



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Y-sukupolven johtaminen ja motivointi työelämässä - Case: Yritys X

Kujanpää, Ida

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Y-sukupolven johtaminen ja motivointi työelämässä - Case: Yritys X

Kujanpää, Ida
Liiketalouden koulusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2014

Kujanpää, Ida

Y-sukupolven johtaminen ja motivointi työelämässä - Case: Yritys X

Vuosi 2014 Sivumäärä 40

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Yritys X:n esimiehet johtavat ja motivoivat Y-sukupolven edustajia työssään. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää aiheeseen kehittämis-kohteita verraten saatuja tutkimustuloksia kerättyyn teoriaan Y-sukupolven johtamisesta ja motivoimisesta. Olennaista oli tarjota kehitysideoita Yritys X:n esimiestoiminnan parantamiseksi, jotta toimeksiantaja pystyy käyttämään opinnäytetyötä Y-sukupolven johtamisen ja motivoinnin apuvälineenä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin strukturoitua lomakehaastattelua ja ryhmähaastattelua. Lomakehaastattelu toimi esitutkimuksena ryhmähaastattelulle ja sen tarkoituksena oli tarjota alustavaa informaatiota aiheesta ja tuottaa ideoita ryhmähaastattelun teemojen valintaan. Ryhmähaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joka auttoi ymmärtämään Y-sukupolven johtamista ja motivointia esimiesten näkökulmasta. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin Y-sukupolvesta tehtyjä tutkimuksia ja tutkittavaa aihetta tukevia teorioita. Käsiteltävät käsitteet olivat Y-sukupolvi ja sen toimiminen työelämässä, johtaminen, motivointi sekä Y-sukupolven johtaminen ja motivointi.

Tutkimustuloksista ilmeni, että esimiehet pitävät Y-sukupolven edustajia ahkerina, määrätietoisina ja tavoitteellisina työntekijöinä. Esimiesten mukaan Y-sukupolven johtamisessa tärkeää on rentouden ja tiukkuuden yhdistäminen. Nuorten kanssa vertaisjohtaminen toimii paremmin kuin management-tyyppinen johtaminen. Tärkeimmiksi motivointikeinoiksi nousivat jatkuva palautteenanto ja kannustaminen.

Olennaisimmat kehityskohteet esimiesten Y-sukupolven johtamisessa ja motivoimisessa olivat ikäjohtamisen taidot ja työntekijöiden kuuntelu. Tätä kautta kehitysideoiksi nousi esimiestaitojen parantaminen kouluttamalla, eri innovaatiomenetelmien hyödyntäminen johtamisen ja motivoimisen kehittämisessä sekä vuorovaikutussuhteiden parantaminen työntekijöiden kanssa.

Kujanpää, Ida

Managing and Motivating Generation Y at Work: a Case Study of Company X

Year	2014	Pages	40
------	------	-------	----

The objective of this thesis project was to examine how the managers of Company X lead and motivate Generation Y in the work environment. The purpose of the research was to find development areas by comparing research results with the information gathered about managing and motivating Generation Y. It was crucial to offer development ideas so that the company could use them when improving leadership and motivation methods.

The study was conducted using a qualitative research approach and the data was collected via a structural survey and group interview. A form interview was used as a preliminary study for the group interview and this was designed to provide preliminary information on the subject and produce ideas for the group interview. The group interview was conducted as a theme interview. In addition to the interviews, the study utilized Generation Y studies made earlier. The theoretical section of the report contains information about Generation Y and how workers of this generation typically behave in the workplace. Furthermore, it includes data about managing and motivating Generation Y.

The results showed that managers consider the Generation Y to be hard-working representatives with goals and ambition. According to managers, when leading Generation Y, it is important to combine an easy-going and strict management style. With young people leadership seems to work better than management. The most essential motivators were continuous feedback and encouragement.

The most relevant development targets when managing and motivating Generation Y, were age-management skills and listening to employees. Therefore, development ideas consisted of improving leadership skills by training, using different innovation methods and developing communication between employees and managers.

Keywords Generation Y, Generation Y at work, managing and motivating Generation Y

Sisällys

Johdanto.....	6
1.1 Tavoitteet ja hyödyt.....	6
1.2 Rajaus	6
1.3 Rakenne.....	6
1.4 Toimeksiantaja	7
2 Y-sukupolvi	7
2.1 Y-sukupolvi työelämässä	8
2.2 Nuoret esimiehinä.....	9
2.3 Johtaminen.....	10
2.3.1 Ikäjohtaminen.....	11
2.3.2 Y-sukupolven johtaminen	12
2.4 Motivointi.....	14
2.4.1 Y-sukupolven motivoiminen	15
3 Tutkimus.....	17
3.1 Menetelmät	18
3.1.1 Strukturoitu haastattelu	18
3.1.2 Ryhmähaastattelu.....	18
3.1.3 Teemahaastattelu.....	18
3.2 Aineiston käsittely litteroimalla	19
3.3 Teemoittelu analysointimenetelmänä	19
3.4 Tutkimuksen arviointi	19
4 Tutkimuksen toteutus	20
4.1 Aineiston kerääminen	20
4.2 Lomakehaastattelun tulokset	21
4.3 Ryhmähaastattelun analysointi ja tulokset	23
4.4 Tulosten analysointi	25
4.5 Luotettavuuden arviointi	27
5 Kehitysehdotukset	27
6 Jatkotoimenpide-ehdotukset	29
7 Toimeksiantajan palaute	30
8 Yhteenveto	30
Lähteet	32
Kuvat.....	35
Kuviot.....	36
Taulukot	37
Liitteet.....	38

Johdanto

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Laurea-ammattikorkeakoulun ja toimeksiantajan Yritys X:n kanssa. Yritys X on kansainvälisesti toimiva vähittäiskaupan konserni. Opinnäytetyön aiheena oli Y-sukupolven johtaminen ja motivointi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehet johtavat ja motivoivat Y-sukupolvea työssään sekä mitä mahdollisuuksia ja haasteita Y-sukupolven johtaminen asettaa.

1.1 Tavoitteet ja hyödyt

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet johtavat ja motivoivat Y-sukupolven edustajia työssään. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteita verraten saatuja tutkimustuloksia aikaisempiin jo olemassa oleviin tutkimuksiin Y-sukupolvesta sekä kerättyyn teoriaan Y-sukupolven johtamisesta ja motivoimisesta. Olennaista oli tarjota kehitysideoita yrityksen esimiestoiminnan parantamiseksi, jotta yritys pystyy käyttämään opinnäytetyötä Y-sukupolven johtamisen ja motivoinnin apuvälineenä.

1.2 Rajaus

Tutkimus rajattiin yhden Suomessa sijaitsevan yksikön esimiestiimin tutkimiseen, jolloin tutkimukseen osallistui ne 5 henkilöä, joiden uskottiin palvelevan parhaiten tutkimuksen tarkoitusta. Esimiestiimiin kuuluu eri-ikäisiä henkilöitä, joiden alaisina työskentelee useita Y-sukupolven edustajia. Tutkimuksessa haastateltiin esimiehiä ja pyrittiin selvittämään heidän näkemyksiään sekä kokemuksiaan Y-sukupolven johtamiseen ja motivoimiseen liittyen. Tutkimuksessa ei haastateltu Y-sukupolven työntekijöitä, sillä aiheesta on olemassa useita valmiita tutkimuksia, joita käytettiin hyödyksi tässä tutkimuksessa.

Tutkittava aihe ja teoreettinen viitekehys rajattiin Y-sukupolven ja sen toimimiseen työelämässä. Lisäksi se sivuaa Y-sukupolven esimiestaitoja, sillä tutkimukseen osallistui esimiehiä, jotka kuuluivat itse Y-sukupolven. Teoria kattaa johtamisen sekä Y-sukupolven johtamisen, joka sisältää Y-sukupolven toiveet hyvän esimiehen ominaisuuksista ja toiminnasta. Lopuksi tarkastellaan motivointia ja Y-sukupolven motivoimisen keinoja.

1.3 Rakenne

Opinnäytetyö sisältää lyhyen kuvauksen toimeksiantajasta. Tämän jälkeen paneudutaan teoriaan, jolloin avataan käsitteitä Y-sukupolvi, Y-sukupolven johtaminen ja Y-sukupolven motivointi. Teoriaosuus sisältää lisäksi tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin, mitä aineistonkeruu- ja analysoin-

timenetelmiä käytettiin sekä mitä tuloksia saatiin. Tätä seuraa tulosten analysointi, tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja kehitysehdotukset. Viimeisinä aiheina ovat jatkotoimenpidehdotukset, toimeksiantajan palaute ja yhteenveto.

1.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Yritys X, joka on kansainvälisesti toimiva vähittäiskaupan konserni. Se tarjoaa naisten, miesten ja lasten vaatetusta ja asusteita sekä kosmetiikkaa ja kodintekstiilejä. Yritys omistaa useita samalla toimialalla toimivia tytäryhtiöitä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhteen tytäryhtiöön, jolla on tuhansia myymälöitä ympäri maailmaa. Tarkemmin tutkimus rajataan yhteen Suomessa sijaitsevaan yksikköön, jonka työntekijät koostuvat suurelta osin Y-sukupolven edustajista.

2 Y-sukupolvi

Työelämään on astunut uusi sukupolvi, josta käydään vilkasta keskustelua. Tämä itsevarma ja koulutettu sukupolvi poikkeaa aikaisemmista sukupolvista ja tulee muuttamaan työmarkkinoita sekä johtamisen käsitteitä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Vuonna 2020 se tulee olemaan isoin ikäryhmä kaikista työssä käyvistä ihmisistä (Piha & Poussa 2012, 10). Tämä sukupolvi on nimeltään Y-sukupolvi.

Y-sukupolveksi kutsutaan 1980-1995 lukujen välillä syntyneitä nuoria (PwC 2013), joita yhdistää syntymävuosien lisäksi ajan henki muistoihin, kokemuksiin ja tapoihin (Piha & Poussa 2012, 27). Tietyt kulttuurilliset, sosiaaliset, ekonomiset ja teknologiset tekijät yhdistävät samana ajanjaksona syntyneitä ja erottavat heidät muista sukupolvista. Tästä syystä he muistuttavat toisiaan. (Sheahan 2006, 25.)

Nimensä Y-sukupolvi on saanut edeltäjältään v. 1960-1980 syntyneeltä X-sukupolvelta, joita ennen taas olivat suuret ikäluokat v. 1943-1960 sekä sodan ja jälleenrakennuksen sukupolvet v. 1922-1943. Y-sukupolvea seuraa loogisesti Z-sukupolvi. (Piha & Poussa 2012, 27; Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Y-sukupolvea kuvaillaan muun muassa nopealiikkeiseksi, vaativaksi ja kärsimättömäksi ja sille on annettu useita lempinimiä, kuten nettinuoret, Milleniaalit, Diginatiivit sekä playstation- ja pullamössösukupolvi (Piha & Poussa 2012, 10, 27; Vesterinen & Suutarinen 2011, 19). Nämä lempinimet eivät kuitenkaan kerro koko totuutta, vaan Y-sukupolvea kuvastaa monta muuta piirrettä, jotka poikkeavat vallalla olevasta käsityksestä.

