyseisen sukupolven keskuudessa; usein nuoret ovat juuri niitä työntekijöitä jotka haluavat, että yrityksissä kokemukselle annettaisiin tilaa ja osaaminen otettaisiin tehokkaammin käyttöön (Työterveyslaitos 2010).

3.2 Johtaminen

Sydänmaalakka on määrittänyt johtamisen prosessikonaisuudeksi, joka koostuu johtamisen perustehtävistä, kuten päätöksenteosta, organisoinnista ja vaikuttamisesta. Johtaminen on vaikuttamisyritys, sillä johtaja pyrkii vaikuttamaan niin yhteisöön kuin sen yksilöönkin saavuttaakseen organisaation yhteisen tavoitteen. (Sydänmaalakka 2004, 25.) Johtamista ohjaavat organisaation visiot, arvot ja toiminta-ajatus, jotka ovat organisaation strategian perustana (Hyppänen 2007, 42, 45). Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Sen tarkoitus on luoda henkilöstölle tunne, että he tekevät työllään jotain arvokasta. Arvot puolestaan ovat organisaation periaatteita, joilla se toimii ja niiden tulee näkyä johdon ja esimiesten jokapäiväisessä toiminnassa. Visio, eli yrityksen tulevaisuuden tavoitetila, taas näyttää suunnan niin henkilöstölle kuin yrityksen asiakkaille. (Hyppänen 2007, 43 - 44.) Se kertoo, mihin yrityksen strategialla, tavoitteilla ja johtamisella ollaan pyrkimässä.

Johtamista voidaan myös tarkastella erilaisista näkökulmista, kuten operatiivisen johtamisen, strategisen johtamisen ja ihmisten johtamisen kautta. Strategisessa johtamisessa on kyse yrityksen suurien linjauksien tekemisestä organisaation suunnittelusta pitkällä aikavälillä ja siitä vastaa ylin johto. Operatiivinen johtaminen puolestaan käsittää organisaation päivittäisten toimintojen johtamisen, eli organisaation eri toimijoiden yhteensovittamisen.

Operatiivisia tehtäviä hoitaa usein toimitusjohtaja. Ihmisten johtaminen taas keskittyy työyhteisön rakentamiseen ja toiminnan organisointiin sekä henkilöstön ammattitaidosta ja motivaatiosta huolehtimiseen. (Yrityssuomi 2013a.) Ihmisten johtamisen keskeisenä tehtävänä on ylimmän johdon luoman liiketoimintastrategian yhteensovittaminen henkilöstökäytäntöihin ja -strategiaan (Ulrich 2007, 48). Henkilöstöjohtamisella ja esimiestyöllä viedään yrityksen asioita kohti sen määrittämiä tavoitteita (Yrityssuomi 2013a).

3.2.1 Esimiestyö

Esimiestyö on tavoitteellista vaikuttamista, joka muodostuu laajasta vastuiden, velvollisuuksien ja eri osaamisalueiden kokonaisuudesta. Toisin sanoen esimiestyö on yhtä kuin johtaminen. Esimiestyön tärkein tehtävä on suunnan näyttäminen ja esimiestyöllä johdetaan organisaatiota kohti tavoitteita. Esimiehen on myös ymmärrettävä oman työn vaikutukset organisaatioon, sillä hyvän esimiestyö edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja sitä kautta johtaa organisaation menestykseen. (Hyppänen 2007, 7, 54.) Esimiestehtävien painopiste onkin toiminnan sujumuuden varmistamisessa minkä kautta asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Tavoitteet ja strategiat tulee avata alaisille ja toimintaa ohjaavat pelisäännöt vakiinnuttaa. (Kaistila 2005, 6, 7.) Esimiestehtävät voidaan niin ikään määrittellä Kotterin esittämien management- ja leadership- tehtävien mukaan. (Hyppänen 2007, 10). Managerit ja leaderit toimivat sekä johtavat eritavalla. Karkeasti jaoteltuna management on asioiden johtamista ja leadership ihmisten johtamista (Hyppänen 2007, 10; Sydänmaanlakka 2004, 22).

Huolimatta siitä onko, esimies manageri vai leaderi, keskeisintä esimiestyössä on töiden järjestäminen siten, että alaisen osaaminen ja organisaatiossa suoritettavat tehtävät kohtaavat mahdollisimman hyvin. Osaamista on siis huolehdittava ja sitä tulee kehittää, mikäli sitä ei ole riittävästi esimerkiksi uuden teknologian ja työkäytäntöjen käyttöönotossa. Tällä tavoin asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla eli osaaminen, työtehtävät ja asetetut tavoitteet ovat tasapainossa. Lisäksi esimies toimii tiedonvälittäjänä oman työyhteisön ja muun organisaation välillä. Hän perehdyttää uudet työntekijät kertomalla työtehtävistä ja organisaation tavoista, tiedottaa työturvallisuusohjeista. Tietoa tulee välittää organisaation ja esimiehen oman työyhteisön ulkopuolelta ja vastaavasti yhteisön sisältä tulevaa tietoa sen ulkopuolelle. (Kaistila 2005, 6, 10, 12-13, 15.)

Työturvallisuusohjeista ei tule vain tiedottaa ja kertoa, vaan esimiehen tulee turvata työturvallisuus ja työhyvinvointi erilaisilla toimenpiteillä ja menetelmillä (Kaistila 2005, 15). Työhyvinvointia koskee muun muassa erilaiset lainsäädännöt, jotka esimiehen tulee tuntee hyvin. Esimiehen velvollisuus on esimerkiksi järjestää lakisääteinen työterveyshuolto. Lisäksi

omalla toiminnallaan esimies vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimiehen kuuluu muun muassa kohdella alaisia oikeudenmukaisesti sekä huolehdittava, että oma johtamistapa tukee alaisten onnistumista. Aiemmin mainitut esimiehen tehtävät, kuten töiden järjestely, yhteiset pelisäännöt sekä tiedottaminen ja viestiminen ovat niin ikään toimivan työyhteisön peruspilareita ja vaikuttavat kaikki työhyvinvointiin. (Hyppänen 2007, 151- 153.) Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö myös edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Toimivan työyhteisön edellytykset puolestaan luodaan hyvällä johtamisella eli oikeanlaisilla ja monipuolisilla esimiestaidoilla (Yritys- Suomi 2013b).

3.2.2 Esimiestaidot

Kaistilan mukaan hyviä esimiestaitoja tarvitaan esimerkiksi työsuoritusten arvioinnissa sekä työtehtävien organisoinnissa (Kaistila 2005). Toisin sanoen esimiehelle kuuluu taito huolehtia työyhteisön perusrakenteista. Esimiestyöllä tulee varmistaa, että tavoitteet ohjaavat työtä ja toisin päin. (Työterveyslaitos 2012.) Jotta esimiestyö onnistuu ja liiketoimintatavoitteet saavutetaan, tarvitaan oikeanlaisia ja hyviä esimiestaitoja ja - ominaisuuksia. Moisalon (2010) mukaan yksi hyvin esimiestyön kulmakivistä on karisma. Karsimalla tarkoitetaan tässä enemmänkin esimiestyön taitoja kuin esimiehen ulkoisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Karisma perustuu esimiehen asiantuntemukseen ja uskottavuuteen. (Moisalo 2010, 37.) Lisäksi luottamuksellisuus ja turvallisuus ovat karismaattisen esimiehen ominaisuuksia, joilla luodaan oikeanlaista johtamista ja toimivaa työpaikkaa. Karismaattinen ja taitava esimies hallitsee tilanteenlukutaidon ja osaa välttää konfliktit henkilöstön ja esimiehen välillä. Moisalo siis tulkitsee karisman oikeanlaiseksi vuorovaikutustaidoksi, luotettavuudeksi ja rauhallisuudeksi. Hänen mukaansa jokainen esimies ja johtaja voi rakentaa karismaansa edellä mainittujen ominaisuuksien avulla, mikäli sitä ei ole luonnostaan. Karisma ei kuitenkaan yksin riitä johtamaan alaisia liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen. Sen ohella onnistuneeseen esimiestyöhön kuuluu jämäkkyyttä, eli johdonmukaisuuteen ja pysyvään toimintatapaan perustuvaa johtamista. Johdonmukaisuus on tärkeä esimiestaito, joka syntyy siitä vaikutelmasta, miten esimies hoitaa omia tehtäviään. (Moisalo 2010, 37, 39, 41.)

