

Y-sukupolvi haastaa työelämän muuttumaan

Eveliina Holm

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2014



<p>Tekijä Eveliina Holm</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Y-sukupolvi haastaa työelämän muuttumaan</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 4</p>
<p>Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Työmarkkinoilla on 2010-luvulla tapahtumassa suuri muutos, kun Y-sukupolven osuus työvoimasta nousee huomattavasti. Vähitellen työelämään siirtyy sukupolvi, jonka käsitykset työstä, johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta poikkeavat aiempien sukupolvien käsityksistä. Y-sukupolvi on tottunut elämään globaalissa maailmassa. He ovat tietoteknisesti lahjakkaita, vaativat työltä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä ja ovat valmiita kyseenalaistamaan vanhat toimintamallit työpaikalla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä Y-sukupolvi ajattelee työelämästä ja siihen liittyvistä asioista. Opinnäytetyön tutkimusongelma on mitä Y-sukupolvi odottaa työelämältä. Päättökysymyksen laajuuden vuoksi sitä tukevat alaongelmat, joiden tavoitteena on selvittää, mitkä ovat Y-sukupolven arvot, mitä Y-sukupolvi odottaa johtamiselta ja mitkä ovat ne tekijät, jotka saavat Y-sukupolven sitoutumaan työnantajaan.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään arvoja, ikäjohtamista ja sitoutumista. Lisäksi tietoperustassa kuvataan Y-sukupolven arvomaailmaa, käsityksiä johtamisesta sekä työelämään sitoutumista.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuun 2014 aikana ja niihin osallistui kahdeksan henkilöä, jotka kuuluvat Y-sukupolveen. Y-sukupolvella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä 1980-1990 –luvulla syntyneitä. Teemahaastattelun teemat, arvot ja suhtautuminen työhön, johtaminen ja sitoutuminen, nousivat esiin opinnäytetyön teorian pohjalta.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Y-sukupolvi odottaa työltä joustavuutta, arvostusta ja hyvää työtiimiä. Y-sukupolvi haluaa esimiehen, joka on oikeudenmukainen ja osaa kommunikoida. Tulosten mukaan Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttaa hyvä työilmapiiri mutta myös vapaus, vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet ja samankaltainen arvomaailma yrityksen kanssa.</p>	
<p>Asiasanat Y-sukupolvi, työelämä, arvot, sitoutuminen, johtaminen</p>	

Degree programme in Business

<p>Author Eveliina Holm</p>	<p>Year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis Generation Y challenges the working life to change</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 50 + 4</p>
<p>Advisor Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>There is a big change happening in the labor market because generation Y is becoming an increasingly large share of the workforce now in the 2010s. A generation whose opinions about work, management and the work community differ from the earlier generations' opinions, is now entering the working life. Generation Y has lived in a global world, they have excellent skills in IT, they demand meaningful jobs and they are ready to question old operating models at the workplace.</p> <p>The aim of this thesis was to find out what kind of thoughts generation Y has about the working life. The main problem of the thesis was what generation Y expects from the working life. Due to the extent of the main research problem there were a few subquestions to find out the values of generation Y are, what generation Y wants from management and how generation Y commits to the company.</p> <p>The theoretical part of this thesis describes values, age management and commitment in general. It also discusses the values of generation Y, their opinions about management and commitment to the working life.</p> <p>This study is a qualitative research and it was carried out using a theme interview. The theme interviews were conducted in March 2014 and there were eight people taking part in the interviews. All of the interviewees belong to generation Y. In this thesis generation Y is referred to people born in the 1980s or the 1990s. The themes of the interview were values and attitude to work, management and commitment.</p> <p>According to the results of the study generation Y expects flexibility, appreciation and a good work team. Generation Y wants a manager who is fair and has excellent communication skills. According to the results, a good atmosphere at work, a certain freedom, the possibility to influence and improve and similar values affect how well generation Y commits to the company.</p>	
<p>Key words Generation Y, working life, values, commitment, management</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaus	2
2	Y-sukupolvi.....	3
2.1	Arvot.....	5
2.2	Y-sukupolven arvomaailma ja suhtautuminen työhön.....	7
2.3	Ikäjohtaminen	11
2.4	Y-sukupolven johtaminen.....	14
2.5	Sitoutuminen.....	17
2.6	Y-sukupolven sitoutuminen.....	19
3	Empiirinen osa	23
3.1	Tutkimuksen menetelmävalinta perusteluineen	23
3.2	Teemahaastattelu	24
3.3	Opinnäytetyön ja tutkimuksen käytännön toteutus.....	25
3.4	Aineiston analysointi.....	26
4	Tutkimuksen tulokset	28
4.1	Haastateltavien taustatekijät.....	28
4.2	Arvot ja suhtautuminen työhön	29
4.3	Johtaminen	37
4.4	Sitoutuminen.....	39
5	Johtopäätökset.....	42
5.1	Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja eettiset näkökulmat.....	43
5.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	45
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	46
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	51
	Liite 2. Taulukko haastattelun keskeisistä tuloksista.....	53