Aikaisemmista sukupolvista Y-sukupolvi erottuu vahvoilla teknologisilla taidoilla, kansainvälisellä asenteella ja avoimella viestinnällä (PwC 2013). Keskimäärin heidän koulutustasonsa on korkeampi kuin vanhemmilla sukupolvilla (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20).

2.1 Y-sukupolvi työelämässä

Y-sukupolvi eroaa muista sukupolvista enemmän kuin mikään muu sukupolvi on koskaan eronnut työelämään astuttaessa. Uusi nettisukupolvi on kasvanut verrattain erilaisessa maailmassa kuin aikaisemmat sukupolvet. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9-10.) He ovat eläneet ilman materiaalisia puutteita ja syntyneet postmoderniin digitaaliseen ympäristöön, jossa sosiaalinen media on sille yhtä arkista ja jokapäiväistä, kuin aikaisemmille sukupolville television katselu, radion kuuntelu ja sanomalehden lukeminen. Lapsena se on saanut paljon huomiota ja jatkuvaa palautetta vanhemmiltaan, opettajiltaan ja valmentajiltaan. Y-sukupolvi on totunut jo lapsesta ilmaisemaan mielipiteensä ja heitä on kannustettu toimeliaisuuteen. Ei ole siis yllättävää, että he soveltavat kyseistä osaamista myös työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19, 42.)

Dialogi-hanke, joka on tutkimus työelämän muutoksesta, avaa Y-sukupolven toiveita työstä ja esimiestyötoiminnasta. Tutkimukseen osallistui 9 yritystä ja Aalto-yliopiston opiskelijoita ja toteutettiin vuonna 2011. (Piha & Poussa 2012, 17.)

Dialogi-hankkeen mukaan Y-sukupolvi pitää tiimityöskentelystä ja haluaa työskennellä mieluiten samanhenkisten ihmisten kanssa. 87 % haluaa työskennellä mieluiten tiimissä. Ryhmässä työskennellessä kaikki osapuolet voivat osallistua työhön tasapuolisesti työn teon ollessa tärkein elementti. Lisäksi tiimityöskentely on sosiaalisempaa ja hausempaa kuin yksin toimiminen. (Piha & Poussa 2012, 30-35.)

Jos työ koetaan mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi, työtä halutaan tehdä riippumatta työajoista ja määrästä, mutta ei kuitenkaan mielellään enempää kuin 37,5 tuntia viikossa (Piha & Poussa 2012, 30, 39). Myös vastuuta halutaan ja sen mukana vapautta (Piha & Poussa 2012, 34). Työltä odotetaan haastavuutta ja kehittymismahdollisuuksia (Vesterinen & Suutarinen 2011, 23). Työ- ja vapaa-ajan tasapainottamista korostetaan sekä vapaa-aikaa toivotaan lisää. Töitä ollaan kuitenkin valmiita tekemään enemmänkin, jos työ on kiinnostavaa. Fyysistä työpaikalla olemista ja työskentelyä kellon mukaan ei pidetä niin tärkeinä, kuin itse työn tulosta. (Piha & Poussa 2012, 39, 43-44).

Vaikka uusia tuttavuuksia halutaankin tehdä, lähimpien kollegoiden toivotaan pysyvän samana. Y-sukupolven mukaan hyvän työntekijän ominaisuuksiin kuuluu innokkuus, motivoituneisuus ja auttavaisuus. Sen sijaan asiantuntevuutta ja tietotaitoa ei koeta niin tärkeiksi kuin

suhtautumista ja asennoitumistapaa. (Piha & Poussa 2012, 34-35.) Esimiehiltään Y-sukupolvi toivoo jatkuvaa palautetta työstään (Piha & Poussa 2012, 57).

Arvomaailma korostuu Y-sukupolven toiveissa työpaikastaan siten, että työpaikan arvojen on vastattava työntekijän omia arvoja (Piha & Poussa 2012, 99). Lisäksi työn on oltava merkityksellistä. 89 % Aalto-yliopistossa opiskelevista sanookin sen olevan oleellisin asia työskentelyssä. (Piha & Poussa 2012, 66.) Myös kansainvälisyyttä arvostetaan ja englanninkielen käyttö työssä on jopa toivottavaa (Piha & Poussa 2012, 121). Vaikka yleinen käsitys on, että Y-sukupolvi vaihtaa työpaikkaa usein ja nopeasti, se ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Y-sukupolvi haluaa jatkuvan työsuhteen, joka kestää monia vuosia. (Piha & Poussa 2012, 79.)

Etelä-Kalifornian yliopiston ja London Business School:n suorittama tutkimus NextGen: A global generational study tukee Dialogi-hankkeen havaintoja ja osoittaa, että Y-sukupolvi arvostaa työssään joustavuutta, kansainvälisyyttä sekä tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Tutkimukseen osallistui maailman laajuisesti 44 000 työntekijää eri ikäluokista ja toimialoista. NextGen tutkimus kumoaa osan Y-sukupolven liitetyistä stereotypioista osoittamalla myös yhteneväisyyksiä eri ikäluokkien välillä. Yhdistäviä tekijöitä ovat muun muassa samat arvot ja asenteet sekä sitoutuminen työpaikkaan. (PwC 2013.) Myös yleistys siitä, että nuoret eivät olisi reippaita työntekijöitä, ei pidä paikkaansa. He työskentelevät yhtä ahkerasti kuin aikaisemmat sukupolvet. Mielenkiintoista on myös se, että sukupolvia yhdistää toiveet ihmislähtöisestä johtamisesta, mutta Y-sukupolvi osaa vaatia esimiehiltään sitä paremmin. Nähtäväksi siis jääkin, tuleeko johtaminen muuttumaan Y-sukupolven myötä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20-21.)

2.2 Nuoret esimiehinä

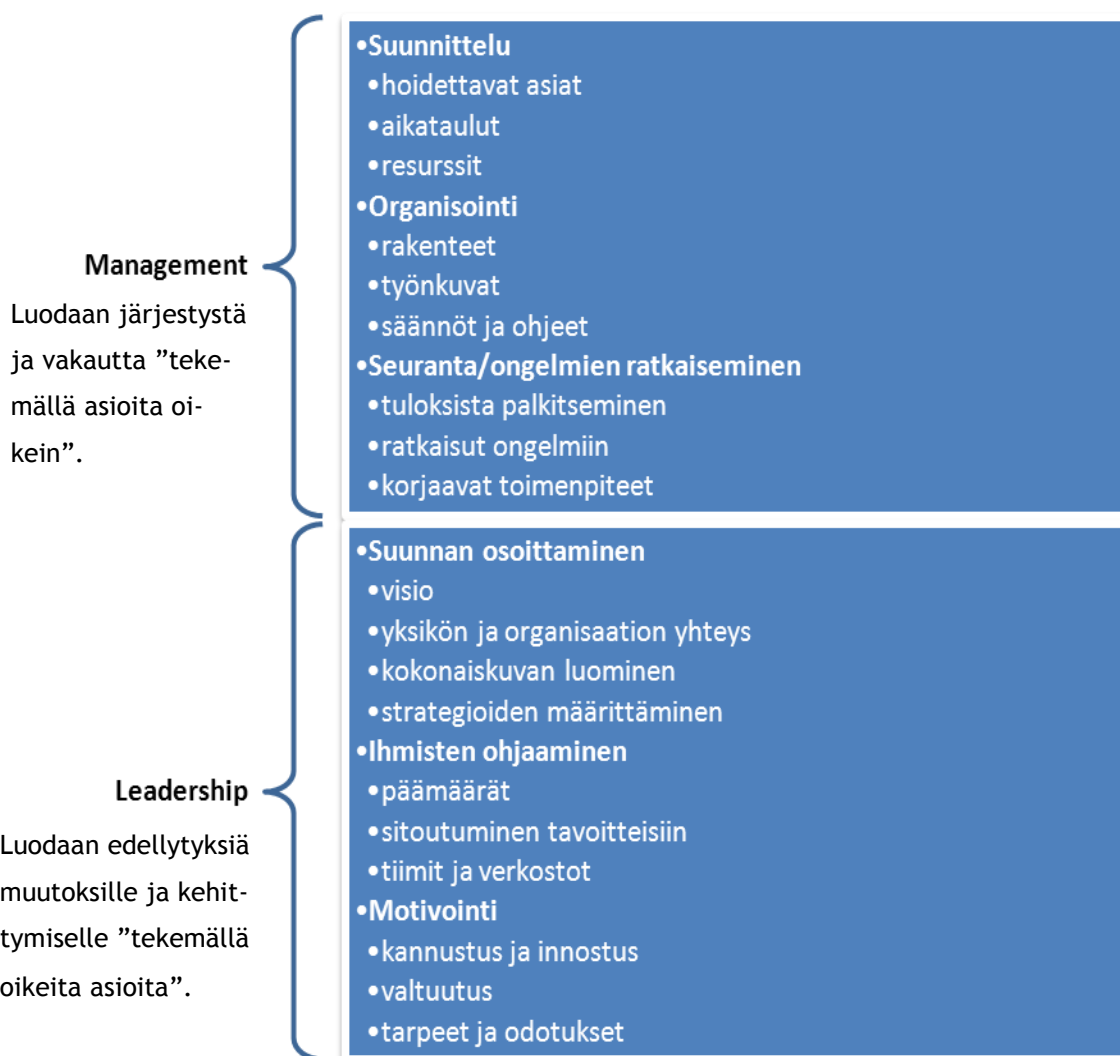
Y-sukupolven edustajia pidetään ominaisuuksiltaan yhtä taitavina johtajina kuin kokeneempia johtajia. Kokeneemmat johtajat hahmottavat kokonaisuudet paremmin, kun taas nuoret ovat eettisiltä johtamistaidoiltaan ja joustavuudeltaan taitavampia. Lisäksi nuoret ovat valmiita muutoksiin. Y-sukupolven edustajat sopivat johtajaksi yhtä hyvin kuin aikaisempien sukupolvien nuoret. Heillä on valmiudet johtaa niin saman ikäisiä kuin iäkkäämpiä työntekijöitä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21.)

Y-sukupolvi odottaa esimiehiltään paljon, mutta vaatii itseltään johtajina samaa. He ovat hyvin kriittisiä arvioidessaan omia johtamistaitojaan. Johtaminen on Y-sukupolven mielestä ensisijaisesti muiden auttamista. (Piha & Poussa 2012, 136-137.)