Jämäkkyys on niin ikään yksi Y-sukupolven toivomista ja vaatimista johtajan ominaisuuksista (Työterveyslaitos 2010). Johdonmukaisuudella luodaan tiettyjä pelisääntöjä, jotka vaikuttavat työyhteisön päivittäiseen suorituskyykyyn. Sillä saadaan karsittua tarpeettomia työtehtäviä pois, jolloin asetetut liiketoimintatavoitteet pystytään paremmin saavuttamaan. (Yritys- Suomi 2013b.) Karisman ja jämäkkyuden lisäksi tarvitaan muitakin työkaluja ohjaamaan henkilöstöä ja työntekijöitä toivottuun suuntaan. Esimiehen tärkein tehtävä on vaikuttaa. Esimerkiksi arvovalta on yksi esimiehen työkaluista. Arvovalta voi olla muun muassa muodollista, eli ohjeisiin ja sopimuksiin perustuvaa tai ikään ja kokemukseen perustuvaa, eli senioriteettistä arvovaltaa. (Moisalo 2011, 122.) Osaamisarvovalta eli työkokemuksella

johtaminen on myös tärkeä esimiestaito ja -työkalu, sillä omalla esimerkillä johtaminen on tehokkainta esimiestyötä (Moisalo 2011, 122; Moisalo 2010, 46). Ilman johtamisfilosofiaa esimies ei kuitenkaan pysty käyttämään omaa arvovaltaa, vaikuttamista, karismaa ja johdonmukaisuutta alaistensa työnohjauksessa. Esimiestyön tulee perustua harkittuun toimintatapaan ja toimintatapa tulee sisäistää hyvin. Muutoin johtaminen voi olla epämääräistä ja poukkoilevaa, ei johdonmukaista. Johtamisfilosofia perustuu joko harkittuun ajatteluun tai se voi olla niin sanottu johtamisen muotiajatus esimerkiksi muutosjohtaminen. Johtamisfilosofia onkin esimiestyön perusta, jossa määritellään pysyvät periaatteet johtamiselle. (Moisalo 2011, 125- 125.)

Esimiehen tärkeimpiin työkaluihin kuuluu vielä kyky palkita ja motivoida työntekijöitä. Palkitseminen ja motivointi auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa sekä suoriutumaan paremmin työtehtävistään. Palkkauksen suhteen esimiehen tehtäviin kuuluu saada työntekijöille sellainen palkka, joka sovitaan muun muassa osaamisen ja työn vaativuuden mukaan. Palkitsemisperusteet tulee myös selvästi määritellä. Rahapalkkion lisäksi esimiestaitoihin kuuluu palkita aineettomasti esimerkiksi antamalla tunnustusta ja palautetta sekä kannustamalla työntekijöitä. Työntekijöiden keskuudessa aineeton palkitseminen on hyvin arvostettu ja haluttu keino motivoida. Oikeaan aikaan annettu kiitos, palaute tai kannustus motivoi ja tuo hyvää mieltä saajalle. (Kaistila 2005, 11- 12.) Kiitosten, tunnustusten ja palautteen anto ovat niin ikään Y-sukupolven vaatimia johtamisen taitoja, sillä ne mahdollistavat muun muassa henkilökohtaisen työssä kehittymisen (Buckingham & Buckingham 2012; Elo 2013; Vesterinen & Suutarinen 2011, 125). Koulutusta ja ohjausta tulee tarvittaessa tarjota, sillä mahdollisuus ammatissa kehittymiseen lisää muun muassa työmotivaatiota (Kaistila 2005, 11-12).

Esimiestyöhön kuuluu vielä säännöllisesti näkyvillä oleminen organisaatiossa. Tähän ei kuulu pelkästään palaveriinkin osallistuminen ja yhteydenpito esimerkiksi sähköpostin välityksellä, vaan alaisia kuuluu tavata kasvotusten mikäli mahdollista. (Moisalo 2011, 123.) Koska esimiestyö on kiinteää kanssakäymistä työyhteisöön kuuluvien eri osapuolien kanssa, tulee esimiehellä organisaatiossa näkymisen ohella olla kykyä nähdä, mitä organisaatioympäristössä tapahtuu (Kaistila 2005, 6). Tällä tavalla esimies saa tietoa ympäristöstä ja pystyy sitä samalla jakamaan. Esimiehen näkyvillä oleminen on motivoivaa ja työtä ohjaavaa toimintaa. Työntekijöille välittyy viesti, että esimies on heidän työtehtävistään ja työpanoksestaan kiinnostunut. (Moisalo 2011, 123.) Läsnä oleminen koetaan niin ikään Y-sukupolven keskuudessa tärkeäksi ja leadership-johtamista halutaankin enemmän (Raunio 2009; Työterveyslaitos 2010).

3.2.3 Leadership

Leadershipillä tarkoitetaan ihmisten johtamista ja on osa esimiestyötä (Sydänmaanlakka 2004, 22; Yrittäjyyskasvatus 2012). Leadershipin vastaparina pidetään managementtiä, joka puolestaan viittaa asioiden johtamiseen. Nämä kaksi johtamisen tyyppiä halutaan usein erottaa toisistaan, sillä niiden tehtävät ja tavoitteet ovat erilaisia. (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Hyppänen (2007) jakaa kirjassaan *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä* Harvard Business Schoolin professorin ja muutosjohtamisen asiantuntijan John P. Kotterin ajatuksen siitä, miten management ja leadership eroavat toisistaan. Kotterin mukaan leadership ja management erottuvat siten, että managerit tekevät asioita oikein, kun taas leaderit tekevät oikeita asioita (Hyppänen 2007, 10; Professor John P. Kotter 2012.) Vaikka management ja leadership erotetaan ihmisten ja asioiden johtamiseen, niillä on kuitenkin yhteisiä perustoimintoja, joihin niiden toimintatapa perustuu. Esimerkiksi henkilöstön palkkaaminen ja kontrollointi sekä suunnittelu ja organisointi kuuluvat niin leadershipin kuin managementin toiminnan ytimeen. (Sydänmaanlakka 2004, 22.) Muita leadership-johtamiseen kuuluvia toimintatapoja ovat motivointiin liittyvät alaisten kannustaminen ja innostaminen, suunnan osoittaminen ja ohjaaminen (Hyppänen 2007, 10). Leaderit painottavatkin työssään yhteistyötä ja visiota, sillä heidän tärkein päämääränsä on saada aikaan liikettä sekä luoda edellytykset kehittymiselle (Hyppänen 2007, 10; Sydänmaanlakka 2004, 22).

Leadership-johtamisen avulla saadaan hyvin vastattua sidosryhmien odotuksiin ja markkinoiden sekä työn muutoksiin. Muun muassa tämän takia ihmisten johtamisen merkitys on eri organisaatioissa kasvanut. Toimivalla leadershipilla saadaan henkilöstö sitoutumaan ja organisaatio suoriutumaan paremmin. (Yrittäjyyskasvatus 2012.) Koska management ja leadership on selkeästi erotettu toisistaan omiksi johtamismenetelmiksi, puhutaan paljon siitä, kumpi johtamismenetelmä on parempi tai tärkeämpi (Hyppänen 2007, 10). Sydänmaanlakka painottaa, että tänä päivänä kyseistä kahtiajakoa tulisi kyseenalaistaa, sillä asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä yhtenä kokonaisuutena (Sydänmaanlakka 2004). Myös Hyppänen (2007, 11) painottaa, että esimiestyötä ei ole tarpeen jakaa management- ja leadership-tehtäviin. Molemmat tehtävät ovat yhtä tärkeitä ja hyvä esimies suoriutuu molemmista moitteettomasti. Tärkeintä on johtaa tuloksellisesti yhdessä henkilöstön kanssa.