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Y-sukupolven työelämässä. Y-sukupolven kuuluvat 1980- ja 1990- luvulla syntyneet. Tarkoituksena on saada selville, mitä Y-sukupolvi odottaa työelämältä. Opinnäytetyössä käsitellään Y-sukupolven työelämän arvoja ja kuvataan sukupolven työtapoja. Lisäksi opinnäytetyössä pohditaan, mitä Y-sukupolvi odottaa johtamiselta ja esimiestyöltä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää myös, mitkä ovat ne tekijät, joilla Y-sukupolvi sitoutuu työnantajaan. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla Y-sukupolven kuuluvia henkilöitä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä 2010- luvulla työmarkkinoilla tapahtuu suuri muutos, kun Y-sukupolven osuus työvoimasta nousee huomattavasti. Työmarkkinoille siirtyy sukupolvi, joka poikkeaa edellisistä sukupolvista. Y-sukupolvi on syntynyt teknikan maailmaan ja sosiaalinen media on suurella osalla käytössä päivittäin. Tähän sukupolven kuuluvat ovat eläneet taloudellisesti suhteellisen vakaata elämää ja saaneet paljon huomiota vanhemmiltaan. Lisäksi Y-sukupolvi on saanut jatkuvasti palautetta koulussa sekä harrastuksissa ja uskoo myös omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Kyseinen sukupolvi ajattelee, että oman mielipiteen esilletuominen on suotavaa. (Vesterinen, Suutarinen 2011, 19.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2010 julkaisemassa työpoliittisessa aikakauskirjassa Ahosen, Hussin ja Pirisen kirjoittamassa artikkelissa nostetaan esille Y-sukupolven haastavuus johtajuuden näkökulmasta. Y-sukupolvi on artikkelin mukaan koulutetumpi kuin aiemmat sukupolvet, mutta Y-sukupolven arvomaailma ja elämäntapa eivät sovi perinteiseen tyyliin toimia työelämässä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 23.) Työelämän perinteiset arvot ovat aiempien sukupolvien kuten Baby Boomersien, eli vuosien 1946-1964 välillä syntyneiden ja X-sukupolven eli 1965-1976 aikana syntyneiden määrittämät. Baby Boomersit ovat eläneet aikaa, jolloin keksittiin tietokone ja televisio. He tekevät pitkiä päiviä töissä ja pitävät titteleitä ja materiaalisia saavutuksia tärkeinä. X-sukupolvi on puolestaan kooltaan huomattavasti pienempi, kuin Baby Boomersien sukupolvi. X-sukupolvea pidetään yritteliäänä, itsenäisenä ja riippumattomana sukupolvena, joka haluaa aiempaa enemmän tasapainoa työn ja muun elämän välillä. (Meister & Willyerd 2010, 48-55.)

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä osasta. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jota seuraavat teoreettinen osa, empiirinen osa ja viimeisenä diskussio eli pohdintaosio. Johdannossa kuvataan lyhyesti opinnäytetyön aihetta, tavoitteita sekä tutkimusongelmaa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kirjallisuuden, tehtyjen tutkimusten ja artikkeleiden avulla Y-sukupolven arvomaailmaa. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan Y-sukupolven odotuksia johtamiselta sekä ikäjohtamista. Teoriaosuudessa käsitellään myös Y-sukupolven sitoutumista työhön, minkä sanotaan poikkeavan radikaalisti aikaisemmista sukupolvista. Opinnäytetyön kolmas osa on itse tutkimus eli empiirinen osio. Tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, joka toteutetaan teemahaastattelun avulla. Haastattelun teemat ovat nousseet kirjoitetusta teoriapohjasta. Teemahaastatteluun osallistuu kahdeksan henkilöä, jotka kuuluvat Y-sukupolveen. Empiirisessä osiossa kuvataan opinnäytetyöprosessin ja haastattelun toteuttaminen sekä esitetään tutkimustulokset. Työn viimeinen osa on diskussio eli pohdintaosio, jossa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä sekä mahdollisia kehittämis- ja jatkotutkimusmahdollisuuksia pohditaan viimeisessä osiossa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia ovat Y-sukupolven ajatukset työelämään liittyvistä asioista. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, mitä Y-sukupolvi odottaa työelämältä. Tutkimusongelmaa tukemaan on määritetty seuraavat alatutkimusongelmat:

- Mitkä ovat Y-sukupolven arvot?
- Mitä Y-sukupolvi odottaa johtamiselta?
- Mitkä tekijät saavat Y-sukupolven sitoutumaan työnantajaan?

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Y-sukupolvea Suomessa. Y-sukupolvella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä 1980-1990 välillä syntyneitä. Tutkimukseen haastatellaan kahdeksaa henkilöä, jotka kuuluvat Y-sukupolveen. Opinnäytetyö on toteutettu Y-sukupolven nuorten näkökulmasta.

2 Y-sukupolvi

Yhteiskunnallisia ilmiöitä tarkasteltaessa sukupolvella tarkoitetaan pääsääntöisesti jonakin määriteltynä ajanjaksona syntyneiden ihmisten muodostamaa joukkoa eli syntymäkohorttia. Tunnetuin sukupolviteoria löytyy sosiologi Karl Mannheimin 1928 kirjoittamasta artikkelista. Teorian mukaan pelkkä ikä ei riitä siihen, että ihmiset muodostaisivat sukupolven, vaan heillä on oltava avainkokemus eli jokin yhteinen kokemus tai tietoisuus yhteenkuuluvuudesta. Matti Viitanen on kehittänyt avaintapahtuman tukemaan Mannheimin avainkokemuksen esitystä. Avaintapahtuma on yhteiskunnallinen kokemus, avainkokemus puolestaan yksilöllinen. (Anttila 2010, 7-8.)

Y-sukupolvesta on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Vesterinen ja Suutarinen määrittelevät Y-sukupolven 1980-1990 –luvulla syntyneiksi nuoriksi, joista käytetään myös nimityksiä nettisukupolvi, diginatiivit ja milleniaalit. Y-sukupolvi on tottunut elämään kutistuneessa maailmassa globalisaation ansiosta. Sukupolvella on laaja verkosto ja heillä on kansainvälisiä ystäviä ja tuttavuuksia. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119.) On normaalia, että 10-vuotiaalla nettipelaajalla on useita pelaajaystäviä eri maista ja 13-vuotias englantilainen lisää facebookissa kaverikseen sveitsiläisen, jonka tapasi hiljattain lomamatkalla. (Viljakainen 2011, 106.)