2.3 Johtaminen

Johtaminen on esimiestyötä. Sillä ohjataan yksittäisiä ihmisiä ja ryhmiä vuorovaikutuksen kautta. (Hyypänen 2007, 7.) Esimiehellä voi olla useita rooleja riippuen tilanteesta. Esimies voi toimia esimerkiksi tiiminvetäjänä, sparraajana työnjohtajana tai työnantajana. Rooliin kohdistuu monia erilaisia odotuksia muun muassa työntekijöiltä, asiakkailta, työmarkkinoilta ja johdolta. Siihen vaikuttaa lisäksi esimiehen taidot ja luonne. (Hyypänen 2007, 9.)

Usein johtamisen yhteydessä puhutaan management- ja leadership-johtamisesta. Kuvio 1 esittää management- ja leadership-tehtävät Kotterin mukaan. (Hyypänen 2007, 10.)



Kuvio 1. Management- ja leadership-tehtävät (Hyypänen 2007, 10).

Management-tyyliset johtajat suunnittelevat, organisoivat ja seuraavat. Leadership-tyyliset johtajat taas osoittavat suunnan ohjaamalla ja motivoimalla ihmisiä. Vaikka nämä kaksi johtamisen suuntaa usein esitetään toistensa vastakohtina, kummatkin ovat yhtä tärkeitä ja esimiehet voivat käyttää molempia tapoja. Esimiesten tehtävien kirjo on laaja ja siihen kuuluu muun muassa tulosten seuranta, tavoitteiden asettaminen, toiminnan kehittäminen, kannustaminen ja palautteenanto, motivointi sekä osaamisen kehittäminen. (Hyypänen 2007, 10-11.)

Esimiesosaamisessa tärkeintä on kuitenkin kokonaisuuksien hallitseminen. Tämä edellyttää oman roolin selvittämistä ja erilaisten johtamistyylien tuntemista. Esimiehen on osattava ohjata työntekijöiden toimintaa kohti yrityksen tavoitteita ymmärtäen motivaation ja työilmapiirin tärkeyden. Kannustaminen, kommunikointi ja kuuntelu ovat avainasemassa henkilöstön kehittämisessä. Hyypänen kiteyttää esimiesosaamisen kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat tahto, tieto ja taito. Tahto tarkoittaa itsetuntemusta ja halua olla esimies. Tieto taas koostuu esimiehen vastuusta, yrityksen tavoitteista ja lainsäädännöllisistä asioista. Taito puolestaan käsittää vuorovaikutustaidot, motivoinnin ja palkitsemisen sekä erilaisten johtamistyökalujen käytön. Mikään näistä ei kuitenkaan yksinään riitä vaan esimiesosaaminen koostuu tahdon, tiedon ja taidon yhdistelmästä. (Hyypänen 2007, 21-25.)

2.3.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella viitataan eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen. Vaikka eri-ikäisiä työntekijöitä voidaan karkeasti jaotella ryhmiin, tulee esimiestyössä huomioida jokaisen työntekijän erilaisuus persoonina. Ikä voidaan myös tulkita fyysisenä tai henkisenä ominaisuutena. Nuori voi tuntea olonsa vanhaksi ja toisaalta vanhempi voi olla mieleltään hyvinkin nuori. (Kiviranta 2010, 31.) Iän perusteella on kuitenkin mahdollista nähdä tiettyjä ikäryhmien välisiä eroavaisuuksia. Vanhemmilla työntekijöillä on muun muassa keskimäärin enemmän keskinäisiä eroja ikätovereidensa kanssa verrattuna nuorempiin. Tämä johtuu pidemmästä työkokemuksesta erityyppisissä työtehtävissä. Nuoret työntekijät ovat puolestaan yhtenäisempiä ja edustavat ryhmänä omaa ikäluokkaansa. (Kiviranta 2010, 13.)

Esimiehen näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa eri-ikäisten työntekijöiden ominaisuudet, niin vahvuudet kuin heikkoudetkin (Kiviranta 2010, 32). Tämä edellyttää kuitenkin avointa mieltä, sillä ikään liittyvät ennakoasenteet saattavat vaikuttaa johtamiseen. Eri-ikäisiltä voidaan odottaa tietynlaisen roolin täyttymistä, nuoren tulisi olla innovatiivinen ja avarakatseinen, kun toisaalta vanhemman tulisi olla itsenäinen ja kokenut. Nämä ennakoasenteet saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa työntekijän todellisia ominaisuuksia ei osata kanavoidsa työhön mahdollisimman hyvin, vaan johtamista ohjaavatkin ennalta valmiit ikäkäsitykset. (Kiviranta 2010, 16-18.) Esimiehen olisi hyvä opetella tunnistamaan omat asenteensa ja olla niiden kanssa rehellinen. Kielteisiäkin asenteita voi muuttaa, mutta se vaatii aina ensin niiden tunnusta-

mista. (Kiviranta 2010, 51-53.) Esimiehen tulisikin eri-ikäisten työntekijöiden kanssa keskittyä osaamiseen perustuvaan havainnointiin ja pyrkiä tunnistamaan omat ikäasenteensa (Kiviranta 2010, 71-72).

2.3.2 Y-sukupolven johtaminen

Ottaen huomioon sen, että eri sukupolvet poikkeavat toisistaan ominaisuuksineen, toiveineen, vahvuuksineen ja odotuksineen, on selvää, että nämä asiat tulee ottaa huomioon myös eri sukupolvien johtamisessa. Dialogi-hankkeen mukaan Y-sukupolvi toivoo esimiehiltään kannustamista, rentoutta, reiluutta, luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja palautteenantoa. Esimiehen tulee olla aito ja tukea antava. Y-sukupolvi ei pelkää lähestyä esimiestään ja siksi se haluaakin esimiehen, jonka kanssa voi jutella ja jolta saada palautetta. Osa työskentelee mielellään esimiehensä kanssa ja toivoo tämän paikalla oloa ja osa taas ei. Siksi esimiehen tuleekin ottaa erilaisten työntekijöiden tarpeet huomioon. (Piha & Poussa 2012, 131, 132.)

Ruotsalaistutkimus (Manzano & Nyström 2011) kertoo, että nuorten mielestä ihanteellinen esimies on etupäässä innostava. Kuten kuvasta 1 näkyy, tärkeitä ominaisuuksia ovat myös vastuuntuntoisuus, toimeliaisuus ja aikaansaavuus sekä se, että esimies on keskustelevala. Lisäksi oikeudenmukaisuutta, positiivisuutta ja avoimuutta arvostetaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24.)



Kuva 1. Y-sukupolven toiveet esimiehen keskeisimmistä johtajaominaisuuksista (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24).

Sama tutkimus osoitti yhteneväisyyksiä johtajien ja nuorten näkemyksissä. Tutkimuksen mukaan johtajat pitivät tärkeimpänä nuorten johtamisessa sitä, että esimies on innostava ja keskusteleva. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 25.)

Y-sukupolvi toivoo työltään kehittymismahdollisuuksia. Siksi niitä tulee tarjota nuorille ja osoittaa, että yritys huomio heidät. Jotta työ koettaisiin merkitykselliseksi, esimiesten tulee tarjota tehtäviä, joissa nuori pystyy erottautumaan tai auttamaan muita. Y-sukupolvi on avoin mentoroinnille ja se onkin hyvä keino nuorten perehdyttämiseen. Koska Y-sukupolvi on tottunut saamaan lapsesta saakka paljon huomiota, esimiehen kannattaa huomioida ja arvostaa heidän ideoitaan ja mielipiteitään. Myös jatkuva palautteen antaminen on tärkeää ja toivottavaa, sillä nuoret arvostavat positiivista ja rakentavaa palautetta työstään. Lisäksi joustavuus on olennaista Y-sukupolvea johdettaessa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 26-27.)

Management -johtaminen, joka tarkoittaa Kotterin mukaan asioiden oikein tekemistä, on pitkään ollut vallitseva johtamistyyli Suomessa (Hyppänen 2007, 10; Piha & Poussa 2012, 134). Y-sukupolvi janoaa kuitenkin ihmisten johtamista ja kannustusta eli niin kutsuttua sparrausta. Sparraus on Hyppäsen mukaan ”henkilökohtainen valmennusmenetelmä, jossa sparrattava henkilö voi testata ajatuksiaan ja suunnitelmiaan sparraajalla”. (Piha & Poussa 2012, 134; Hyppänen 2007, 283.)

Johtamisen kahdeksan askelta y-sukupolven mielekkään työn mahdollistamiseen
Sosiaalisen pääoman vahvistaminen
Uransiirtymien ja ammatillisten siirtymien tukeminen muutoksessa
Muutosten hallinta työssä. Näkemys toimintaympäristön kehittymisestä.
Päämäärätietoisien työyhteisön rakentaminen
Jatkuvan kehittymisen tukeminen työssä

Yrityksen sisäisen suorituskyvyn vahvistaminen
Onnistumisen kokemusten mahdollistaminen
Sopeutumisvalmiuksien vahvistaminen ja vahva muutoksen hallinta

Taulukko 1. Johtamisen kahdeksan askelta y-sukupolven mielekkään työn mahdollistamiseen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 66).

Taulukko 1 esittää kahdeksan askelta, joiden avulla esimies voi valmistautua Y-sukupolven johtamiseen. Näissä askeleissa on otettu huomioon, millaista mielekäs työ on Y-sukupolven mielestä. Ensimmäinen askel on sosiaalisen pääoman vahvistaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla vahvistetaan työyhteisötaitoja, yhteisöllisyyttä ja luottamusta johtajan ja työntekijän välillä. Se sisältää myös avoimen keskustelun sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen. Toinen askel on urasiirtymien ja ammatillisten siirtymien tukeminen muutoksessa, joka tarkoittaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus edetä ja liikkua yrityksen sisällä sekä vastaanottaa uusia tehtäviä. Muutosten hallinta työssä ja näkemys toimintaympäristön kehittymisestä on kolmas askel, jossa tulee ottaa huomioon nuorten muuttumisvalmius. Neljäs askel, päämäärätietoisen työyhteisön rakentaminen, tarkoittaa selvien tavoitteiden asettamista ja kokonaisuuden selkeyttämistä. Viides askel, joka on jatkuvan kehittymisen tukeminen työssä, vastaa Y-sukupolven toiveeseen kehitymis- ja oppimismahdollisuuksista. Yrityksen sisäisen suorituskyvyn vahvistaminen, joka on kuudes askel, korostaa motivoivaa ja kannustavaa esimiestoimintaa sekä positiivista henkeä. Seitsemäs askel, onnistumisen kokemusten mahdollistaminen, kiinnittää huomiota työn iloon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin, jotka mahdollistuvat onnistumisten kautta. Viimeinen askel, sopeutumisvalmiuksien vahvistaminen ja vahva muutoksen hallinta, auttaa esimiestä valmistautumaan Y-sukupolven astumiseen työelämään, jolloin muutosjohtaminen, kannustaminen sekä uusien ideoiden ja mielipiteiden kuunteleminen korostuu. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 65-66.)