3.3 Eri sukupolvien johtaminen

Elinkeinoelämän valtuuskunnan tekemässä tutkimuksesta ilmeni muun muassa se, kuinka nuorten ja vanhempien ikäryhmien välillä työhön liitetyissä merkityksissä, eli arvoissa ja asenteissa oli huomattavia eroja. Yksi ero nuorten ja vanhempien välillä oli se, että työ merkitsee vanhemmille ikäpolville enemmän kuin nuorille. Vanhemmat sukupolvet korostivat työn arvoja, kuten sen ominaisuutta yhteiskunnallisena velvollisuutena. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 117.) Vesterinen ja Suutarinen (2011, 117) havaitsivat, että nuoret eivät

puolestaan kokeneet kyseistä arvoa kovin tärkeäksi. Työhyvinvointivalmentaja Ulla Vilkmán kuitenkin (2013) huomauttaa, että vaikka Y-sukupolven erilaisuudesta puhutaan paljon, niin nettisukupolvi ei kuitenkaan ole kovin erilainen verrattuna vanhempiin sukupolviin; ovathan kaikki sukupolvet halunneet tehdä asioita aina toisella tavalla kuin vanhempansa. Myös Y-sukupolven edustaja Tarnowski myöntää, että ominaisuudet, jotka koskevat nyt tämän hetken diginatiiveja ovat koskeneet niin ikään jokaista oman aikansa nuorta sukupolvea (Hietanen 2008). Eräs kokenut henkilöstöjohtaja komppaa Vilkmánia ja Tarnowskia ja kertoo, että ei ole havainnut Y-sukupolven edustajien olevan alaisina ja työntekijöinä kovinkaan erilaisia verrattuna vanhempiin sukupolviin (Elo 2013).

Vaikka eroja ei huomata, niitä kuitenkin on. Eri tutkimuksien mukaan työelämän arvot ovat eri sukupolvilla erilaiset. Arvojen lisäksi eroja sukupolvien välillä on työssä tärkeinä pidettyjen asioiden suhteen. Esimerkiksi suurten ikäluokkien, eli 1950- ja 1960-luvuilla syntyneiden, arvoja ja työssä tärkeänä pitämiä asioita ovat kova työ sekä työssä pärjääminen ja menestyminen. Kunnianhimoa on riittänyt ja työuriin on panostettu valtavasti. 1960-luvun lopulla ja 1970-luvulla syntyneiden arvomaailma on keskittynyt työtyytyväisyyteen sekä vapaa-aikaan. Eroja työelämän eri sukupolvien väliltä löytyy lisäksi motivoitumisesta ja työssä jaksamisesta. Perinteisen ikäjohtamisen keinoja tukea työssä jaksamista ja sitä kautta motivoida ovat esimerkiksi työtehtävien keventäminen ja kuntouttaminen. Nämä keinot eivät kuitenkaan sovi kaikille ikä-ryhmille. Yritysvalmentaja Marko Kaistisen mukaan esimiehen tulee ymmärtää, mitkä arvot alaisia ohjaavat eli millaisissa elämänvaiheissa he ovat. (Paavola 2012.)

3.4 Y-sukupolvi haastaa johtamisen

Vuonna 2010 Työterveyslaitoksen julkaisemassa artikkelissa kerrottiin siitä kuinka Y-sukupolvi on haastamassa johtamisen vaatimalla johtamisen vanhan ”kolmen koon”-näkökulman (käske, kontrolloi ja korjaa) muuttumista ”kolmeksi iiksi” (innostu, innosta ja innovoi) (Paloheimo-Koskipää 2010). On siis selvää, että Y-sukupolven astuessa voimakkaammin ja suuremmalla volyyymilla lähivuosina työelämään, tulee perinteinen johtaminen sekä itse työelämä muuttumaan. Tai ainakin muutosta toivotaan. Paavolan mukaan muutosta ei kaivata vain johtamisen toimintamalleihin vaan esimiestyöhön kokonaisuudessaan; Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat, sillä johtajuus pitää ansaita (Paavola 2012; Raunio 2009). Esimiesten haasteet lisääntyvät Y-sukupolven vaatiessa esimiehiltään enemmän avointa vuorovaikutusta ja henkilöjohtamista. Eläke-Fennian työkyvyttömyysriskinhallintatoiminnon päällikkö Laura Sauraman mukaan haasteet syntyvät juurikin siitä, että aito vuorovaikutus on joillekin esimiehille edelleen vaikeaa ja nykypäivän organisaatioissa ihmisten johtamiselle eli leadershipille on aina vain vähemmän aikaa. (Paavola 2012.)

Johtaminen kokee haasteita lisäksi Y-sukupolven työelämäkäyttäytymisen puolelta. Diginatiivit eivät pelkäästään halua muuttaa johtamista, vaan työn tekemistä ja kokonaisista työyhteisöjä. Töitä ei haluta tehdä yritykselle vaan itseään ja omaa tiimiä varten. Tämän ohella omaa osaamista halutaan tuoda voimakkaasti esille jokaisessa työtehtävässä ja vaikuttamismahdollisuuksia tulee antaa. (Raunio 2009.) Jos esimies ei kykene tarjoamaan tarpeeksi mielenkiintoista ja mielekästä työtä, jossa nuoren vaikutusmahdollisuudet ja osaaminen korostuvat parhaiten, voi Y-sukupolvi kyllästyä ja sen motivaatio lopahtaa. Vilkmán huomauttaakin, että Y-sukupolven motivoimiseksi ja johtamiseksi esimiesten tulisi omaksua täysin uudenlaisia toimintatapoja ja ominaisuuksia. Suurin haaste johtamiselle ja esimiestyölle sekä niiden muutoksille muodostuu siitä, että työelämässä kohtaa monta erilaista näkemystä; nuoria uusia työelämän tulokkaita, joilla on uusia näkemyksiä työstä ja työnteosta ovat vastassa työelämän konkarit vanhoine arvoineen. (Vilkmán 2013.)

Y-sukupolven edustajat eivät vain haasta vanhempaa sukupolvea johtamisessa, vaan myös Y-sukupolveen kuuluvia ikätovereitaan. Y-sukupolven edustajat, jotka toimivat esimiehinä ikätovereilleen ovat sitä mieltä, että vanhempaa sukupolvea on paljon helpompi johtaa kuin omaa vaativaa nettisukupolvea (Raunio 2009). Talent Partnersin yritysvalmentaja Marko Kaistinen pohtii, kuinka paljon loppujen lopuksi johtajilta voidaan uudistumista vaatia, sillä ”hekin ovat ihmisiä” (Paavola 2012). Vilkmán (2013) puolestaan ottaa johtamisen uudistumiseen hieman positiivisemmän asenteen. Hän kokee, että muutoksen edessä esimiehillä tulee olla tunneälyä, vuorovaikutustaitoja sekä joustavuutta ja kaikki tämä ”kuulostaa ihanan haasteellista!”. Työterveyslaitoksen haastattelema erikoistutkija Tomi Hussi Vilkmánin ohella kokee Y-sukupolven haastavan johtamisen terveeseen suuntaan (Työterveyslaitos 2010).

Johtamistapojen on kuitenkin muututtava, vaikka se koettaisiin vaikeaksi. Kauppalehden haastattelema Brave New Talent -yhtiön toimitusjohtaja ja diginatiivi Lucian Tarnowski toteaa, että jos johtamisen toimintamallit eivät muutu, voi syntyä ristiriitoja. (Hietanen 2008.) Suomen väestön nopean ikääntymisen johdosta ja suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle nuorten ei tarvitse kilpailla työpaikoista, vaan työpaikat kilpailevat nuorista. Johtamisen muuttumisessa kyse on juuri siitä, että yritykset pystyvät tarjoamaan uusille työelämän osajille merkityksellistä ja mielekästä työtä ja työympäristöä. Johtamisen lisäksi myös työelämä tulee kehittymään Y-sukupolven ansiosta. Nettisukupolvella on hallussa taidot, kuten uusia ideoita ja kykyä avoimeen tiedon jakamiseen, joilla innovaatioita toteutetaan työelämässä tulevaisuudessakin. Erikoistutkija Hussi vielä huomauttaa, että Y-sukupolvi voi olla juuri se ryhmä, jolla on parhaat valmiudet työelämän nykyisiin vaatimuksiin. (Työterveyslaitos 2010.)