Y-sukupolven suhtautuminen työhön, johtamiseen ja työyhteisön toimintaan poikkeaa aiemmista sukupolvista. Y-sukupolven nuorten elämä on ollut lapsesta saakka taloudellisesti turvattu, joten siksi heillä on rohkeutta vaatia mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä työltä. Usein Y-sukupolven nuoren kuvaillaan olevan kiihkeä, kärsimätön ja kykenemätön sietämään epäonnistumisia. Samanaikaisesti Y-sukupolven nuoret ovat nopeita, yrittäjähenkisiä ja verkostoitumistaitoisia. Nuoret uskovat omiin kykyihinsä, he arvostavat vapaa-aikaa ja luontoa, ovat tietoteknisesti erittäin osaavia ja työskentelevät taitavasti ryhmissä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.)

Don Tapscott määrittelee Y-sukupolven nuorten olevan vuosien 1977-1997 välillä syntyneitä. Nuorten näkökulma työelämään niin työntekijöinä kuin esimiehinäkin on yhteisöllinen, eivätkä he kannata tiukkoja hierarkioita. Tästä syystä yritykset joutuvat pohtimaan, kuinka lahjakkaat nuoret saadaan rekrytoitua ja miten heitä kuuluu kehittää ja

johtaa. Tapscott uskookin, että käsitykset johtamisesta ovat muuttumassa. Kouluissa Y-sukupolvi puolestaan ajaa muutosta opettaja-ohjauskeskeisestä näkökulmasta enemmän oppilas- ja yhteistyökeskeiseen malliin. Lisäksi Y-sukupolvi on erittäin kiinnostunut politiikasta, yhteiskunnallisesta muutoksesta kiinnostuneita on paljon ja sukupolvi on alkanut vaikuttaa myös siihen, miten julkisia palveluita tarjotaan. (Tapscott 2010, 24-30.)

Salmela määrittelee blogikirjoituksessaan Y-sukupolven henkilöiden vuosien 1980-1995 välillä syntyneiksi. Osa Y-sukupolvesta on siis jo kolmekymppisiä mutta nuorimmat eivät ole saavuttaneet vielä kahdenkymmenen vuoden ikää. Vanhempien sukupolvien edustajat kritisoivat Y-sukupolven olevan kykenemättömiä ottamaan vastuuta, tietämättömiä työelämästä ja halukkaita vain nautiskelemaan omaehtoisesti. Salmelan mukaan vanhempien sukupolvien kritisointi on lokerointia, ehkä jopa ikärasismia. Myös Y-sukupolven edustajiin kuuluu kunnianhimoisia, tavoitteellisia, eteenpäin pyrkiviä ja lahjakkaita nuoria, joiden taidot esimerkiksi tietotekniikassa olisi hyvä kytkeä yrityksen päätöksentekoon. (Salmela 2011.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa Liina Paloheimo-Koskipää kirjoittaa Y-sukupolven edustajien olevan vuosina 1977-1990 syntyneitä. Y-sukupolvelle työpaikan vaihtaminen on luonnollista. Mikäli uusi työpaikka ei työsuhteen alussa vastaa Y:n odotuksia, työpaikkaa voi huoletta vaihtaa. Jos Y-sukupolven nuori kuitenkin päättää jäädä yritykseen, hän varmasti tekee kaikkensa muuttaakseen asioita oman käsityksensä mukaiseen parempaan suuntaan työpaikalla. Vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja mielipiteen esilletuominen ei pelota Y-sukupolvea. Y-sukupolvelle on normaalia, että tieto liikkuu nopeasti. He jakavat sitä mielellään ja janoavat itse lisää. Vanhemmat sukupolvet voisivat oppia Y-sukupolvelta tekniikan ja tuoreen koulutuksen tuomia asioita ja Y-sukupolvi voisi kehittyä kuuntelemalla vanhempien kokemuksia. (Paloheimo-Koskipää 2010.)

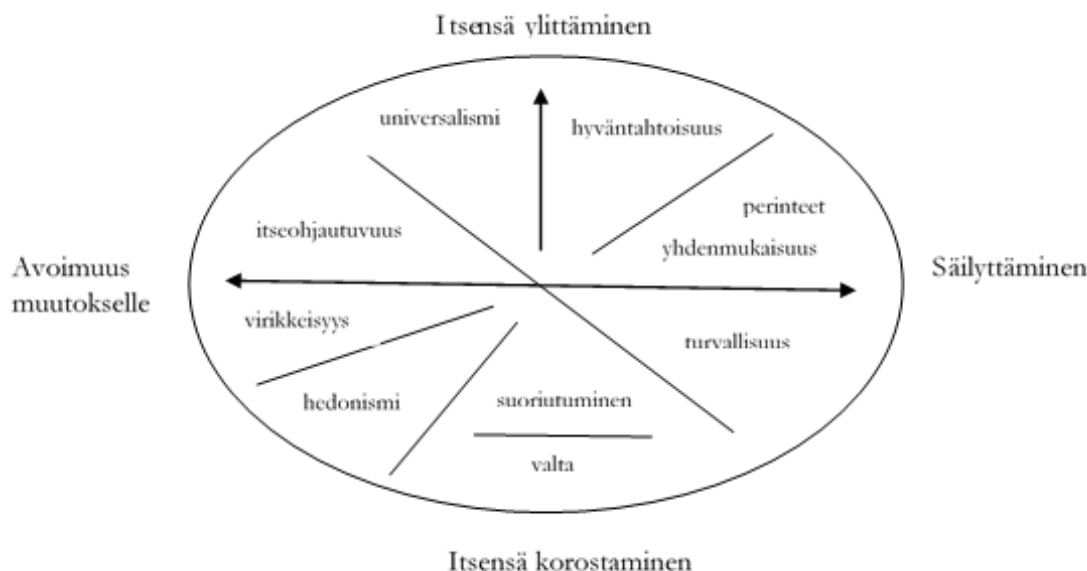
Viljakainen kutsuu kirjassaan vuoden 1985 jälkeen syntyneitä PlayStation-sukupolveksi. Digicowboyt ovat tämän sukupolven tähtiä, jotka ovat kasvaneet kytkeytyneinä tietoverkkoihin sekä laajoihin sosiaalisiin verkostoihin ja he janoavat tietoa. Digicowboyt ovat ratkaisuorientoituneita, he hankkivat tietoa nopeasti ja tehokkaasti ja ratkaisun löy-

dettyään siirtyvät seuraavaan ongelmaan. Parhaimmillaan digicowboyt ovat organisaatioissa, jossa he saavat kehittää omia vahvuuksiaan. Johtajien on mahdollistettava, että digicowboyt voivat antaa parhaan panoksensa. Digicowboyt vieroksuvat helposti niitä, joilla ei ole yhteiselle tiimille mitään annettavaa. (Viljakainen 2011, 26-49.)