2.4 Motivointi

Ihminen käyttää tietyn osan kyvyistään tavoitteidensa saavuttamiseen. Motivaatio on tekijä, joka vaikuttaa kohti tavoitteita vievän päämäärätietoisen toiminnan määrään. (Hyppänen 2007, 128.) Motivaatiotekijät voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä motivaatiotekijöitä, ovat esimerkiksi itsensä toteuttamisen tunne, vapauden tunne ja itsensä kehittämisen tunne. Ulkoisia motivaatio tekijöitä ovat esimerkiksi raha, palkinnot, edut ja status. Nämä tekijät ohjaavat ihmisen toimintaa. (Hyppänen 2007, 130.)

Työelämässä erilaiset palkitsemiskeinot ovat perinteisesti toimineet motivaatiokeinoina. Palkitseminen voi olla rahallista, mutta myös muunlainen palkitseminen tyydyttää työntekijöiden tarpeita ja lisää sitä kautta työmotivaatiota. Ei-rahallisia palkkioita ovat esimerkiksi onnistumisen tunteet työssä ja hyvä työilmapiiri. Osa työntekijöistä saa motivaatiota itsensä kehittämisen mahdollisuudesta, kun taas jotkut saavat motivaatiota saavuttamalla erilaisia statussymboleita ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. (Hyppänen 2007, 131-132, 145-146.)

Ihmisiä motivoivat eri tekijät ja heidän toimintaansa ohjaavat eri motiivit. Olennaista onkin selvittää mitkä asiat motivoivat eri työntekijöitä. Erilaisten motivointikeinojen käyttäminen ja tunnistaminen auttavat esimiestä saamaan tiimistä parhaan mahdollisen tuloksen irti. (Hyppänen 2007, 145-146; Kiviranta 2010, 35.)

2.4.1 Y-sukupolven motivoiminen

Y-sukupolvi on edellisiä sukupolvia vaativampi työympäristönsä suhteen. Työ koetaan osana elämän kokonaisuutta, johon kuuluvat vahvasti sosiaaliset suhteet ja elinympäristön mielekkyys. Vaikka nuoret työntekijät eivät välttämättä halua vaihdella työpaikkoja tiuhaan tahtiin, on heillä edellisiä sukupolvia matalampi kynnys siirtyä tarvittaessa sopivammalle työnantajalle. Y-sukupolvi asettaakin uudenlaisia haasteita työntekijöiden motivointiin. (Tulgan 2009, 147-149.)

Y-sukupolvi kokee työn mielekkyyden lisäksi myös työn arvovaltaisuuden ja statuksen erityisen tärkeäksi. Nuoret työntekijät haluavat tuntea tekevänsä työtä, jota ei voi ilman alan asiantuntemusta tehdä. (Tulgan 2009, 150.) Y-sukupolvi on edellisiä sukupolvia keskimäärin korkeammin koulutettu ja vaatimustaso työtehtävien suhteen on sen myötä noussut (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20).

Yritysten maine työnantajana on noussut yhä merkityksellisemmäksi motivaatiotekijäksi ja nousee edelleen nuoren sukupolven astuessa oman alansa tehtäviin. Yrityksen imago vaikuttaa suuresti ja sen merkitys työntekijöiden motivoimisessa on huomattava. Y-sukupolvi haluaa olla osana jotakin, jonka takana voi seistä ylpeänä. Tämän mielikuvan luominen ei aina kuitenkaan edellytä erityislaatuisen työnantajan mainetta bränditasolla. Esimies voi omalla johtamisellaan luoda ilmapiiriä, joka saa työntekijät tuntemaan olevansa osana jotakin erityistä. Käytännön tasolla työntekijöiden jatkuva kannustaminen ja haastaminen luovat onnistumisen tunteita. Hyvistä suorituksista annettu palaute motivoi nuoria työntekijöitä. (Tulgan 2009, 150.)

Y-sukupolvi on työmarkkinoiden tulevaisuuden sukupolvi. Sen vuoksi siihen on syytä panostaa erityisen paljon. Henkilöstöarvioinnissa käytettävän portfoliomallin mukaan, jota kuvio 1 edustaa, mahdolliset tulevaisuuden kyvyt ovat yksi henkilöstön neljästä pääosa-alueesta.



Kuvio 1. Portfoliomalli henkilöstöarvioinnissa (Boston Consulting Group) (Hyppänen 2007, 138).

Luotettavat tekijät vaativat perustason huomiota, sillä heidän työpanoksensa toimii yrityksen tukirankana. Avainosaajat vaativat paljon huomiota, sillä heidän ratkaisevaa erityisosaamistaan tarvitaan. Portfoliomallin mukaan ongelmatapaukset eivät vaadi erityistä huomiota, toisin kuin tulevaisuuden kyvyt, joita Y-sukupolvi edustaa. Tätä ryhmää tulisi huomioida kaikista eniten, sillä kyvykkyysspotentiaali on korkea ja suoriutuminen työtehtävissä paranee ohjaamalla sekä kannustamalla. (Hyppänen 2007, 138.)

Hyvin suoriutuville nuorille työntekijöille osoitettu kannustaminen ja huomio edesauttavat parhaimmiston onnistumisia entisestään. Huomiota ja haasteita tulee kuitenkin jakaa myös muillekin. Tämän avulla keskinkertaisetkin työntekijät saavuttavat parempia tuloksia ja sen myötä on helpompaa erottaa joukosta myös mahdolliset alisuoriutujat. (Tulgan 2009, 150-151.)

Y-sukupolvelle työtehtävien mielenkiintoisuus on yksi tärkeistä motivaatiota ylläpitävistä elementeistä. Esimiehen tulee antaa suoraa palautetta ja ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan. Jos nuori työntekijä joutuu työssään jatkuvaan epävarmuuteen ja -tietoisuuteen omien suorituksiensa suunnasta, aiheuttaa se usein motivaatiota laskevan kierteen. Jos työntekijä

tuntee suoriutuvansa tehtävistään epävarmasti ilman esimiehen opastusta ja kannustusta, voi mielikuva työpaikkaa kohtaan muuttua negatiiviseksi ja mielenkiinto työtä kohtaan laskee. Esimies voi tarvittaessa auttaa epävarmaa työntekijää pilkkomalla projektin tai työtehtävät pienempiin osiin ja kannustaa onnistumisiin osatavoitteiden avulla. Tämä voi myös selventää työtehtäviin liittyviä epävarmuuksia. Y-sukupolvi haluaa kokea voitontunteita työssään, ei häviön. Vaikka työntekijän onkin itse ansaittava voittonsa, on esimiehen tehtävä tarjota riittävät puitteet onnistumisille. (Tulgan 2009, 152-154.)

Y-sukupolvi on työelämässä vaativa myös esimiestensä suhteen ja henkilöstöjohtamisen laatu vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon (Hyppänen 2007, 130). Jos esimiehet eivät täytä nuorien työntekijöiden tarpeita, he vaihtavat usein työnantajaa. Y-sukupolven valloittaessa hiljalleen työmarkkinoita, on esimiesten hyväksyttävä tämä ilmiö ja käytettävä sitä motivoimisen työkaluna. Y-sukupolvi motivoituu esimiehen huomiosta, jonka vuoksi onkin tärkeää aktiivisesti tiedustella työntekijöiltä millä tavalla heidät saa sitoutumaan työhönsä. Tarkoituksena ei ole toteuttaa heidän jokaista toivettaan, vaan ilmaista kiinnostus niitä kohtaan. Mikäli toiveet ovat epärealistisia, tulee niistä välittömästi antaa palautetta. Mutta mikäli ne ovat realistisia, voi niitä käyttää motivointikeinoina kannustamalla työntekijöitä ansaitsemaan toivomansa. (Tulgan 2009, 154-156.)

3 Tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivista ja avointa. Eli toisin sanoen tutkimuksen tulos ei saa vaihdella tutkijasta tai tulkinnasta riippuen ja sen paikkansapitävyys tulee olla testattavissa uudelleen. Tieteellinen tutkimus voi olla joko empiiristä tai teoreettista. Empiirissä tutkimuksessa havainnoidaan ja havainnoista muodostetaan johtopäätöksiä. Teoreettisessa tutkimuksessa taas johtopäätöksiä voidaan tehdä ilman havainnointia ja mittaamista. (Nummenmaa 2004, 19-20.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata kyseessä olevaa ilmiötä, sen ominaisuuksia ja laatua (Jyväskylän Yliopisto 2013). Myös kvalitatiiviset muuttujat kuvastavat ominaisuuksia ja laatua eivätkä ole määrällisiä (Nummenmaa 2004, 33).

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus kuvaa ilmiötä numeroilla ja erilaisilla tilastoilla. Siinä pyritään usein muodostamaan kausaalisuhteita ja luokitteluita käsittelemällä aineistoa erilaisilla tilastollisilla analyysimenetelmillä. (Jyväskylän Yliopisto 2013.) Kvantitatiiviset muuttujat ovat määrällisiä ja niitä voidaan mitata numeroin (Nummenmaa 2004, 33).

3.1 Menetelmät

Aineiston keruu tapahtuu erilaisten menetelmien kautta. Menetelmien valinta riippuu tutkimusongelman laadusta. Laadullisessa tutkimuksessa menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, haastatteluita ja valmiita aineistoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.1.1 Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu on lomakehaastattelu, johon vastataan valmiiksi tehtyihin kysymyksiin. Lomakkeessa voidaan käyttää sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Strukturoitu haastattelu sopii niin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Määrälliseen haastatteluun se sopii hyvin silloin, kun aineisto halutaan analysoida tilastollisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa sitä taas voidaan käyttää tulosten yleistämisen testaamiseen tai esitutkimuksen tavoin ennen varsinaista laadullista tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.)