4 Empiirisen aineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyöhöni kuuluu empiirinen osa, joka osaltaan auttaa saamaan vastauksen tutkimusongelmaan ”Mitä tiedetään Y-sukupolvesta ja mitä siitä pitäisi tietää johtamisen näkökulmasta”. Tavoitteena on saada itselle ja tutkielmani arvokasta tietoa siitä, onko Y-sukupolvi tunnistettu omaksi ryhmäkseen case-yrityksessä ja kyseisen sukupolven edustajien tarpeensa otettu huomioon niin käytännön työssä kuin johtamisessa. Tarkoituksena on vielä selvittää miten case-yrityksen edustaja kokee Y-sukupolven johtamisen näkökulmasta. Työni case-yritykseksi valitsin kansainvälisellä vähittäiskauppa-alalla toimivan organisaation. Valitsin kyseisen yrityksen muun muassa siksi, koska tiedän sen työllistävän paljon nuoria aikuisia, kuten Y-sukupolven edustajia. Olen itse ollut kyseisessä organisaatiossa töissä, joten oli mielekästä valita tutkielmani kohteeksi tuttu organisaatio.

4.1 Empiirisen aineiston keruumenetelmä

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena, eli survey-tutkimuksena. Survey-tutkimuksen tarkoituksena on saada tietyt kriteerit täyttävältä joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2012). Kysely- eli survey-tutkimukset voidaan toteuttaa niin kyselylomakkeen kuin haastattelun avulla. Haastattelut voidaan puolestaan jakaa puhelinhaastatteluihin tai kasvotusten tapahtuviin haastatteluihin. (Social Research Methods 2013.) Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Kyselytutkimus mielletään usein sähköpostikyselyksi, jonka etuja ovat muun muassa se, että saman kyselylomakkeen voi lähettää useammalle eri taholle samanaikaisesti kustannustehokkaasti. Epäedullista kyselylomakkeelle on puolestaan se, että se ei ole paras mahdollinen väline saada vastauksia avoimiin kysymyksiin, sillä ne usein saattavat jäädä lyhyemmiksi kuin kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. (Social Research Methods 2013.)

Vaikka empiirinen aineisto kerättiin määrällisen tutkimusmenetelmän, kyselylomakkeen avulla, siinä on paljon laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä, kuten aiemmin mainitsin. Kyselylomake esimerkiksi koostuu ainoastaan avoimista kysymyksistä, joita käytetään pääsääntöisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Heikkilä 2004, 49). Tutkimuskohteen tarkka valinta perustuen tutkittavaan aiheeseen on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle (Kananen 2011, 52) ja olenkin valinnut kyselytutkimukseni kohteen opinnäytetyöni aiheen pohjalta tarkasti. Case-yrityksessä, jonka halusin osallistuvan kyselyyn, on paljon Y-sukupolven edustajia töissä. Kananen mukaan eri tutkimusmetodeja voidaan yhdistellä samassa opinnäytetyössä, eli määrällisen tutkimuksen menetelmiä voidaan jossain määrin käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2011, 130, 65). Usein määrällinen

tutkimusmenetelmä koetaan kaikkien tutkimusten niin sanotuksi päätutkimusmenetelmäksi. Kvalitatiivinen tutkimusosuus edeltää määrällistä tutkimusosuutta niin sanottuna esitutkimuksena. Opinnäytetyö on siis mahdollista aloittaa laadullisella tutkimusosuudella, jossa tutkittava ilmiö tai ongelma määritellään ja jatkaa tutkimusta määrällisiä tutkimusmetodeja käyttäen, kuten kyselyllä. (Kananen 2011, 130.)

4.2 Kyselytutkimuksen toteutus ja tutkimuksen eettisyys

Kyselytutkimukset toteutettiin avoimista kysymyksistä koostuvan kyselylomakkeen avulla. Avoimet kysymykset on suunniteltu antamaan vastaus tutkimusongelmaan. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse case-yrityksen edustajalle. Sähköpostitse lähetetyn kyselylomakkeen rakenne perustuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyyn haastattelumenetelmään, jossa kysymykset siirtyvät yleiskysymyksistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin (Kananen 2011 90). Tutkielmaani varten tekemäni kyselylomake on laadittu edellä mainitun rakenteen perusteella. Sähköpostitse lähetetty kyselylomake lähetetään usein saatteen kanssa, josta käy ilmi muun muassa tutkimuksen tarkoitus sekä tutkijan yhteystiedot (Kananen 2011, 90). Saatteen tarkoituksena on kertoa vastaajalle tutkimuksen taustasta sekä motivoida vastaajaa täyttämään kyselylomake (Heikkilä 2004, 61).

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä varmistin vielä kyselytutkimuksen eettisyyden ottamalla yhteyttä sähköpostitse valitsemani yrityksen edustajaan ja kertomalla kiinnostuksestani tehdä kyselytutkimuksen kyseisestä case-yrityksestä. Tarkoituksena oli kartoittaa kyseisen yrityksen kiinnostus kyselytutkimukseen ja saada lupa tutkimuksen toteuttamiseen. Tämän jälkeen lähetin kyselylomakkeen sekä saatteen sähköpostitse valitsemani yrityksen edustajalle, jolta olin saanut luvan kyselytutkimuksen tekemiseen. Saatesanoissa kerroin lyhyesti tutkimukseni tarkoituksesta sekä esitin lyhyen kuvauksen Y-sukupolvesta. Tällä tavalla haastateltava pystyi paremmin ymmärtämään kyselyn tarkoituksen ja pohtimaan vastauksiaan paremmin ymmärtäessään Y-sukupolven käsitteen, mikäli se oli hänelle entuudestaan tuntematon. Antamalla kyselytutkimukseen osallistuvalla henkilöllä riittävästi informaatiota tutkimuksestani ja sen luonteesta varmistin vielä kyselytutkimuksen eettisyyden (Eskola & Suoranta 1998, 56).

4.3 Aineiston analysointi

Empiirisen aineiston keräämisen jälkeen aineisto tulee analysoida. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa usein erilaiset aineiston analyysiohjelmat kertovat aineiston tuloksen, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee itse tehdä aineistosta analyysi ja tulkittava se (Aaltola & Valli 2007, 160). Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi eroaa määrällisen tutkimusaineistona analysoinnista siten, että laadullista

aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38). Aineiston analyysimenetelmäksi valitsin teemoittelun. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston ryhmittelyä erilaisten aiheiden mukaan, jossa korostuu aihepiirin sisältö (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2013). Teemoittelin aineiston tutkimusongelman, teorian ja kyselylomakkeen kysymysten perusteella. Analyysissä olevat teemat, joiden perusteella olen purkanut aineiston, ovat Y-sukupolven tunnistaminen, erot nettisukupolven ja vanhempien sukupolvien välillä sekä Y-sukupolvi johtamisen näkökulmasta. Aineiston analyysin tarkoituksena oli muun muassa selvittää mitä case-yritys tietää Y-sukupolvesta ja onko kyseinen sukupolvi tunnistettu omaksi ryhmäkseen heidän tarpeineen ja vaatimuksineen. Halusin myös selvittää, millaisia eroja nettisukupolven ja muiden ikäryhmien välillä case-yrityksessä on huomattu. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää empiirisen aineiston analyysin avulla, onko aiheesta vielä laajemmalle ja tarkemmalle tutkimukselle aihetta. Jatkotutkimusaiheita käsittelem tarkemmin luvussa 5.2 Jatkotutkimusaiheet.