Y-sukupolvesta on tullut oikeastaan jo legendaarinen, ennen kuin se on edes kunnolla päässyt työelämään. Hemmoteltu, itsekäs, nopealiikkeinen ja vaativa sukupolvi, johon toiset yritykset yrittävät valmistautua parhaansa mukaan ja ymmärtää heitä. Toiset puolestaan toteavat, että Y-sukupolvi sopeutuu kyllä, kunhan pääsevät työnteon makuun. Jotkut ehkä odottavat, että Y-sukupolvi valloittaa diginatiivina maailman. Y-sukupolven nuoret ovat kuitenkin samankaltaisia kuin aiempienkin sukupolvien nuoret, mutta erilaisuudessaan sukupolvi edustaa muutosta, joka tulee näkymään myös työelämässä. (Piha & Poussa 2012, 6-7.)

2.1 Arvot

Ihmisillä on paljon arvoja, jotkut tutkijat ovat löytäneet jopa yli 60 erilaista arvoa. Arvon voi määritellä monella tavalla, mutta useimmiten se kuvaillaan asiaksi, jota pidämme tärkeänä. Arvot ovat ihmisen valintoja, merkityksiä, joita asiat saavat täyttäänsään tarpeen. Arvo muodostuu yleensä, kun ihminen pyrkii tiettyyn päämäärään, jota pitää parempana kuin jotain toista päämäärää. Tämä osoittaa, että arvot ovat sidoksissa niin järkeen kuin tunteisiin. Järkeä, eli tietoa, osoittaa suunnan, johon halutaan mennä ja tunne, eli halu, antaa voimaa teon toteuttamiseen. Arvot eivät ole synnynnäisiä, vaikka ne ovat usein pysyviä. Ne opitaan pitkän ajan kuluessa. Koulu, koti ja ihmiset ovat suuria vaikuttajia arvojen muotoutumisessa. (Sydänmaanlakka 2006, 208-209.)



Kuvio 1. Schwartzin arvokehä (Puohiniemi 2006, 10.)

Professori Shalom Schwartz on listannut kymmenen erilaista arvotyyppiä, jotka on esitetty kuviossa 1. Arvokehä havainnollistaa teorian mukaan kuvatut arvojen keskinäiset suhteet: kehällä samalla puolella keskipistettä olevat alueet täydentävät toisiaan ja vastakkaiset ovat taas puolestaan keskenään konfliktissa. Kohtisuoraan olevat alueet ovat toisistaan riippumattomia. Suoriutuminen ja valta ovat toisiaan täydentäviä arvoja; ihminen, joka haluaa pärjätä elämässään muita paremmin, on usein mielissään, että hänen ponnistelunsa huomataan ja palkitaan. Tällainen palkitseminen on vallan symboli. Toisilleen vastakkaiset arvot, esimerkiksi itseohjautuvuus ja perinteet ovat sijoittuneet arvokehän ääripäihin. Ihminen, joka tavoittelee jatkuvasti uutta, ei voi noudattaa perinteiden edellyttämiä tapoja. Universalismi ja virikkeisyys ovat toisistaan riippumattomia arvoja. Kulttuurillisesti avoimesta, ympäristöystävällisestä suvaitsevaisesta ihmisestä emme vielä voi päätellä, kuinka voimakkaasti häntä ohjaavat esimerkiksi seikkailunhalu tai uudet haasteet. (Puohiniemi 2006, 12.)

Suomalaisen arvomaailman ydin löytyy maan sijainnista ja historiasta. Kylmässä, harvaan asutussa maassa ylimääräistä jutustelua ei ole mielletty tärkeäksi, vaan suora ja asiakeskeinen puhetapa on kuulunut suomalaisuuteen. Tästä syystä ulkopuoliset vallanpitäjät eivät ole historian aikana saaneet kaikkien suomalaisten kannatusta. Näistä asioista kumpuaa suomalaiselle tyypillinen vallan ja hyväntahtoisuuden jännite; suomalaiset haluavat pitää huolta läheisistään mutta samalla vallanpitäjiä varotaan. Vallanpitäjien

perinteitä suomalaiset eivät ole koskaan halunneet omaksua sellaisenaan, vaan omasta kekseliäisyydestä ja läheisistä huolehtimalla asiat ovat Suomessa aina järjestyneet. Schwartsin arvokehällä suomalaisten arvot ovat lähempänä uudistusmielisyyttä kuin vanhan säilyttämistä. (Puohiniemi 2006, 39.)

Iän kasvaessa ja uusien elämäntilanteiden myötä tapahtuu ikääntymiseen liittyvää arvokehitystä. Voimakkaimmin arvot muuttuvat 15-24 vuoden iässä. Arvot kuitenkin kehittyvät vielä 65 –vuoden iässäkin ja tällöin perinteiden vaikutus lisääntyy. Puohiniemen mukaan kaikkia ikäryhmiä yhdistää kuitenkin muutama tekijä. Hyväntahtoisuus on Suomessa iästä riippumatta arvohierarkiassa tärkeintä ja valta vähiten tärkeintä. Hedonismi on ikäsidonnisin arvo, sen merkitys korostuu nuorilla ja ikääntyneemmät eivät pidä kyseistä arvoa tärkeänä. Puohiniemi ei pidä ihmeellisenä sitä, että nuoria ajaa oma mielihyvä, vaan outoa olisi se, jos keski-ikäisen elämää hallitsisi hedonismi. Hedonismi ei edistäisi perheestä huolehtimista tai työtehtävien hoitoa. (Puohiniemi 2005, 27-28.)