3.1.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on haastattelu, johon osallistuu yhtäaikaaisesti useampi haastateltava. Se voidaan toteuttaa myös parihaastatteluna tai täsmähaastatteluna, jolloin haastatteluun osallistuu vain tarkasti valitut henkilöt. Haastateltavien määrä riippuu tutkittavasta aiheesta ja haastattelijoitakin voi olla useampi. Ryhmähaastattelussa keskustellaan tutkimuksen aiheena olevasta asiasta. Tutkija voi esittää kysymyksiä sekä koko ryhmälle että yksittäisille henkilöille. Ryhmähaastattelu mahdollistaa sanattoman viestinnän, kuten katseiden, ilmeiden, eleiden ja kehon asentojen tulkittamisen. Ryhmähaastattelun hyvä puoli on sen nopeus haastateltaessa useita ihmisiä kerralla. Kuitenkin joistakin asioista voi olla vaikeampi puhua ryhmässä ja ryhmän henki voi vaikuttaa puheenvuorojen jakaantumiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 210-211; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.1.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu etenee ja kulkee haastattelijan valitsevien teemojen ympärillä. Siinä ei esitetä täsmällisiä ja eksakteja kysymyksiä, jotka haastatteliija olisi miettinyt etukäteen vaan haastattelu on keskusteleva. Teemojen esittämisjärjestys voi vaihdella vaikka teemat ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastattelun tarkoituksena on, että keskustelu on vapaata ja avointa. Ennen haastattelun suorittamista haastateltavan tulee tutustua aiheeseen hyvin ja valita haastateltavat tarkasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.)

3.2 Aineiston käsittely litteroimalla

Aineiston käsittely kuuluu alkutoimenpiteisiin ennen analyysin tekemistä. Aineiston muuttaminen tekstimuotoon selkeyttää ja nopeuttaa sen työstämistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Litteroinniksi kutsutaan toimenpidettä, jossa kerätty aineisto kirjoitetaan puhtaaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 222). Jos tutkimuskohteena on kielen käyttö, litterointi tulee suorittaa tarkasti sana sanalta. Muussa tapauksessa tärkeintä on kirjoittaa kaikki lauseet ja tutkimusongelman kannalta olennaisimmat asiat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.3 Teemoittelu analysointimenetelmänä

Laadullisen tutkimuksen analysointi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Tavoitteena on tiivistää ja jäsenellä aineiston tärkeimmät osat tutkimusongelman näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu voidaan analysoida teemoittelemalla, joka tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemoittain. Teemat voivat olla samoja mitä haastattelussa on käytetty tai uusia haastattelussa esiin nousseita teemoja. Tarkoituksena on koota yhteen asiat, joita yhdistää sama aihe. Koodausta ja kvantifiointia voidaan käyttää muodostettaessa teemoja. Koodauksella tarkoitetaan erilaisia merkintöjä, joita voidaan tehdä tekstiin sen jäsentelemiseksi. Kvantifiointi taas on aineistosta esiin nousseiden asioiden, kuten teemojen ja mainintojen laskemista. Teemoittelun jälkeen esiin nousseista aiheista muodostetaan tulkintoja ja yhdistetään ne teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.4 Tutkimuksen arviointi

Kun tutkimus on suoritettu, on aika arvioida sen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen toistettavuutta kutsutaan reliabiliteetiksi ja sitä voidaan testata esimerkiksi suorittamalla tutkimus uudelleen ja katsomalla vastaavatko saadut tulokset toisiaan. Validius taas tarkoittaa mittalaitteiden pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Vaikka reliabiliteettia ja validiteettia usein käytetään vain kvantitatiivisessa tutkimuksessa, tulee luotettavuutta ja pätevyyttä arvioida myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuudesta kertoo tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkkuus ja se, että tutkija on perustellut valitut menetelmät ja tutkimuksen kulun. Jokainen tutkimuksen vaihe tulee olla kuvailtuna tarkasti. Luotettavuutta voidaan parantaa myös käyttämällä useampaa kuin yhtä menetelmää, jolloin voidaan osoittaa, että tulos ei ole sattumanvarainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231-233.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aiheena oli Y-sukupolven johtaminen ja motivointi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehet johtavat ja motivoivat Y-sukupolvea työssään sekä mitä mahdollisuuksia ja haasteita Y-sukupolven johtaminen asettaa. Tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita ja esittää kehitysideoita esimiestyön parantamiseksi. Tarkoituksena oli, että yritys pystyy hyödyntämään opinnäytetyötä esimiestoimintansa kehittämiseen.

Tutkimus rajattiin yhden yksikön esimiestiimin tutkimiseen ja se toteutettiin yhteistyössä Yritys X:n kanssa. Kyselyyn ja ryhmähaastatteluun osallistui kumpaankin 5 esimiestä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Kvalitatiivinen tutkimus sopii kyseiseen tapaukseen, sillä sen avulla aihetta pystyy tutkimaan syvällisesti ja se voi paljastaa asiasta vielä enemmän kuin kvantitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus mahdollistaa avointen kysymysten esittämisen ja vuorovaikutuksen tutkittavien kanssa. Joustavuutensa ja avoimuutensa ansiosta laadullinen tutkimus voi tuoda esille jotakin sellaista mitä etukäteen ei olisi välttämättä osattu kysyä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ja näin myös kehitysideoiden miettiminen voi helpottua. Lisäksi lähestymistapa mahdollistaa tutkittavien valinnan siten, että tutkittaviksi valitaan ne, joilta saatava informaatio on tutkimuksen aiheen kannalta olennaista. (TNS 2012; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.1 Aineiston kerääminen

Aineiston keräämisessä hyödynnettiin strukturoitua lomakehaastattelua ja ryhmähaastattelua. Nämä kaksi menetelmää täydensivät toisiaan ja yhdessä mahdollistivat aiheen syvällisen tutkimisen.

Lomakehaastattelu toimi esitutkimuksena ryhmähaastattelulle ja sen tarkoituksena oli tarjota alustavaa informaatiota aiheesta ja tuottaa ideoita ryhmähaastattelun teemojen valintaan. Kyselyyn osallistui 5 esimiestä. Kyselylomake on nähtävissä liitteessä 1. Lomake sisälsi 9 avointa kysymystä, joissa ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisia Y-sukupolven edustajat ovat työntekijöinä?
2. Miten johdat Y-sukupolvea?
3. Mitä eroja tai yhtäläisyyksiä Y-sukupolven ja muiden sukupolvien johtamisessa näet?

4. Mitä haasteita Y-sukupolven johtamisessa esiintyy?
5. Mitä mahdollisuuksia Y-sukupolven johtamisessa esiintyy?
6. Miten motivoit Y-sukupolvea?
7. Kuinka usein annat palautetta ja millä tavalla?
8. Mitä hyvää omassa johtamisessasi ja motivoimisessasi näet?
9. Mitä kehitettävää omassa johtamisessasi ja motivoimisessasi näet?

Ryhmähaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jolloin keskustelu liikkui esille nostettujen teemojen ympärillä ja oli vapaamuotoista. Liite 2 esittää ryhmähaastattelun teemat. Tässä yhteydessä ryhmähaastattelu oli erityisen käyttökelpoinen, sillä sen avulla pystyi tutkimaan niin yksittäisten haastateltavien vastauksia kuin ryhmän yhteisiä mielipiteitä ja näkemyksiä. Lisäksi se täydensi hyvin strukturoidussa kyselyssä esille nousseita aiheita ja lisäkysymysten esittäminen oli mahdollista. Ryhmähaastattelun valintaan vaikutti myös se, että ryhmässä keskustelu voi olla helpompaa kuin yksilöhaastattelussa ja ryhmän jäsenet voivat tuoda sellaisia asioita mieleen, joita he yksin eivät välttämättä olisi muistaneet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 210-211; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmähaastatteluun osallistui 5 esimiestä, jotka osallistuivat myös lomakehaastatteluun. Heiltä uskottiin saatavan parhaiten tietoa kyseessä olevasta aiheesta. Haastattelun teemat, jotka löytyvät liitteestä 2 olivat 1. y-sukupolvi, 2. Y-sukupolven johtaminen, 3. Y-sukupolven motivointi, 4. esimiesten vahvuudet Y-sukupolven johtamisessa ja motivoimisessa sekä 5. kehityskohteet. Teemat muodostettiin kyselylomakkeesta saatujen vastausten avulla. Haastattelun kesto oli noin yksi tunti ja se otettiin nauhalle. Keskustelu eteni vapaasti teemojen ympärillä ja kaikki haastateltavat osallistuivat keskusteluun.

4.2 Lomakehaastattelun tulokset

Lomakehaastattelu antoi alustavaa tietoa siitä millaisina työntekijöinä esimiehet näkevät Y-sukupolven edustajat. Heitä pidettiin yhtä hyvinä työntekijöinä kuin vanhempien sukupolvien edustajia. Lisäksi heitä kuvailtiin ahkeriksi, tavoitteellisiksi, päämäärätietoisiksi, joustaviksi ja suvaitseviksi.

Y-sukupolven johtamisessa tärkeimmiksi asioiksi nousi rentous, määrätietoisuus ja tiukkuus sekä näiden asioiden yhdistäminen. *”On tietyt asiat mitä vaaditaan mutta silti voi olla rennon tuntuista tekemistä”*.

Kysyttäessä eroja ja yhtäläisyyksiä Y-sukupolven ja muiden sukupolvien johtamisen välillä, esille nousi se, että vanhempia johdettaessa uusien käytäntöjen vastaanottaminen ei välttämättä ole niin avointa ja työtä halutaan tehdä samoin keinoin kuin ennenkin on tehty. Yhdistäviä tekijöitä eri sukupolvien johtamisessa oli samojen tavoitteiden asettaminen iästä riippumatta, käytettiin sitten uusia tai vanhoja tapoja niiden saavuttamiseen. Lisäksi esiin nousi se, että esimiehen on oltava tarkkana siitä, ettei Y-sukupolven työntekijöiden kanssa työskennellessä ote muutu liian rennoksi. Sen sijaan vanhempia johdettaessa esimieheltä odotetaan enemmän asiallisuutta ja varmaa otetta.

Y-sukupolven johtamisen haasteista kysyttäessä esille nousi Y-sukupolven elämäntilanne, jossa osa tästä ikähaarukasta ei ole vielä valmistunut koulusta ja eivät ole vielä päättäneet mihin elämässään suuntaavat. Tämä voi asettaa haasteita työmotivaation suhteen, jos työntekijä ei ole varma jäädäkö yritykseen vai suuntaako johonkin muualle. Tässä tilanteessa työntekijän motivointi voi olla haasteellista. Vastauksena saatiin myös, että nuorten kanssa esimiehen on oltava jämpä.

Y-sukupolven johtamisessa esiintyi esimiesten mielestä mahdollisuuksia, joita olivat esimerkiksi uusien tapojen käyttäminen ja uusien ideoiden toteuttaminen. Tämä oli esimiesten mielestä mahdollista, sillä Y-sukupolven edustajat ovat usein idearikkaita, impulsiivisia ja vastaanottavaisia. Myös yksilön huomioonottamista korostettiin ja sitä, että jokaista työntekijää kohdellaan omana persoonanaan.

Motivointikeinoiksi esimiehet kertoivat palautteenannon. Jatkuva suora palaute oli esimiesten mielestä tärkeää. Erityisesti positiivista palautteenantoa korostettiin motivoimisessa kun taas osa vastaajista piti negatiivista palautetta lannistavana ja työtehoa laskevana. Myös tavoitteiden asettaminen nousi vastauksissa esille.