4.3.1 Tietoa case-yrityksestä

Yritys X on iso kansainvälisesti toimiva vähittäiskauppa-alan konserni, joka tarjoaa naisten, miesten, nuorten ja lasten muotivaatteiden ohella asusteita, kodin tekstiilejä sekä kosmetiikkaa suotuisaan hintaan (Yritys X 2013). Kyselytutkimukseeni osallistui yrityksen Suomen keskusvaraston osastopäällikkö joka on toiminut esimiestyössä noin neljän vuoden ajan. Hän päätyi nykyiseen esimiestyöasemaansa aloitettuaan ensin kesätyöntekijänä kyseisessä varastossa. Korkeakouluopintojensa edetessä hän siirtyi aina vastuullisempiin työtehtäviin. Valmistuttuaan hän aloitti nykyisessä esimiestehtävässään ja on toiminut esimiehenä aina 18-vuotiaista yli 60-vuotiaille työntekijöille. Kyselytutkimukseeni osallistunut henkilö sopii siis mielestäni erinomaisesti niin sanotuksi case-kohteeksi tutkimukselleni, sillä hän on toiminut esimiehenä Y-sukupolven edustajille. Hän myös itse edustaa Y-sukupolvea, sillä on syntynyt 80-luvulla ja sopii ikänsä puolesta niin Vesterisen (2011), Paloheimokoskipään (2010) kuin Howen ja Straussin (2007) määritelmiin kyseisestä sukupolvesta. Koska kyselyyn vastannut on lisäksi toiminut esimiehenä eri-ikäisille työntekijöille, hän osaa verrata omien kokemuksiansa avulla nuorien, diginatiivien johtamista heitä vanhempien sukupolvien johtamiseen.

4.3.2 Y-sukupolven tunnistaminen

Tutkimukseni tarkoituksena ja tutkimusongelman osana oli niin ikään selvittää se, onko Y-sukupolvi tunnistettu case-yrityksessä omaksi ryhmäkseen ja miten nettisukupolvi tulisi ottaa johtamisessa huomioon. Tutkimuskyselyyn vastannut on siis tunnistanut Y-sukupolven omaksi ryhmäkseen case-yrityksessä. Uskon, että tähän vaikuttaa osaksi se, että vastaaja on itse Y-sukupolven edustaja ja tunnistaa itsessään samoja piirteitä. Vastaajan oma kokemus

nettisukupolven kuulumisesta on kuitenkin henkilökohtainen, joten on selvää, että Y-sukupolvi on tunnistettavissa muidenkin ”ominaisuuksien” perusteella. Esimerkiksi vastaaja on huomannut sen, että nettisukupolvelle työ ei ole etusijalla ja vapaa-aikaa arvostetaan enemmän. Työterveyslaitoksen teettämän selvityksen mukaan vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen onkin nettisukupolven keskuudessa koko ajan tärkeämpää ja oman työn sekä vapaa-ajan määrää halutaan itse kontrolloida (Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle 2012; Wan 2012). Vastaaja tunnistaa Y-sukupolven omaksi ryhmäkseen vielä siitä, että kyseinen ryhmä osaa reagoida muutoksiin nopeasti eikä muutosvastarintaa ole yhtä paljon kuin vanhempien työntekijöiden keskuudessa. Nettisukupolvi on kasvanut usein muutoksien keskellä (Buckingham & Buckingham 2012), joten heidän on helpompi mukautua uusiin asioihin ja toimintatapoihin. Kyselyyn vastannut koki myös, että Pentti Sydänmaanlakan (Paloheimo- Koskipää 2010) selvitys Y-sukupolven edustajien arviosta johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista, eli kolmen ”iin”-periaate (innostu, innosta ja innovoi), sopii hyvin työympäristöön, jossa hän parhaillaan työskentelee.

4.3.3 Erot Y-sukupolven ja vanhempien ikäryhmien välillä

Koska tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan paljon Y-sukupolven eroista ja erilaisista vaatimuksista verrattuna muihin ikäryhmiin, halusin empiirisen tutkimuksen avulla selvittää, millaisia eroja case-yrityksessä on huomattu tutkittavan sukupolven ja vanhempien työntekijöiden välillä. Vastaaja on esimerkiksi huomannut, että nuorempien kanssa johtaminen voi olla rennompaa ja kommunikointia hänen ja Y-sukupolven edustajien kanssa toimii paremmin kuin vanhempien työntekijöiden kanssa. Vanhempien työntekijöiden kanssa hän puolestaan turvautuu asiallisempaan kommunikointitapaan, sillä sen tuntuu vastaajan mielestä tutummalta ja korrektimmalta. Yhtenä Y-sukupolven edustajien vaatimuksista esimiehiä kohtaan on juurikin avoin kommunikaatio ja hyvää vuorovaikutusta nuorten ja esimiesten välillä pidetään tärkeänä (Paavola 2012; Raunio 2009). Eläke-Fennian työkyvyttömyysriskinhallintatoiminnon päällikkö Laura Sauraman mukaan esimiesten keskuudessa avoin kommunikaatio koetaan haasteeksi, sillä se on joillekin esimiehille vaikeaa (Paavola 2012). Uskon tämän johtuvan siitä, että suurin osa esimiehistä on vielä vanhempaa sukupolvea ja eivät yksinkertaisesti ole tottuneet nettisukupolven pinnalle tuomaan avoimeen tapaan keskustella ja kommunikoida alaisten kanssa. Kyselyyn vastannut puolestaan edustaa itse Y-sukupolvea ja ymmärtää hyvän kommunikoinnin tärkeyden ja pyrkiikin viestimään ja tuomaan asiansa esille alaisilleen ottaen huomioon muun muassa heidän ikänsä ja tavan kommunikoida.

Muita eroja nuorten ja vanhempien sukupolvien johtamisessa kyselyyn vastannut on huomannut muun muassa arvoissa. Esimerkiksi vanhemmat työntekijät arvostavat esimiestä, jolla on korkeakoulutausta. Tämän takia vanhemman sukupolven edustajien kanssa on

helpompi toimia, sillä heillä on suurempi auktoriteettiarvostus kuin nuoremmilla. Toisaalta hän kokee saman ikäisten kanssa toimimisen omalla tavallaan helpommaksi, sillä saman ikäiset usein jakavat samat arvot. Haasteeksi kuitenkin osoittautuu se, että samanikäisten tain nuorien alaisten kanssa tulee pitää yllä asiallinen ja auktoriteettinen linja eikä niin sanotulle ”kaveri pohjalle” saisi mennä liikaa. Eri tutkimukset osoittavat sen, että työelämän arvot ovat erilaisia ja eroavat toisistaan eri sukupolvilla (Paavola 2012). Vastaja on osittain samaa mieltä muidenkin esimiesasemassa olevien Y-sukupolven edustajien kanssa siitä, että vanhempia sukupolvia on helpompi johtaa kuin omaa nettisukupolvea (Raunio 2009). Vaikka kyselyyn vastannut ei tämän enempää eroja case-yrityksessä havainnut eri-ikäisten työntekijöiden ja heidän arvojensa välillä, se ei tarkoita sitä, ettei niitä olisi. Mielestäni ihmisten arvot eivät välttämättä tule aina esille niin vahvasti tai niitä ei haluta kertoa, sillä arvoja voidaan pitää henkilökohtaisina asioina.

Tutkimukseen osallistunut halusi vielä painottaa sitä, että vaikka joitakin eroja voi työyhteisössä ja johtamisessa havaita Y-sukupolven ja vanhempien sukupolvien välillä, niin liikaa ei pidä yleistää. Hän kokeekin, että jokainen työntekijä on yksilö ja omanlaisensa persoona, jolloin heidän kanssaan tulee toimia ja käyttäytyä sen mukaisesti. Vastaja on siis oivaltanut sen, ehkä itse Y-sukupolven edustajana, mitä nettisukupolven edustajat työelämässä kaipaavat, nimittäin henkilökohtaisuutta ja sitä, että työntekijät huomioidaan yksilöinä. Esimerkiksi henkilökohtaista palautetta, kiitosta ja kannustusta kaivataan paljon (Buckingham & Buckingham 2012; Elo 2013). Työntekijän yksilöllisyyttä korostetaan myös siinä, että kiitos ja palaute tulee olla Y-sukupolven mielestä rakentavaa, joka kehittää juuri sitä työntekijää, joka palautetta saa (Wan 2012). Mielestäni tällainen yksilön huomioiminen paremmin työyhteisöissä ei pitäisi olla vain Y-sukupolven vaatimuslistalla ja etu, vaan jokaisen tulisi osata vaatia ja saada huomiota, kannustusta ja kehittämismahdollisuuksia omaa osaamistaan kohtaan. Muillakin ikäryhmän edustajilla saattaa olla halua yksilölliseen työn ohjaukseen, vaikka tutkimukset voivat osoittaa sen, että vain Y-sukupolvi haluaa henkilökohtaista kannustusta ja kiitosta. Tässäkin tulisi muistaa, että poikkeuksia on ja vain kysymällä ja selvittämällä oman työyhteisön yksilöiden tarpeet, esimiehet pystyisivät paremmin auttamaan alaisiaan suoriutumaan tehtävistään paremmin ja tehokkaammin. Kyselyyn vastannut on myös havainnut, että heidän työyhteisössään löytyy paljon kiitosta, kannustusta ja motivointia kaipaavia yksilöitä kaikista ikäluokista tasaisesti.