2.2 Y-sukupolven arvomaailma ja suhtautuminen työhön

Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuonna 2010 teettämän arvo- ja asennetutkimuksen mukaan työn tärkeys elämänsisältönä kasvaa iän myötä. Tutkimukseen vastanneista 56-65 –vuotiaista kaksi kolmasosaa ja yli 65 –vuotiaista kolme neljäsosaa toteaa, että työ on elämän keskeisin sisältö. Täysin vastakkainen mielipide ilmeni 18-35 –vuotiaiden keskuudesta, joista miltei yhtä suuri enemmistö kiisti asian. Tutkimuksessa on lisäksi pohdittu selittäviä tekijöitä nuorten ja vanhempien ikäluokkien asenne-eroille. Yhtenä esimerkkinä on annettu elämäntilanne; opiskelijoiden ja pienten lasten vanhempien mielestä työ ei ole tärkein asia mutta toisaalta näinhän pitäisi olla myös eläkeläisten kohdalla. Näin ollen voidaan siis todeta, että työn merkitys elämänsisältönä on muuttumassa nuorten työelämään astumisen myötä. Tutkimuksessa tiedusteltiin myös vastaajien tyytyväisyyttä omaan ajankäyttöön. Tulokset kertoivat että enemmistö ei muuttaisi mitään ajankäytössään mutta eri elämänalueiden väliseen tasapainoon kohdistuu toiveita ja paineita, jotka nousivat eniten esiin nuorten kohdalla. Eniten aikaa vastaajat halusivat itselle, sosiaaliseen yhdessäoloon ja harrastuksiin. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että 23% vastaajista haluaisi käyttää nykyistä vähemmän aikaa työhön, jotta aikaa jäisi muille asioille enemmän. (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2010, 27-28.)

Nuorille työ ei siis enää ole koko elämän keskipiste mutta työn merkityksellisyys on sitäkin tärkeämpää. Työn merkitys koostuu yksilön yleisistä uskomuksista, arvoista ja asenteista sekä henkilökohtaisista kokemuksista. Merkitys syntyy siitä, miten ihminen löytää tekemiselleen tarkoituksen ja millaiset tavoitteet hän asettaa asian saavuttamiseksi. Työn merkityksellisyyden kokemus liittyy yksilön ulkopuolisiin asioihin kuten turvallisuuteen ja arvokkuuteen tai yksilön sisäisiin asioihin. Se mikä toiselle on merkityksellistä, voi olla toiselle täysin yhdentekevää. (Leiviskä 2011, 16-17.) Vuonna 2011 julkaistussa Dialogi-hankkeessa kävi ilmi, että opiskelijoiden mielestä työnteossa tärkeintä on juuri työn merkityksellinen sisältö. Työn merkityksellisyys syntyy vastaajien mielestä onnistumisen kokemuksista, mahdollisuudesta ratkaista ongelmia, uuden kehittämistä, konkreettisista tuloksista, itsensä toteuttamisesta sekä yrityksen tulokseen vaikuttamisesta. (Piha ym. 2011, 70-71.)

Työn merkityksellisyyteen liittyy läheisesti työn mielekkyys. Y-sukupolven työntekijät haluavat tehdä tuloksellista työtä ja sen on oltava riittävän haastavaa. Kyky uudistua on tärkeää; työssä pitää olla varaa toteuttaa uusia toimintatapoja ja uusia ajatuksia. Mielekkäässä työssä on pystyttävä jatkuvasti oppimaan ja kehittymään. Työpaikalla on oltava vaikutusmahdollisuuksia, Y-sukupolvi haluaa erityisesti vaikuttaa oman työnsä määrään, toteuttamistapaan, aikaan sekä paikkaan. Vaikutusmahdollisuuksien lisäksi vastuun antaminen koetaan mielekkään työn perusteeksi, sillä se osoittaa, että työntekijöihin luotetaan. Vastuunantaminen on myös merkki siitä, että työntekijät ovat osallisina toiminnassa sekä muutoksissa. Lisäksi Y-sukupolvi haluaa, että oman työn jälki ja sen vaikutukset sekä tulokset heijastuvat suurempaan kokonaisuuteen. (Vesterinen, & Suutarinen 2011, 64-65.)

Y-sukupolvi on tarkka yrityksen arvoista. Dialogi-hankkeeseen osallistuneista opiskelijoista 62% ei halua työskennellä yrityksessä, jonka arvot ovat ristiriidassa yksilön omien arvojen kanssa. Nuorten mielestä yrityksen toiminnan tulisi olla sellaista, jota haluaisi itse olla viemässä eteenpäin. Nuoret haluavat myös, että työnteosta voisi olla ylpeä, ja sanoa ääneen kannattavansa yrityksen toimintaa. Yrityksen internet-sivuille kirjaamat arvot tai power point –kalvoille tehdyt lupaukset eivät ole olennaisia, vaan todellinen arvomaailma tulee ilmi yrityksen toiminnan kautta. (Piha ym. 2011, 14.)

Y-sukupolvi on halukas tekemään töitä. Nuorisobarometrissa on tutkittu nuorten työasenteita vuodesta 1994 alkaen. Keskimäärin 80% tutkimukseen vastanneista nuorista ottaisi mieluummin tilapäistä työtä kuin eläisi työttömyysturvalla, mikäli tulo olisi yhtä suuri. Vuosien 2007 ja 2009 välillä on tapahtunut kuitenkin notkahdus, samaa mieltä olevien nuorten osuus on pudonnut 16 prosenttiyksiköllä. (Myllyniemi 2009, 109.) Samankaltaisia tuloksia nousi esille Dialogi-hankkeessa. Hankkeeseen osallistuneista nuorista suurin osa tekisi töitä, vaikka taloudellista pakkoa työntekoon ei olisikaan. Työnteon lopettaisi kokonaan vain 3% nuorista. (Piha ym. 2011, 15.)