Vastauksien perusteella esimiehet antavat palautetta päivittäin. Sekä rakentavaa että positiivista palautetta annetaan usein. Esimiesten mukaan palautteen antaminen mahdollistaa oppimisen ja motivoi työntekijää parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Työntekijää halutaan motivoida mahdollistamalla hänen työpanoksensa ja työntuloksensa näkyminen.

Esimiesten omia hyviä puolia johtamisessa ja motivoimisessa olivat jatkuva palautteenanto, kannustaminen ja suora keskustelu. Esimiehet yrittävät asettua alaisen asemaan ja miettiä asioita myös heidän kantiltaan. He kertoivat miettivänsä miten itse haluaisivat kuulla asiat, jos

olisivat alaisen asemassa. Kuitenkin asiat kuuluu sanoa suoraan, mutta sanavalintansa harkiten. Esimiehet kertoivat tukevansa työntekijöitä niin työ- kuin vapaa-ajan asioissa ja kannustavansa heitä yhä parempaan työn tulokseen. ”Uskon, että jokainen pystyy nipistämään vielä paremman suorituksen jos häneen vain uskotaan”.

Kysyttäessä mitä kehitettävää esimiehet näkevät omassa johtamisessaan ja motivointikeinoissaan vastauksista nousi esiin iän huomioiminen johtamisen ja motivoimisen keinoissa. Osa sanoi haluavansa oppia johtamaan itseään vanhempia työntekijöitä paremmin ja osa taas toivoi oppivansa erilaisia tekniikoita eri-ikäisten työntekijöiden johtamiseen. Esimiesten mielestä kehitettävää oli siinä, että he saisivat tiimistä vielä paremman työtehon irti ja osaisivat kannustaa työntekijöitä yhä paremmin toimien ryhmän hengen luoja. Esiin nousi myös oman ajankäytön hallinnan parantaminen.

4.3 Ryhmähaastattelun analysointi ja tulokset

Ryhmähaastattelun jälkeen tutkimusaineisto käsiteltiin litteroimalla ja koodaamalla tekstiä. Aineisto luettiin huolellisesti ja siihen tehtiin merkintöjä poimimalla tekstistä olennaisia ja kiinnostavia asioita. Koodaamisen jälkeen teksti järjestettiin osiin teemoittelemalla. Teemoiksi muodostuivat samat teemat kuin ryhmähaastattelussa. Ensimmäinen teema oli Y-sukupolvi, toinen Y-sukupolven johtaminen, kolmas Y-sukupolven motivointi, neljäs esimiesten vahvuudet Y-sukupolven johtamisessa ja motivoimisessa sekä viides kehityskohteet.

Ensimmäinen keskustelun aihe oli millaisina työntekijöinä esimiehet näkevät Y-sukupolven edustajat. Y-sukupolvea pidettiin yleisesti ahkerana, päämäärätietoisena ja tavoitteellisena. Nuoria yhdistää esimiesten mukaan kunnianhimoisuus ja innokkuus. He ovat esimiesten mukaan yhtä hyviä työntekijöitä kuin muiden sukupolvien edustajat. He kertovat mielellään oman mielipiteensä asioista ja tulevat usein keskustelemaan tai kysymään neuvoa esimiehiltään. Y-sukupolven edustajat ovat samalla vaativia ja rentoja. Lisäksi kerrottiin, että nuoret ovat joustavia, mikä näkyy muun muassa heidän suhtautumisessaan erilaisten työtehtävien vastaanottamiseen ja työaikojen vaihteluun. He ovat avoimia uudistuksille ja kehitykselle. Y-sukupolvea kuvailtiin myös suvaitsevaksi kaikkia työntekijöitä kohtaan riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, seksuaalisesta suuntautumisestaan, asemastaan tai ominaisuuksistaan.

Toiseksi teemaksi muodostui Y-sukupolven johtamisen keinot, jossa keskusteltiin siitä miten esimiehet johtavat Y-sukupolven edustajia heidän työssään. Samalla verrattiin sitä, miten eri sukupolvien johtaminen eroaa toisistaan ja mitä yhtäläisyyksiä näillä on. Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että Y-sukupolvea johdettaessa tärkeää on rentous. Esimiehen ei tarvitse olla etäinen ja ankara vaan iloisuus, kuuntelu ja ymmärrys kantavat pidemmälle. Vertaisjohtaminen toimii parhaiten. Vaikka esimies on pomo, hän on samalla myös työkollega. Tällä tavoin

työntekijöitä on parempi kannustaa kuin korottamalla itsensä kauas muiden yläpuolelle. Y-sukupolvi ei pidä sen tyyppisestä johtamisesta. He ovat vaativampia kuin aikaisemmat sukupolvet ja johtajan pitää ansaita paikkansa omalla esimerkillään. Esimies ei voi olla esimies vain tittelinsä perusteella, sillä nuoret kyseenalaistavat johtajan roolin ja vaativat tältä paljon. Kuitenkin esimiehet painottivat rentouden ohella tiukkuutta. Heidän mukaansa paras tapa johtaa nuoria on olla mukava, mutta samalla määrätietoinen ja vaativa asettaen nuorille tavoitteita. *”Nuorempien kaa pitää olla kuitenkin varovainen ettei oo liian rento”*. Yksi esimies kertoi joskus kokeilevansa työntekijöiden kanssa uusia tapoja ja käytäntöjä toimia. Nuoret ovat kuulemma hieman vastaanottavaisempia uudistuksille kuin vanhemmat työntekijät ja ottavat uudet käytännöt heti käyttöön. *”Ne kyl sit myöhemmin myös kertoo jos uus tapa ei ookaan toimiva mut haluaa silti ensin kokeilla sitä”*. Esimiehet kertoivat, että vanhempien kanssa työskennellessä he kokevat, että heiltä ei niinkään odoteta rentoutta vaan asiapitoisuutta ja määrätietoisuutta. Esimiehet pyrkivät ohjaamaan jokaista työntekijää yksilönä vaikka asettavatkin heille samoja tavoitteita ja tehtäviä.

Kolmas haastattelun teema oli Y-sukupolven motivointi, jossa esimiehet kertoivat millä keinoin he motivoivat Y-sukupolvea heidän työssään. Motivointikeinoiksi esimiehet kertoivat ennen kaikkea palautteenannon. Jokainen esimies kertoi pyrkivänsä antamaan palautetta päivittäin. Y-sukupolvi motivoituu siitä, että saa muutakin kiitosta hyvin tehdystä työstä kuin rahallisen korvauksen. Kannustaminen toimii hyvänä motivointikeinona. Osa esimiehistä painotti positiivisen palautteen voimaa pitäen negatiivista palautetta turhana ja epämotivoivana. Osa taas kertoi antavansa myös negatiivista palautetta, jos se on rakentavaa ja edistää työntekijän suoritusta. Toiseksi motivoinnin keinoksi paljastui tavoitteiden asettaminen. *”Mä sanon sellasia pikku tavoitteita melkeen joka päivä”*. Kun asetaan selkeät tavoitteet johon pyrkiä, työntekijä voi kokea onnistumisen tunteita saavuttaessaan ne. Esimiesten mukaan se motivoi työntekijää yhä parempaan suoritukseen. Lisäksi heidän mielestään oli tärkeää, että työntulos huomioidaan. Tämä saattaa joskus olla haastavaa kiireisinä päivinä, mutta esimiesten mukaan mikään ei ole niin lannistavaa kuin se, että työntekijän työpanosta ei huomaa kukaan muu kuin itse työntekijä. Niinpä esimiehet pyrkivät mahdollistamaan sen, että työntekijän työntulos on nähtävissä ja siitä annetaan palautetta. Työntekijöille halutaan myös antaa mahdollisuus ansaita joustavuutta hyvin tehdystä työstä, koska se motivoi. Mahdollisuus vapaampaan työskentelyyn joustavuuden kautta motivoi hyviin suorituksiin.

Neljäs haastattelun teema oli esimiesten omat vahvuudet Y-sukupolven johtamisessa ja motivoimisessa. Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, missä asioissa esimiehet kokevat onnistuvansa ja missä asioissa he kokevat olevansa hyviä. Niin kuin lomakekysely paljasti, esimiehet listasivat myös ryhmähaastattelussa omiksi hyviksi puolikseen johtamisessa ja motivoimisessa jatkuvan palautteenannon, kannustamisen ja keskustelun alaistensa kanssa. Esimiehet pitivät hyvänä sitä, että he ovat avoimia siten, että he antavat suoraa palautetta ja siten,

että heidän kanssaan voi jutella niin työ- kuin vapaa-ajan asioista. Osa kertoi pyrkivänsä asettumaan toisen asemaan ohjatesaan työntekijöitä ja piti tätä parhaana puolenaan johtamisessaan. Y-sukupolvea motivoidessa myös kannustaminen koettiin esimiesten vahvuudeksi. *”Toisten tsemppaaminen on mun yks hyvä puoli. Sillä voi saada ihmeitä aikaan ja työpanos voi kasvaa silmissä”*.

Viides ja viimeinen teema oli kehityskohteet, jossa käsiteltiin sitä, mitä kehitettävää esimiesten mielestä heidän johtamis- ja motiivintavoissaan oli. Päälimmäiseksi asiaksi nousi ikäjohtaminen, mitä esimiehet toivoivat oppivansa harjoittamaan paremmin. He toivoivat oppivansa huomioimaan työntekijöiden eri ikäluokat paremmin siten, että voisivat hyödyntää niitä paremmin ja osaisivat johtaa eri-ikäisiä tarvittaessa eri keinoin. He mainitsivat, että voisivat tutustua siihen, mitä Y-sukupolvi toivoo esimiehiltään ja tätä kautta miettiä missä osa-alueissa heillä on kehitettävää. Ehdotuksena tuli, että esimiehet kyselisivät aktiivisesti suoraan alaisiltaan mitä mieltä he ovat työstään ja mitkä asiat motivoivat heitä. Näin he olisivat paremmin perillä työntekijöidensä asioista, oppisivat tuntemaan paremmin työntekijänsä ja saisivat mahdollisuuden ottaa huomioon sellaisia asioita, joita he eivät välttämättä olisi itse huomanneet. Motiivintekijöiden kehittämisessä esiin nousi samanaikaisesti koko tiimin motiivoinen, joka saattaa joskus olla haastavaa kun ryhmä sisältää eri ikäluokkien ihmisiä. Yksi kertoi, että hän toivoisi oppivansa johtamaan itseään vanhempia työntekijöitä paremmin ja lisäksi olevansa tiukempi nuorempien työntekijöiden kanssa. Lisäksi konfliktitilanteiden selkeä ja päättäväinen kohtaaminen, nousi yhdeksi kehityskohteeksi. *”Vaikka ikäviä asioita ei oo koskaan kiva hoitaa, esimiehen pitää toimii tälläisissä tilanteissa ratkaisijana”*.