4.3.4 Y-sukupolvi johtamisen näkökulmasta

Seuraavaksi tarkastelen sitä, kuinka Y-sukupolvi tulisi case-yrityksen edustajan mielestä ottaa huomioon johtamisessa. Eri tutkimusten ja asiantuntijoiden mukaan nettisukupolvi haastaa johtamisen muun muassa olemalla vapaa-aikaa arvostava, kärsimätön, nopeita päätöksiä ja tärkeää työtä kaipaava sekä paljon kiitosta ja jatkuvaa palautetta haluava ikäryhmä, jonka

mielenkiinto lopahtaa heti, kun työ ei ole tarpeeksi mielenkiintoista (Buckingham & Buckingham 2012; Elo 2013; Juuti 2010, 176; Laakkonen 2012; Vesterinen & Suutarinen 2011, 120; Vilkmán 2013; Wan 2012). Edellä mainitut seikat huomioon ottaen, en ihmettele, jos työyhteisöt, johtaminen ja itse työn tekeminen koetaan olevan suuressa murrosvaiheessa etenkin, kun suuret ikäluokat ovat pikkuhiljaa jäämässä eläkkeelle ja tilalle astuu nuoria innovatiivisia aikuisia jatkamaan heidän työtään. Y-sukupolven oletetuista vaatimuksista ja tarpeista huolimatta kyselytutkimukseen vastannut ei koe, että Y-sukupolvea tulisi lähteä johtamaan sen erityisemmällä tavalla kuin muitakaan ikäryhmiä. Hän kokeekin, että hyvässä johtamisessa tarvitaan enemmän yksilöiden huomioimista eikä asioita voida hoitaa jokaisen kanssa samalla tavalla.

Kyselyyn vastannut on vastauksissaan muutamaaan otteeseen korostanut yksilön huomioon ottamista johtamisessa. Tämä voi johtua siitä, että hän työskentelee sellaisessa työympäristössä, jossa on aika paljon eri-ikäisiä ja eri kulttuureista olevia työntekijöitä, jolloin luokittelu ja yleistäminen eivät toimi. Vastajan kokemus henkilöjohtamisen toimivuudesta ja mielekkyydestä voi johtua myös siitä, että hän on itse Y-sukupolven edustaja ja kyseinen sukupolvi on vaatinut juurikin henkilöjohtamista (Paavola 2012) ja ”liidereitä” ohjaamaan heitä työssään eteenpäin (Työterveyslaitos 2010). Y-sukupolvi haluaa johtamiseen henkilökohtaisuutta ja sitä, että ollaan kiinnostuneita juuri yksilön tekemästä työstä (Raunio 2009). Uskallan väittää, että suurimman haasteen, jonka Y-sukupolvi asettaa johtamiselle, on juurikin leadership-johtamisen vaatiminen. Tämän on huomannut myös kyselytutkimukseen osallistunut ja pitää sen takia henkilöjohtamista tärkeänä.

Vaikka kyselyyn vastannut ei omassa työyhteisössään kohtelisi tai johtaisi tiettyä ikäryhmää eri tavalla kuin muita, hän ei kuitenkaan unohtaisi eri ikäryhmien taustalla vaikuttavia erilaisia tekijöitä, kuten arvoja ja asenteita, jotka usein ovat muokkautuneet omanlaisiksi eri ikäryhmien kohdalla. On siis tärkeä tiedostaa jokaisen ikäryhmän kohdalla vallitsevat käsitykset heidän arvoista, asenteista sekä tarpeista, mutta ottaa yksilötasolla huomioon, kuinka paljon ja missä suhteessa kyseiset arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat työhön. Kyselytutkimukseen vastanneen henkilön mielestä kolme tärkeää taustalla vaikuttavaa asiaa, jotka hän huomioi johtaessa etenkin Y-sukupolvea, ovat muun muassa sitouttaminen ja motivointi, erilaisten työpöersonallisuuksien huomioiminen sekä työn haastavuuden ylläpitäminen. Sitouttaminen on vastajan mielestä tärkeää muun muassa siksi, koska hän nettisukupolven edustajien olevan työntekijöinä arvokkaita tuodessaan omia ideoita esille hyvin aktiivisesti ja tätä kautta ”Yyt” pyrkivät kehittämään yrityksen liiketoimintaa. Nettisukupolvi tulee siis uusilla ideoillaan ja avoimen tiedon jakamisen kyvyllään toteuttamaan tulevaisuuden työelämän innovaatioita (Työterveyslaitos 2010). Lopuksi kyselyyn vastannut vielä mainitsee, että Y-sukupolven edustajia kannattaa kouluttaa haasteellisempiin työtehtäviin, sillä heistä saadaan tulevaisuudessa uusia johtajia.

5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Y-sukupolven edustajat, eli noin vuosien 1980 -1990 aikana syntyneet tämän päivän nuoret aikuiset, ovat kasvaneet mediakulttuurin keskellä ja arvostavat suuresti omaa vapaa-aikaa. Nämä seikat sekä heidän arvonsa, toiveensa ja vaatimuksensa työntekoa, työyhteisöjä ja työn ohjaamista kohtaan tulee muuttamaan ennen pitkään työelämää. On siis selvää, että Y-sukupolven astuessa yhä voimakkaammin ja pysyvämmiin työelämään esimerkiksi opintojen päätyttyä, muutoksia niin johtamisessa kuin työyhteisöissäkin tullaan näkemään ja kokemaan. Muutokset eivät kuitenkaan ole niin dramaattisia kuin lähdekirjallisuudessa on annettu ymmärtää. Nettisukupolven vaatimukset ja toiveet etenkin johtamisen suhteen korostavat enimmäkseen henkilöjohtamisen tärkeyttä ja tarpeellisuutta. Kyseisen ikäryhmän edustajat toivovat johtamiseen enemmän henkilökohtaisuutta ja yksilön parempaa huomion ottamista työyhteisössä ja työn ohjauksessa. Leadershipin vaatiminen näkyy vielä Y-sukupolven vaatimuksissa motivointi- ja kannustamistavoissa. He toivovat, että esimies olisi enemmän läsnä sekä kannustaisi ja motivoisi työntekijöitä siten, että se kehittäisi alaisia henkilökohtaisella tasolla ja veisi heitä siten työuralla eteenpäin. Vapaa-aika on myös tärkeää Y-sukupolven edustajille. Se näkyy muun muassa siinä, että palkatonta lomaa otetaan helpommin, työaikojen toivotaan olevan joustavia, eikä työpaikkoihin kiinnyttyä liikaa.