Vastavalmistuneelle nuorelle työstä saatavalla palkalla on suuri merkitys. Palkka tarjoaa turvaa ja toimeentuloa ja sillä maksetaan esimerkiksi asumiskustannukset sekä ruokaostokset. (Kiviranta 2010, 96.) Dialogi-hankkeessa ilmeni, että niin yritykset kuin opiskelijatkin ovat sitä mieltä, että tärkein vastine tehdystä työstä on palkka. Nuoret haluavat, että rahallinen korvaus on oikealla tasolla mutta korvauksen ylittäessä tietyn tason, ei palkalla ole enää kovin suurta motivaatioarvoa. Palkkaa ei muutenkaan pidetä suurimpana motivaationa työnteolle. Palkan jälkeen nuorten mielestä tärkein korvaus tehdystä työstä on kiittäminen. (Piha ym. 2011, 15.)

Y-sukupolvesta käytetään myös nimityksiä digisukupolvi sekä PlayStation –sukupolvi. Digitaaliset välineet ja niiden kautta haettava tieto kuuluvat tämän sukupolven arkeen. Jos jotain ei tiedetä, se ”googletetaan”. Vanhoja tietosanakirjoja ei edes ajatella käytettävän, sillä internet toimii nopeammin. Y-sukupolvi tuo lisää tehokkuutta toimintatapojensa takia ja he toimivat usein asiantuntijatehtävissä. (Viljakainen, 2011, 95.). Dialogi-hankkeeseen osallistuneista nuorista 62% on sitä mieltä, että internet on tärkeämpi työtila kuin itse työpaikka. Työtä tehdään nykyään monissa paikoissa, työpaikalla, kotona, asiakkaan tiloissa ja jopa liikenteessä. Hankkeeseen osallistujista 60% olisivat halukkaita jakamaan työt kodin ja työpaikan välillä ja jopa 70% pitää hyvänä mahdollisuutta tehdä töitä rajattomasti missä tahansa. Ajansäästö ja työrauha on mahdollista saavuttaa nuorten mielestä esimerkiksi etätyöllä. Nuorista 82% toivoo, että etätyön tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnettäisiin nykyistä tehokkaammin. Etätyön etuna on esimerkiksi se, että työpaikan ei tarvitse sijaita lähellä työntekijän kotia, mikäli etätyövälineet olisivat

kunnossa. (Piha ym. 2011, 23). Arina ja Vesterinen kiteyttävät Ylen Aamu-tv:ssä Y-sukupolven ja aiempien sukupolvien välisen eron Internet-maailmasta toteamalla, että Y-sukupolven nuoret ovat internetissä, kun taas vanhemmille sukupolville internet on asia, jonne mennään (Arina, T. & Vesterinen, P-L. 23.11.2011). Voidaan siis sanoa, että Y-sukupolvi on tavoitettavissa 7 päivää viikossa, 24 tuntia vuorokaudessa puhelinten, tietokoneiden, tablettien ja niiden erilaisten sovellusten kautta. Y-sukupolveen kuuluvat käyttävät lähes poikkeuksetta kaikkein viimeisimpiä teknologialaitteita vapaa-ajallaan ja toivovat laitteiden olevan samaa tasoa työelämässä. Lisäksi verkossa oleva informaatio pitäisi olla Y-sukupolven saatavilla vaikka laitteet, kuten puhelin, vaihtuisivatkin. Internet on Y-sukupolvelle tärkein työkalu. Nuoret eivät halua olla yhteisöjensä saavuttamattomissa edes työajalla. IT-osastojen asettamat estot ja rajoitukset koskien Internetin käyttöä ja sosiaalista mediaa eivät saa Y-sukupolven kunnioitusta. Nuoret ovat oppineet ohittamaan estot ja käyttävät haluamiaan välineitä, oli se sallittua tai ei. Organisaatio, jossa kielletään sosiaalisten verkostojen käyttö työaikana, ei ole nuorten mielestä kiinnostava. (Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell, 2009, 14.)

Y-sukupolvelle työn ja muun elämän yhteensovittaminen on erittäin tärkeää ja ylitöitä nuoret eivät halua tehdä. Dialogi-hankkeessa kyselyyn vastanneiden nuorten vastauksista paistoi läpi tahto kontrolloida omaa elämää. Nuoret haluavat, että työ sopii heidän elämäänsä, ei niin, että nuorten täytyisi sopeutua työelämään. Tämä korostuu etenkin kun puhutaan työajoista tai paikoista, joissa työtä tehdään. Nuorista 86% ottaisi palkatonta lisävapaata, 58% voisi tehdä pienempää työmäärää ja ylitöistäkieltäytyjiä on noin 60%. Suomessa on tullut 2000-luvulla esille uusi termi: ”oravanpyörä”. Oravanpyörästä puhuttaessa viitataan usein kohtuuttomaan ja oman hallinnan ulottumattomissa oleviin vaatimuksiin työelämässä. Yleisimmin termiä käytetään kun keskustellaan stressaavista töistä tai arvostellaan kuluttamiseen perustuvaa yhteiskuntaa. Y-sukupolven nuoret ovat kuitenkin kriittisiä termiä kohtaan, heidän mielestään vastuu työnteosta ja sen määrästä on jokaisella yksilöllä itsellään. (Piha ym. 2011, 26-27.) Y-sukupolven työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeyttä sekä joustojen haluamista kuvaa hyvin rekrytointitilanteiden muutos. Haastatteluissa on törmätty yritysten kannalta vaikeisiin tilanteisiin, joissa Y-sukupolven työnhakija kertoo ne ehdot, joilla hän suostuu töihin. Ehdot ovat sisältäneet usein vaatimuksia vapaa-ajasta, esimerkiksi kuukauden palkattomasta lomasta nuoren haluamana aikana. (Arina, T. & Vesterinen, P-L. 23.11.2011.)