4.4 Tulosten analysointi

Esimiesten havainnot Y-sukupolven ominaisuuksista työntekijöinä ovat yhteneviä sen kanssa mitä Vesterinen, Suutarinen sekä Piha ja Poussa kuvailevat Y-sukupolven edustajia. Y-sukupolvi ei pelkää kertoa mielipiteitään tai lähestyä esimiestään. Se arvostaa joustavuutta sekä innokkuutta ja siksi haluaa itse toimia näiden arvojen mukaisesti. Myös PWC:n tutkimus tukee esimiesten mielipiteitä siinä, että Y-sukupolven edustajat työskentelevät yhtä ahkerasti kuin aikaisemmat sukupolvet. Suvaitsevaisuus nousi Y-sukupolven uutena piirteenä esimiesten vastauksista.

Esimiesten johtamistyyleistä voidaan löytää joitakin yhtäläisyyksiä ruotsalaistutkimuksessa (Manzano & Nyström 2011) esiin nousseiden asioiden kanssa ihanteellisesta esimiehestä. Esimiehet kertoivat kuuntelevansa alaisiaan, joka oli nuorten mielestä tärkeä esimiehen ominaisuus. Lisäksi nuoret pitivät positiivisuutta tärkeänä, joka myös kuvastui esimiesten vastauksista. Sen sijaan tutkimuksessa ei mainittu tiukkuutta tai vaativuutta, joka oli esimiesten mielestä olennaista yhdistää rentouteen. Vesterisen ja Suutarisen neljäs johtamisen askel Y-

sukupolven mielekkään työn mahdollistamiseen on päämäärätietoisien työyhteisön rakentaminen. Tämä korostui esimiesten johtamistyyliä ja näkyi tavoitteiden asettamisena. Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että johtaja ei saa asettaa itseään korkealle muiden yläpuolelle vaan pitivät vertaisjohtamista parempana johtamisen välineenä Y-sukupolven kanssa. Tämä viittaa Pihan ja Poussan mainitsemaan sparraukseen, joka toimii paremmin nuorten työntekijöiden kanssa kuin management-johtaminen (Piha & Poussa 2012, 134). Sen sijaan eri-ikäisten ihmisten johtaminen nousi tärkeäksi kehityskohteeksi. Osa esimiehistä ei ollut ajatellut ikää työntekijöitä erottelevana tekijänä eikä Y-sukupolvea erilaisena kuin muut sukupolvet, vaikka Y-sukupolven johtaminen eroaa muiden sukupolvien johtamisesta. Tässä asiassa esimiestiimillä oli kehitettävää, sillä työntekijöiden motivaatio voi laskea, jos henkilöstöjohtamisen laatu ei ole tarpeeksi korkea (Hyppänen 2007, 130).

Erityisesti Y-sukupolvelle palautteen saaminen on tärkeää, sillä he ovat tottuneet saamaan sitä lapsesta saakka, niin kuin Vesterinen ja Suutarinen mainitsevat. Siksi onkin hyvä, että esimiestiimi kertoo sen suurimmaksi motivointikeinokseen. Esimiehet kertoivat myös kannustavansa työntekijöitään, joka Tulganin mukaan edesauttaa onnistumista ja sen avulla voidaan saada parempia tuloksia aikaan (Tulgan 2009, 150-151). Koska Y-sukupolvi haluaa tuntea voitontunteita työssään, on esimiehen tarjottava riittävät puitteet onnistumisille (Tulgan 2009, 152-154). Huomattavaa onkin, että esimiehet mainitsivat tämän asian motivoidessaan työntekijöitä. He halusivat mahdollistaa työntuloksen näkymisen, jonka kautta työntekijä voi kokea onnistumisen tunteita. Kannustus ja jatkuva palautteenanto olivatkin esimiesten ehdottomia vahvuuksia. He ymmärsivät motivoinnin tärkeyden ja olivat hyvin pohtineet eri motivoitumisen keinoja.

Dialogi-hankkeen mukaan Y-sukupolvi toivoo esimiehiltään kannustamista, rentoutta, reiluutta, luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta ja palautteenantoa (Piha & Poussa 2012, 131-132). Näistä ominaisuuksista esimiehillä oli hyvin hallussa kannustaminen, rentous ja palautteenanto. Y-sukupolvi haluaa tukea antavan esimiehen ja tähän esimiestiimi oli pyrkinyt uskomalla työntekijöihinsä. Myös ruotsalaistutkimuksen (Manzano & Nyström 2011) mainitsema keskustelu ja positiivisuus kuuluvat esimiesten ominaisuuksiin ja työntekijät keskustelevat mielellään esimiesten kanssa (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24). Sen sijaan esimiehet voisivat kiinnittää vielä enemmän huomiota innostavuuteen ja toimeliaisuuteen, jotka kannustamisen ohella motivoisivat työntekijöitä lisää. Lisäksi Y-sukupolvi arvostaa oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta, jotka esimiesten tulisi myös huomioida jokapäiväisessä työssään (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24).

4.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen arviointi perustuu tutkimuksen eri vaiheiden kuvailuun ja eri menetelmien käytön perusteluihin. Tutkimuksen eri vaiheet kuvailtiin ja menetelmien käyttö perusteltiin ennen tutkimuksen suorittamista. Menetelmiksi haluttiin valita tutkimusasetelmaan sopivat haastattelumenetelmät. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan käyttämällä aineiston keruussa kahta eri menetelmää. Nämä menetelmät täydensivät toisiaan. Lomakekyselystä ja ryhmähaastattelusta saatuja tuloksia voitiin verrata toisiinsa ja katsoa oliko niiden välillä vaihtelua. Tässä tapauksessa tulokset olivat yhteneviä, mikä osoittaa, että tutkimustulos ei ole sattumanvarainen. Aineiston analyysi ja kehitysideat pohjautuivat kerättyyn teoriaan, joka toimi pohdintojen ja tulkinnan perustana.

Tutkimus pyrittiin suorittamaan objektiivisesti niin, että tutkija ei tuonut tutkimukseen omia mielipiteitään, asenteitaan tai uskomuksiaan. Tavoitteena oli ainoastaan kuvata ja ymmärtää aineistoa.

5 Kehitysehdotukset

Esimiestiimin johtamistaidoissa kehitettävää oli siinä, että ikä otettaisiin paremmin huomioon työntekijöitä johdettaessa. Eri sukupolvien eroavaisuuksia niiden ominaisuuksien ja toiveiden suhteen ei osattu tunnistaa johtamistyössä. Siksi olisikin tärkeää opetella tunnistamaan nämä erityispiirteet ja ymmärtää, että eri sukupolvia voi johtaa eri tavoin. Esimiehet voisi tutustuttaa Y-sukupolven käsitteenä ja tarjota heille aiheesta kirjoitettua aineistoa. Tämä auttaisi heitä havaitsemaan Y-sukupolven edustajia kuvaavia ominaisuuksia sekä ymmärtämään millaisessa ajassa he ovat eläneet lapsuutensa ja nuoruutensa. Ominaisuuksiin ja lähtökohtiin tutustumista seuraava askel olisi tarjota tietoa Y-sukupolven toiveista hyvästä työpaikasta ja esimiehestä. Tätä kautta esimiehet ymmärtäisivät Y-sukupolvea sekä heidän lähtökohtiaan ja tarpeitaan paremmin.

Johtamisen apuna esimiestiimi voisi käyttää johtamisen kahdeksaa askelta Y-sukupolven mielekkään työn mahdollistamiseen, jotka esitettiin luvussa 2.3.2 Y-sukupolven johtaminen. Osa askelista voidaan löytää esimiesten vastauksista, mutta taulukkoon tutustuminen auttaisi esimiehiä selkeyttämään oman johtamisensa tavoitteita. Koska osalle esimiehistä oli epäselvää eri sukupolvien johtamisen erot, olisi erityisen tärkeää, että esimiestiimi saisi tarvittavaa koulutusta liittyen eri-ikäisten johtamiseen. Koulutusten tarjoaminen keskitetysti kaikille esimiehille parantaisi esimiestiimin johtamisosaamista ja motivoitaitoja. Näin tiedon hankkiminen ja itsensä kehittäminen ei jäisi yksin esimiesten harteille, kun työnantajalta saatava tuki auttaisi esimiehiä kouluttautumaan.

Jotta esimiehet pystyisivät johtamaan Y-sukupolven edustajia parhaalla mahdollisella tavalla, on heidän kuunneltava alaisiaan. Niin kuin Tulgan sanoi, kaikkia toiveita ei suinkaan tarvitse toteuttaa vaan ilmaista olevansa kiinnostunut niistä (Tulgan 2009, 154-156). Niinpä koulutusten lisäksi, esimiesten tulisi kysellä suoraan työntekijöiltään heidän mielipiteistään ja toiveistaan. Tähän heillä olisi hyvät edellytykset jokapäiväisessä työssään. Suorien kanavien painottaminen puolin ja toisin edesauttaisi niin työntekijää kuin esimiestä ja tätä kautta koko työyhteisöä. Suorien kanavien käyttö tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus ja palautteenanto tapahtuu suoraan osapuolien välillä ilman välikäsiä ja viivettä. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitään suorien kanavien toteuttamiseen ja siihen, että palautetta voi ja tulee antaa myös esimiehille.

Kehityskeskustelujen pitäminen suunnitelmallisen säännöllisesti työntekijöiden ja esimiesten välillä antaisi mahdollisuuden molemminpuoliseen palautteenantoon. Tällä hetkellä Yritys X:llä on käytössään kehityskeskustelut, mutta niitä ei pidetä riittävän usein ja säännöllisesti. Kehityskeskustelut toimisivat tilaisuuksina ottaa eri sukupolvien johtaminen työntekijöiden kanssa erikseen omaksi keskustelunaiheekseen. Keskustelujen avulla voisi motivoida työntekijöitä, mutta myös kuulla heidän toiveitaan ja mielipiteitään johtamiseen liittyen. Säännölliset kehityskeskustelut saattaisivat antaa sopivan tilanteen käsitellä asioita, joista ei työn lomassa tai muutoin voi syvällisesti keskustella.