Muutoksia toivotaan eniten tapaan johtaa alaisia ja toimia heidän kanssaan; vähemmän management-johtamista ja enemmän leadership-johtamista. Uskon, että eniten haasteita vahvempaan henkilöstöjohtamiseen siirtymisessä kokevat ne esimiehet ja esimiestyössä toimivat, jotka ovat tottuneet asioiden johtamiseen, eli managementiin. Usein tällaiset esimiehet ovat Y-sukupolvea huomattavasti vanhempaa ikäluokkaa. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja heidän tilalleen tulevien uusien esimiesten ja johtajien sekä nettisukupolven välillä tulee olemaan pienempi kuilu näiden ikäryhmien välissä. Tällöin Y-sukupolven vaatimukset esimerkiksi henkilöjohtamiseen panostamisessa tulee olemaan helpompaa. Sukupolvien vaihtuessa siirtyminen vahvempaan leadership-johtamiseen voi tapahtua jopa itsestään ja huomaamatta. Mielestäni ei kuitenkaan ole tarvetta lisätä esimiehiä tai heitä kouluttamaan monella eri tavalla, vaikka Y-sukupolven vaatimukset ja toiveet haluttaisiin ottaa kunnolla huomioon johtamisen näkökulmasta. Mielestäni ratkaisu löytyy esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutusmahdollisuuksien helpottamisessa. Y-sukupolvella ei ole pelkästään suuria vaatimuksia ja toiveita, jotka muuttavat ja haastavat työyhteisöt. Heillä on myös uusia ideoita, kykyä avoimeen tiedon jakamiseen sekä aitoa kiinnostusta ja innokkuutta tuoda ajatuksiaan esille työyhteisön hyväksi. Esimiesten kannattaa siis kuunnella nettisukupolven ideoita sekä toiveita ja miettiä, miten ne toisivat lisäarvoa kyseiseen työyhteisöön ja yritykseen. Parhaimmassa tapauksessa Y-sukupolvi tulee

asettamillaan haasteilla ja uusilla nuorekkaila ideoillaan kehittää liiketoimintaa tehokkaampaan ja parempaan suuntaan.

5.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen validiteettia arvioimalla selvitetään, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä vastaa tutkimuksen ilmiötä. Toisin sanoen validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä pystyy selvittämään esimerkiksi tutkimusongelman. Tutkimus on validi, kun tutkimustuloksesta saatu tieto vastaa tutkittavan ilmiön teoriaa ja pystyy parantamaan tai tarkentamaan sitä. Tutkimuksen validiteetti on siis tärkeä ja jos se puuttuu kokonaan, on tutkimus tuolloin arvoton. Validiteetin puuttuminen tarkoittaa, on tutkittu aivan eri asiaa kuin oli alun perin tarkoitus. Validiteettia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen kohdalla sisäisen validiteetin tarkastelu on tuloksellisin vaihtoehto. Esimerkiksi laadullisen tutkimuksen sisäistä validiteettia tarkasteltaessa tulee pohtia muun muassa sitä, onko tutkimusstrategia valittu oikein ja tutkittavan kohteen luonteen mukaan. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2012b.)

Tutkimuksen validiteettia tulee pohtia myös aineistovaliditeetin, toisin sanoen sisältövaliditeetin, näkökulmasta. Sisältövaliditeetti on eri kuin sisäinen validiteetti. Sisältövaliditeetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen aineiston analysointimenetelmä vastaa itse tutkimusaineistoa. Tutkimuksen aineisto sekä tutkijan tulkinta- ja ratkaisutavat tulee olla mahdollisimman selkeästi kuvattu, jotta ne olisivat valideja. Käsitevaliditeetti puolestaan kuvaa tutkimuksen teoreettisen osuuden pätevyyttä esimerkiksi oikean lähestymistavan ja oikeiden käsitteiden näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen kontekstia kontekstivaliditeetin avulla ja katsotaan, onko tutkimusaineiston jokaisella osalla yhteys tutkimustulokseen eli liittyykö aineisto tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2012b.)

Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa määrällisen tutkimuksen mittareiden tai menetelmien luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti siis osoittaa sen, että tutkimusmenetelmä ja käytetyt mittarit kykenevät saavuttamaan tarkoitetut tulokset. Määrällisen tutkimuksen mittauksen tulokset halutaan siis varmistaa ei-sattumanvaraisiksi ja toistettaviksi. Kun mittaukset ovat toistettavissa ja ei-sattumanvaraisia, ne ovat reliaabeleita eli luotettavia. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tutkia tarkistamalla esimerkiksi mittausrakenteen tarkkuus tai sen objektiivisuus. Instrumentin tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavaa asiaa pyritään havainnollistamaan useaan otteeseen ja havainnointituloksia verrataan keskenään. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa samaa asiaa voidaan kysyä monella eri tavalla. Muita reliabiliteetin tarkistamisen näkökulmia ovat muun

muassa Instrumentin objektiivisuus ja kongruenssi eli yhdenmukaisuus. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2012c.)

Opinnäytetyöni on validi muun muassa sen takia, että sen empiirisessä osuudessa on tutkittu juuri sitä, mitä oli alun perin tarkoitus, eli tutkielmani vastaa asetettua tutkimusongelmaa. Opinnäytetyöhöni olen myös valinnut sellaisen tutkimusstrategian, joka sopii tutkittavan kohteen luonteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen sisäinen validiteetti on varmistettu. Olen vielä pyrkinyt varmistamaan opinnäytetyöni käsitevaliditeetin siten, että tutkimukseni teoreettinen osuus on kirjoitettu käyttäen oikeita käsitteitä sekä tutkimukseeni liittyvästä näkökulmasta. Näiden edellämainittujen asioiden lisäksi olen pyrkinyt pitämään tutkimukseni kontekstin validina varmistamalla, että tutkimusaineiston jokaisella osalla on jonkinlainen yhteys tutkimustulokseen. Opinnäytetyöni reliabiliteetin olen puolestaan pyrkinyt varmistamaan ja takaamaan muun muassa instrumentin tarkkuudella. Toisin sanoen tutkimukseni empiirisen osuuden haastattelututkimuksessa olen pyrkinyt kysymään samaa asiaa muutamalla eri tavalla.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Kirjassa Laadullinen tutkimus 2.0 sanotaan, että yhden tutkimusprosessin loppu on toisen tutkimusprosessin alku (Alasuutari 2011, 277). Toisin sanoen yhdestä tutkimuksesta saadut vastaukset voivat herättää uusia teoreettisia ongelmia ja kysymyksiä, joita tulisi jatkotutkia. Koska tutkimusongelman vastaukset ovat usein osavastauksia ja -totuuksia, tutkimusprosessi ei lopu siihen, kun tutkimusongelma saadaan selvitettyä. (Alasuutari 2011, 277). Usein tarvitaankin uusi jatkotutkimusaiheita ja jatkotutkimuksia. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi siis olla se, mitä konkreettisia muutoksia on eri case-yrityksissä tehty Y-sukupolven vaatimusten ja toiveiden perusteella. Y-sukupolvi haluaa leadership-johtamista ja yksilön huomioon ottamista esimiestyössä, joten tutkittavaa olisi siinä, voitaisiinko jossain case-yrityksessä siirtyä vahvempaan henkilöjohtamiseen. Jatkotutkimusta voisi viedä vielä sen verran pitkälle, että selvitettäisiin, miten Y-sukupolven vaatimusten ja toiveiden pohjalta tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet esimerkiksi työntekoon, tehokkuuteen sekä koko työyhteisöön. Mielestäni mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi niin ikään se, miten työyhteisön muut sukupolvet, Y-sukupolvea vanhemmat ja nuoremmat, kokevat diginatiivien asettamat haasteet. Jatkotutkimusaiheissa pääpaino olisi itse Y-sukupolven sijaan toimenpiteissä, vaikutuksissa ja seurauksissa, joita kyseisen sukupolven vaatimukset ja toiveet saattavat tuoda mukanaan. Mielestäni Y-sukupolvesta ikäryhmänä ja työntekijöinä tiedetään jo tarpeeksi, joten mielenkiintoista ja hyödyllistä olisi nyt keskittyä juurikin siihen, mitä organisaatioissa tapahtuu, kun nämä vaatimukset ja haasteet on jokseenkin tiedostettu.

Lähteet

Painetut lähteet:

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. painos. Jyväskylä: PS- Kustannus.

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä - syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakusikirja 4/2010, 23.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juuti, P. (toim.) 2010. Johtaminen voimavarana muutoksesta - Muutoksesta menestykseen. Helsinki: JTO.