Vesterisen ja Suutarisen (2011, 121) mukaan Y-sukupolvelle koulutus on luonnollinen osa elämää, ikään kuin kokoajan käynnissä oleva tapahtuma. Dialogi-hankkeeseen vastanneiden nuorten vastaukset vahvistavat Vesterisen ja Suutarisen kirjoitusta. Nuorista yli 80% haluaa kouluttaa itseään ja kehittyä työurallaan. Vaikka nuoret arvostavat koulutusta, 67% on sitä mieltä, ettei opiskelu valmista riittävän hyvin työelämään. Pelkkä tutkinto ei siis nuorten takaa työpaikkaa. (Piha ym. 2011, 16.) Vuoden 2009 Nuorisobarometrissa on havaittu, että viime vuosina nuorten usko jatkuvaan kouluttautumiseen työelämässä pysymisen kannalta on vähentynyt. Nuorisobarometrin tulokset uskosta jatkuvaan koulutukseen ovat ristiriidassa tutkimuksen toisen havainnon kanssa: kaksi kolmesta nuoresta uskoo joutuvansa vaihtamaan työpaikkaa useamman kerran työelämänsä aikana. (Myllyniemi 2009, 116-117.)

2.3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän iästä ja kokemuksesta syntyvän erilaisuuden huomioimista niin johtamisessa kuin työn organisoinnissakin. Ikä ei sinänsä itsessään aiheuta eroja työntekijöiden välille, vaan eri-ikäisyyden mukana tulevat esimerkiksi erilaiset kokemukset, erilainen terveys ja toimintakyky. Ikäjohtamisessa otetaan huomioon erilaiset johtamiskeinot ikääntyvillä ja nuorilla. Nuorten työkokemus on vähäistä ja tästä syystä nuoret ovat yhtenäisempi ikäryhmä kuin ikääntyneemmät työntekijät. Ikääntyneemmällä puolestaan on pidempi työkokemus mahdollisesti erilaisista työpaikoista, minkä vuoksi vanhemmilla työntekijöillä on paljon eroja ikäryhmänsä sisällä. (Kiviranta 2010, 13.)

Toimiakseen ikäjohtamisen on oltava osa yrityksen strategista suunnitelmaa. Ikästrategia kuuluu yrityksen operationaaliselle tasolle joko omana strategianaan tai se voi olla henkilöstöstrategiaa syventävä osio. Ikästrategian laatimista ja käytännön toteuttamista pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon yrityksen arvot, osaaminen, työkyky, rekrytointipolitiikka sekä eläkepolitiikka. Yrityksessä on hyvä esimerkiksi tietää, minkälainen ikä-asetus yrityksessä vallitsee, miten taataan työntekijöiden sujuvuus koulutuksen aikana ja miten yhteistyö toimii nuorien ja ikääntyvien välillä. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös miten

saadaan sekä nuoria että ikääntyviä rekrytoitua organisaatioon ja mikä on osa-aikaeläkkeiden rooli. Ikästrategian rakentaminen koostuu neljästä vaiheesta, joita ovat tilannearvio, kehittämisteemojen valinta, toimenpiteiden toteutus ja arviointi. Strategian rakentamisen ensimmäinen vaihe, tilannearvio, on organisaation nykytilan tarkastelua. Tilannearviossa otetaan huomioon henkilöstön ikärakenne, rekrytointi ja irtisanoutumiset, työnjako eri-ikäisten kesken, ryhmien ja tiimien koostumus, organisaatiohierarkia, koulutusmahdollisuudet, tuottavuus ja poissaolotilastot. Tilanneanalyysin lopputulos on olettava arvio iän keskeisestä asemasta organisaatiossa sekä ratkaisu siihen, tarvitaanko organisaatiokulttuurin muutosta vai ainoastaan hienosäätöä. Kehittämävaiheessa toimenpiteet voidaan kohdistaa joko yhteen tai useampaan osa-alueeseen, joita ovat esimerkiksi tiedon lisäys eli asennemuokkaus, työnjaon muutokset, osaaminen, yhteistyö, vuorovaikutus, johtaminen, työvälineet ja -ajat, palaute ja palkitseminen sekä työympäristö. Strategian rakentamisen kolmas vaihe, toteutus on käytännössä konkreettisten, mitattavissa olevien tavoitteiden asettamista, vastuiden määrittelyä, aikataulutusta, resurssien suunnittelua, osallistamista sekä tiedotuksesta huolehtimista. Jotta ikästrategian jalkauttaminen päivittäisjohtamiseen onnistuu, ja esimiehet sekä henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen, on tavoitteiden oltava riittävän selkeitä ja luonnollisia. Viimeinen vaihe, seuranta ja arviointi, antaa tietoa onnistumisista ja mahdollisista vääristä toimista. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 137-152.)

Ikäjohtaminen korostuu esimiehen käytännön työssä. Esimiehen on ymmärrettävä asioiden ikäsidonaisuutta ja häneltä edellytetään eri-ikäisten vahvuuksien, oppimisen sekä toimintakyvyn hahmottamista. Hyvää ikäjohtamista voidaan käsitellä neljän eri näkökulman kautta, joita ovat esimiehen oma ikäasenne, työn suunnittelu, yhteistyötaidot ja kommunikointitaidot. Esimiehellä on oltava oma terve ikäasenne. Mikäli esimies kokee oman ikääntymisensä negatiivisena asiana, on hänen myös vaikea suhtautua muiden ikääntymiseen positiivisesti. Esimiehen ikäasenne siis heijastuu koko työyhteisöön. Tästä syystä realistinen ikäasenne eli niin myönteisten kuin kielteistenkin iän tuomien muutosten tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen, olisi esimiestyössä tärkeää. Toinen näkökulma, työn suunnittelu, tarkoittaa sitä, että esimiehen tehtävänä on löytää työntekijöilleen sellainen tehtävä, joka työntekijästä tuntuu mielekkäältä, vastaa työntekijän arvomaailmaa ja tarjoaa riittävästi haasteita. Tässä esimies tarvitsee erityisesti ym-