Yritys X:llä on jo käytössään säännöllisten palaverien pitäminen eri aiheisiin liittyen. Johtaminen ja motivointi voitaisiin joskus ottaa palaverin aiheeksi ja käydä tähän liittyviä asioita yhdessä esimiestiimin ja työntekijöiden kanssa läpi. Palaverissa voisi käyttää erilaisia innovaatiomenetelmiä johtamiseen liittyvään ideointiin ja tarkasteluun. Yksi tähän soveltuva menetelmä olisi ajatushattumenetelmä, jossa aihetta puitaisiin antamalla eri henkilöille erilaiset roolit. Kuusi ajatushattua on Edward De Bonon kehittämä innovaatiomenetelmä, joka auttaa ajattelemaan luovemmin ryhmässä jakamalla osallistujat ennalta määrättyihin rooleihin tyyppillisen ideointitilanteen sijaan. Jokainen ajatusrooli on merkitty eri väreillä, jota ajatushatut symboloivat. Valkoinen kuvastaa objektiivisuutta, faktoja, lukuja ja kaikkea, millä on vankka perusta. Punainen hattu edustaa tunteita ja intuitiota. Musta hattu korostaa rationaalista ajattelua, tarkastelee riskejä ja heikkouksia. Keltainen hattu taas on mustan hatun vastakohta, huomioiden edut, joita selitetään loogisin perusteluin ja selityksin. Vihreä hattu symboloi ideoiden ja ajatusten vapaata juoksua ilman rajoitteita. Sininen hattu puolestaan kuuntelee keskustelua ja toimii ohjailevassa roolissa. (De Bono 2013.) Tämän menetelmän avulla niin esimiehet kuin työntekijät pystyisivät tarkastelemaan aihetta eri näkökulmista. Roolien takaa omia ajatuksia ja ideoita voisi olla helpompi tuoda esille kuin omana itsenään. Menetelmän tarkoituksena olisi kuunnella työntekijöitä ja ottaa heidän toiveensa huomioon.

Toinen vaihtoehto olisi käyttää 8x8 menetelmää esimiestiimin kesken. Kyseisessä innovaatiomenetelmässä rakennetaan ongelman tai ideoitavan aiheen ympärille siihen liittyviä yksityiskohtaisempia osa-alueita, joita jokaista tarkennetaan erikseen. Ideana on jakaa aihe kahdeksaan eri kategoriaan, joista kustakin on tavoitteena kirjoittaa kahdeksan tarkentavaa ominaisuutta. Lopputuloksena syntyy yhteensä 64 ideaa. Menetelmän etuna on se, että se haastaa osallistujia miettimään jokaista aihetta erikseen syvällisesti. (AMT 2005.) Tämä menetelmä soveltuisi erityisen hyvin motivointikeinojen pohtimiseen ja kehittämiseen. Vastaavia menetelmiä on useita ja niitä voisi hyödyntää tekniikoita vaihdellen eri palavereissa. Taulukko 2 kuvaa 8x8-menetelmän käyttöä Y-sukupolven motivointikeinoja tarkasteltaessa.

Huomioiminen	Palkitseminen	Palaute
Tarpeiden täyttäminen	Y-SUKUPOLVEN MOTIVOIMINEN	Kannustaminen
Haastaminen / tavoitteiden asettaminen	Yrityksen imago	Itsensä kehittämisen mahdollisuudet

Taulukko 2. 8x8-menetelmä

6 Jatkoitoimenpide-ehdotukset

Jatkotoimenpiteenä voisi suorittaa jatkotutkimuksen, johon osallistuisi Yritys-X:n Y-sukupolven työntekijät. Tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, mitä toiveita heillä on johtamisen ja motivoimisen suhteen sekä verrata saatuja tuloksia esimiesten vastauksiin. Tutkimus voitaisiin suorittaa samoin keinoin kuin esimiehiä koskeva tutkimus, hyödyntäen kyselylomaketta ja ryhmähaastattelua tutkimusmenetelminä.

Toinen jatkotoimenpide-ehdotus olisi tehdä esimiehiä koskeva tutkimus myöhemmin uudelleen, kun kehitysideat olisi otettu käyttöön. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, onko esimiesten johtamisen ja motivoimisen keinot kehittyneet sitten viime tutkimuksen tekemisen.

7 Toimeksiantajan palaute

Opinnäytetyö toteutettiin Yritys X:lle, jolloin toimeksiantajalta pyydettiin palautetta opinnäytetyön tuloksesta. Palautetta saatiin niin teoriaosuudesta, tutkimuksen suorittamisesta kuin kehitysideoista. Teoriaosuutta pidettiin informoivana ja selkeänä. Sitä pidettiin hyödyllisenä materiaalina aiheeseen tutustumiseen. Tutkimuksen suorittamisesta saatu palaute oli hyvää ja kahden eri menetelmän käyttöä pidettiin onnistuneena. Tutkimustulokset sekä kehitysehdotukset olivat toimeksiantajan mielestä hyödynnettäviä. Erityisesti eri innovaatiomenetelmien käyttöä palaverissa pidettiin hyvänä ideana sekä sitä, että myös työntekijät voidaan ottaa menetelmiin mukaan ja kysyä suoraan heidän mielipiteitään asiaan. Yleisesti opinnäytetyö koettiin hyödyttäväksi ja siitä saatavaa informaatiota pidettiin yrityksen toimintaa tukevana.

8 Yhteenveto

Tutkimuksesta ilmeni, että esimiehet pitävät Y-sukupolven edustajia ahkerina, määrätietoisina ja tavoitteellisina työntekijöinä. Nuoria pidetään innokkaina ja joustavina, mutta myös vaativina. Lisäksi suvaitsevaisuus kaikki työntekijöitä kohtaan kuvasi esimiesten mukaan Y-sukupolven edustajia.

Esimiesten mukaan Y-sukupolven johtamisessa tärkeää on rentouden ja tiukkuuden yhdistäminen. He olivat sitä mieltä, että nuorten kanssa vertaisjohtaminen toimii paremmin kuin management-tyyppinen johtaminen, jolloin esimies toimii esimiesroolinsa lisäksi työkollegana. Esimiehet näkevät nuorten avoimuuden mahdollisuutena kokeilla uusia toimintatapoja sekä sitä kautta kehittää omaa johtamistaan. He painottivat johtamisessa kuuntelun ja ymmärryksen tärkeyttä.

Tärkeimmiksi motivointikeinoiksi nousivat jatkuva palautteenanto ja kannustaminen. Muita käytettyjä motivointikeinoja olivat tavoitteiden asettaminen, työntuloksen huomioiminen ja mahdollisuus joustavuuteen oman työpanoksen kautta.

Esimiesten vahvuudet omassa johtamisessaan ja motivoimisessaan olivat heidän mukaansa jatkuva palautteen antaminen ja työntekijöiden kannustaminen.

Olenneisimmat kehityskohteet esimiesten Y-sukupolven johtamisessa ja motivoimisessa olivat ikäjohtamisen taidot ja työntekijöiden kuuntelu. Tätä kautta kehitysideoiksi nousi esimiestaitojen parantaminen koulutuksia järjestämällä ja työntekijöitä kuuntelemalla suoria kanavia käyttäen. Muita kehitysideoita olivat eri innovaatiomenetelmien, kuten 6 ajatushattua ja 8x8-ruudukon, käyttäminen palavereissa esimiestiimin kesken sekä palavereissa, joihin osallistuu koko henkilöstö.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva. WSOYpro.

Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

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

Sheahan, P. 2006. Generation Y: Surviving With Generation Y at Work. Prahan: Hardie Grant Books.

Tulgan, B. 2009. Not Everyone Gets a Trophy. How to Manage Generation Y. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Sähköiset lähteet

AMT. 2005. Verkkosisältöjen ideointi ja ideointimenetelmiä. Viitattu 20.11.2012.
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/sistuot/luennot/luento2/luento2_sivu4.html

De Bono, E. 2013. Six Thinking Hats. Viitattu 16.12.2013.
http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

Jyväskylän Yliopisto. 2013. Laadullinen tutkimus. Viitattu 20.11.2013.
[https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus.](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus)

Jyväskylän Yliopisto. 2013. Määrällinen tutkimus. Viitattu 20.11.2013.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - aineiston hankinta. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Analyysi ja tulkinta. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV -Koodaus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV -Kvantifiointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Litterointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Ryhmähaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Teemoittelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.11.2013.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

PWC. 2013. Y-sukupolven ja vanhempien työntekijöiden arvomaailma lähellä toisiaan.
Viitattu 20.11.2013.

<http://www.pwc.fi/fi/tiedotteet-2013/y-sukupolven-ja-vanhempien-tyontekijoiden-arvomaailma-lahella-toisiaan.jhtml>

Kuvat

Kuva 1: Y-sukupolven toiveet esimiehen keskeisimmistä johtajaominaisuuksista (Vesterinen & Suutarinen 2011, 24). http://under30ceo.com/a-complete-guide-to-organizing-your-finances-like-a-boss/like_a_boss/.....10

Kuviot

Kuvio 1. Managent- ja leadership-tehtävät (Hyypänen 2007, 10).....10

Kuvio 2. Portfoliomalli henkilöarvioinnissa (Boston Consulting Group) (Hyypänen 2007, 138).....13

Taulukot

Taulukko 1. Johtamisen kahdeksan askelta y-sukupolven mielekkään työn mahdollistamiseen (Vesterinen & Suutarinen 2011, 66).....	11
Taulukko 2. 8x8-menetelmä.....	26

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake	39
Liite 2 Ryhmähaastattelun teemat	40

Liite 1 Kyselylomake

Teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten, joka kuuluu Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaan. Tutkimus koskee Y-sukupolven johtamista ja motivointia. Y-sukupolveksi kutsutaan vuosien 1980-1995 välillä syntynyttä sukupolvea.

Kysely on avoin ja sen täyttäminen vie vain hetken. Vastaajan henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa, vaan lomakkeeseen vastataan nimettömästi. Saatuja tietoja käsitellään kokonaisuuksina, ei yksittäisten lomakkeiden pohjalta. Annathan vastauksesi kaikkiin kysymyksiin. Kiitos ajastasi!

1. Millaisia Y-sukupolven edustajat ovat työntekijöinä?
2. Miten johdat Y-sukupolvea?
3. Mitä eroja tai yhtäläisyyksiä Y-sukupolven ja muiden sukupolvien johtamisessa näet?
4. Mitä haasteita Y-sukupolven johtamisessa esiintyy?
5. Mitä mahdollisuuksia Y-sukupolven johtamisessa esiintyy?
6. Miten motivoit Y-sukupolvea?
7. Kuinka usein annat palautetta ja millä tavalla?
8. Mitä hyvää omassa johtamisessasi ja motivointitavoissasi näet?
9. Mitä kehitettävää omassa johtamisessasi ja motivointitavoissasi näet?

Liite 2 Ryhmähaastattelun teemat

Ryhmähaastattelussa käsiteltävät teemat:

1. Y-sukupolvi
2. Y-sukupolven johtaminen
3. Y-sukupolven motivointi
4. Esimiesten vahvuudet Y-sukupolven johtamisessa ja motivoimisessa
5. Kehityskohteet