Kananen, J. 2011. Rafting through the thesis process: Step by step guide to thesis research. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Moisalo, V.-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Moisalo, V.-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. [Helsinki]: Infor.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tapascott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

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

Sähköiset lähteet:

Asthana, A. 2008. They don't live for work ... they work to live. Viitattu 3.3.2013.
<http://www.guardian.co.uk/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance>

Buckingham, J. & Buckingham, M. 2012. Note to Gen Y Workers: Performance on the Job Actually Matters. Viitattu 3.3.2013.
<http://business.time.com/2012/09/28/note-to-gen-y-workers-performance-on-the-job-actually-matters/>

- Deloitte. 2013. Deloitteen selvitys: Y-sukupolvi vaatii yrityksiltä edellytyksiä innovointiin. Viitattu 4.7.2013.
http://www.deloitte.com/view/fi_FI/fi/ajankohtaista/lehdistotiedotteet/3b1c940308a8c310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm
- Dialogi. 2011. Ajankohtaista. Viitattu 4.7.2013.
<http://www.uusityöntäällä.fi/sitenews/view/-/nid/4/ngid/3/>
- Elo, E. 2013. Y-sukupolvi janoaa kiitosta. Viitattu 4.3.2013.
<http://www.apteekkari.fi/uutiset/yksittainen-artikkeli/y-sukupolvi-janoaa-kiitosta.html>
- Gerber, L. E. & Wilson, M. 2008. How Generational Theory Can Improve Teaching: Strategies for Working with the “Millennials”. Viitattu 13.9.2013.
http://www.worcester.edu/Currents/Archives/Volume_1_Number_1/CurrentsV1N1WilsonP29.pdf
- Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Viitattu 2.3.2013.
<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775242/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>
- Hietanen, R. 2008. Niksit Y-sukupolven johtamiseksi. Viitattu 3.3.2013.
<http://www.kauppa-lehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=12868>
- Horovitz, B. 2012. After Gen X, Millennials, what should next generation be? Viitattu 13.9.2013.
<http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1>
- Howe, N. & Strauss, W. 2007. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. Viitattu 13.9.2013.
<http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf>
- Jyväskylän Yliopisto. 2013. Laadullinen tutkimus. Viitattu 2.3.2013.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. Viitattu 10.3.2013.
http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf
- Kajaanin Ammattikorkeakoulu. 2013. Teemoittelu. Viitattu 26.7.2013.
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>
- Kane, S. 2013. Generation Y. Viitattu 3.3.2013.
<http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationY.htm>
- Professor John P. Kotter. 2012. Viitattu 25.4.2013.
<http://www.kotterinternational.com/aboutus/bios/john-kotter>
- Laakkonen, S. 2012. Sukupolvien voimaa työelämään. *Ekonomi* 4/2012, 21-25. Viitattu 3.3.2012. <http://www.digipaper.fi/ekonomi/90251/index.php?pgnumb=3>
- Löyttyniemi, R. 2012. Varokaa Y-sukupolvea! Viitattu 3.3.2013.
<http://opettajatv.yle.fi/blogi/reissuvihko/varokaa-y-sukupolvea>
- Paavola, T. 2012. Y-sukupolvi haluaa uudenlaista johtamista. Viitattu 3.3.2013.
<http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/Asiakaslehti/MuutAiheet/YsukupolviHaluaaUudenlaistaJohtamista.htm>

Paloheimo-Koskipää, L. 2010. Näin Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä. Viitattu 3.3.2013.
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_Y_sukupolvi_kayttaytyy_tyoelamassa.aspx

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle: Työkirja. Viitattu 2.3.2013.
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Raunio, H. 2009. Y-sukupolvi haastaa johtamisen. Viitattu 2.3.2013.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ysukupolvi+haastaa+johtamisen/a276793>

Social Research Methods. 2013. Types of Surveys. Viitattu 2.7.2013.
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/survtype.php>

Taloudellinen tiedotustoimisto. 2010. Nuoret ja johtaminen 2010 - Laajan tutkimusraportin tiivistelmä. Viitattu 4.7.2013.
http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret_ja_johtaminen_2010.pdf

Taloudellinen tiedotustoimisto. 2011. Nuoret ja johtaminen 2011 - tutkimustiivistelmä. Viitattu 4.7.2013.
<http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret-ja-johtaminen-2011.pdf>

Taloudellinen tiedotustoimisto. 2012. Nuoret ja johtaminen 2012. Viitattu 4.7.2013.
http://www.tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret-ja-johtaminen-2012_tiivistelm%C3%A4.pdf

Theseus - Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto. 2013. Viitattu 4.7.2013.
https://publications.theseus.fi/search?scope=/&order=DESC&rpp=100&sort_by=0&page=1&query=y-sukupolvi&etal=0

Työterveyslaitos. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. Viitattu 9.3.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx

Työterveyslaitos. 2012. Työyhteisö ja esimiestyö. Viitattu 9.3.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx

Tätä Y-sukupolvi haluaa: Tärkeää työtä, muutoin vapaalle. 2012. Viitattu 2.3.2013.
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/10/23/tata-y-sukupolvi-haluaa-tarkeaa-tyota-muutoin-vapaalle/201240519/139>

Vikman, U. 2013. Y-sukupolvi haastaa esimiesten johtamistaidot. Viitattu 3.3.2013.
<http://ilonatuotanto.prohame.fi/yleinen/y-sukupolvi-haastaa-esimiesten-johtamistaidot/>

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2012a. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Viitattu 2.7.2013.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2012b. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 18.7.2013.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2012c. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 18.7.2013.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Wan, M. 2012. Oppiminen motivoi Y-sukupolvea. Viitattu 3.3.2013.
http://www.sivistys.net/uutiset/oppiminen_motivoi_y_sukupolvea.html

X-sukupolvi on töissä itsekkyyden huipentuma - Y-polvi vaatii vähemmän. 2012. Viitattu 3.3.2013.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/xsukupolvi+on+toissa+itsekkyyden+huipentuma++ypolvi+vaatii+vahemman/a2154476>

Yritys-Suomi. 2013a. Johtaminen. Viitattu 12.3.2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolunaskel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_johtaminen

Yritys-Suomi. 2013b. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 9.3.2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolunaskel?pp=polku_Tyonantajuu&ppa=palp_johtaminen_ja_esimiestyo

Yrittäjyyskasvatus. 2012. Leadership. Viitattu 12.3.2013.

<http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership>

Julkaisemattomat lähteet:

Yritys X. 2013. Facts about Company X. Viitattu 25.4.2013.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne.	7
--------------------------------------	---

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.....**Error! Bookmark not defined.**

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet ollut esimiestyössä?
2. Miten päädyit esimiestehtäviin?
3. Onko sinulla paljon eri-ikäisiä työntekijöitä johdettavanasi?
4. Oliko 'Y-sukupolvi' terminä sinulle entuudestaan ennen haastattelua tuttu? (Jos oli, niin missä yhteydessä olet nähnyt tai kuullut termin?)
5. Miten koet eri-ikäisten johtamisen?
6. Oletko huomannut eroja eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa? Millaisia eroja olet huomannut? (Miten ja millaisissa tilanteissa nämä erot ovat tulleet esille?)
7. Tunnistatko haastattelun alussa esitellyn lyhyen kuvauksen avulla Y-sukupolven edustajat omaksi ryhmäkseen johdettavistasi työntekijöistä? Miten tunnistat heidät? (Jos et tunnista heitä omaksi ryhmäkseen, niin miksi tai miten he eivät mielestäsi eroa muista ikäryhmistä tai sukupolvista?)
8. Miten Y-sukupolvi tulisi mielestäsi ottaa johtamisessa huomioon? Tuleeko heitä mielestäsi johtaa eri tavalla kuin aiempia sukupolvia? Miksi? Miksi ei?
9. Kerro mielestäsi kolme tärkeää asiaa johtamisen näkökulmasta, jotka tulee tiedostaa, kun puhutaan Y-sukupolvesta.
10. Onko Sinulla jotain kommentteja tai näkökulmia, joita haluaisit vielä esittää aiheeseen liittyen?