määrystä yksilön urakäyttämiseen eri ikävaiheissa. Useimmiten esimerkiksi nuoret etsivät omaa ammatillista identiteettiään, kun taas yli 30-vuotiailla on tarve edistää uraansa mutta myös sitoutua perheeseensä. Työn suunnitteluun kuuluu myös yksilöllisyyden huomioonottaminen, joka tarkoittaa muun muassa tauotukseen, työtehtävien järjestykseen, työmenetelmien- ja tapojen valintaan sekä työnopeuteen liittyviä joustoja. Kolmanteen näkökulmaan, yhteistyötaitoihin, kuuluu esimiehen kyky rakentaa tiimejä. Ikäjohtaminen onnistuu, kun esimies on tiimityökykyinen, joka hankkii arvostuksensa niin nuorilta kuin ikääntyviltäkin laittamalla itsensä likoon ja johtamalla esimerkillisesti. Neljäs näkökulma on kommunikointitaidot. Esimiehen on osattava sekä keskustella että kuunnella. Hyvä käytännön esimerkki ovat muutostilanteet, joissa esimiehen on kommunikoidava selkeästi ja osattava perustella muutokset niin, että kaikki pystyvät sitoutumaan niihin. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003,161-176; Ilmarinen 2009, 23.)

Ikäjohtamisen hyötyjä voidaan tarkastella kolmella osa-alueella, jotka ovat työn tuottavuus, työhön sitoutuminen ja työhyvinvointi. Työn tuottavuudessa on kyse työntekijän kyvyistä, motivaatiosta sekä työstä ja työympäristöstä. Työntekijöitä, joilla on erilaista osaamista ja erilainen motivaatio, on johdettava aina tilanteen vaatimalla tavalla. Vastavalmistuneelle nuorelle ja kokeneelle konkarille eivät sovi samat motivaation ja kyvykkyyden tukemisen keinot. Ikäjohtaminen vahvistaa sitoutumista, kun työssä on työntekijälle tärkeitä ja merkityksellisiä seikkoja. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteenkuuluvuus työyhteisön kanssa, työn jatkuvuus ja pysyvyys tai halu olla mukana yrityksen toiminnassa. Kolmas ikäjohtamisen hyöty on työhyvinvointi. Kun työntekijöiden osaamisesta, jaksamisesta, tyytyväisyydestä ja työkyvystä huolehditaan, he voivat paremmin ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Näin ollen myös tehokkuus lisääntyy. (Kiviranta 2010, 33-48.) Ikäjohtamisella saavutetaan myös taloudellisia hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat muun muassa ennen aikaisten eläkekustannusten väheneminen, osaavan henkilöstön pysyvyys, laadun ja tuottavuuden paraneminen, poissaolojen väheneminen ja vaihtuvuudesta johtuvien kustannusten väheneminen sekä yrityksen imagon paraneminen. (Varma 2006, 11.)

2.4 Y-sukupolven johtaminen

Nuorten kokemukset työelämästä ja johtamisesta alkavat muodostua työuran alussa esimerkiksi perehdyttämisen ja työnteon kautta. Nuorilla on halu kokeilla erilaisia työtehtäviä, jotta he voisivat löytää oman paikkansa työelämässä. Tästä syystä nuoret tarvitsevat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Lisäksi olennaista nuorten johtamisessa ovat esimerkiksi sopiva työhön liittyvä ohjeistus, työmenetelmien ja työvaiheiden opettaminen, tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja palkitseminen. Nuorten vähäisestä työkokemuksesta johtuen, heidän kanssaan on edettävä niin, että työvaiheet käydään tarkasti läpi ja käsiteltävien osa-alueiden on oltava riittävän suppeita. Lisäksi nuoret tarvitsevat palautetta ja arvostusta. Näinollen nuorille parhaita johtamistyyliä ovat siis asia- ja ihmistyyli. Asiajohtamisen ydin on tavoitteiden asettamisessa, työtapojen sopimisessa ja opettelussa sekä tulosten arvioinnissa. Asiajohtaminen ei kuitenkaan yksin riitä, sillä nuoret uskovat osaavansa jo paljon ja tästä syystä tarvitaan ihmiskeskeisempää johtamista. Ihmiskeskeisessä johtamistyyliässä keskitytään yhteistyön, tiimityön ja työtyytyväisyyden parantamiseen. Käytännössä tämä tapahtuu tukemalla, kannustamalla, valmistamalla ja saavutusten huomioinnilla. (Kiviranta 2010, 56-70.)

Viljakainen kuvailee kirjassaan niitä ominaisuuksia, joita Y-sukupolvi odottaa johtajalta. Näitä ominaisuuksia ovat innostus, vastuullisuus ja yhteenkuuluvuus. Y-sukupolven edustama ja johtajiltaan vaatima innostus syntyy siitä, että olosuhteista riippumatta mahdollisuudet onnistumiseen ja epäonnistumiseen ovat yksilön omissa käsissä. Nykymaailma on jatkuvasti täynnä uusia mahdollisuuksia ja käytännön johtamiselta Y-sukupolvi odottaakin vahvoja omia näkemyksiä sekä riskinottoa. Esimiehen on tunnettava toimiala ja hänen on omalla esimerkillään johdettava työryhmä menestyksekkääseen työskentelyyn. Toinen Y-sukupolven edellyttämä ominaisuus, vastuullisuus, tarkoittaa sitä, että johtajan on kannettava vastuunsa tekemisistään ja näkemyksistään. Johtajalla on oltava selkeä näkemys siitä mihin organisaatiota ollaan viemässä ja tilanteen vaatiessa johtajan on oltava valmis muuttamaan tai korjaamaan tavoitteita. Virheiden myöntäminen ja näkemysten korjaaminen ei Y-sukupolven mielestä ole häpeällistä, vaan enneminkin suotavaa. Y-sukupolvi odottaa sekä johtajalta, että koko organisaatiolta vastuullisuuteen kuuluvaa avoimuutta ja rehellisyyttä. Maailmanlaajuinen media ja

halu tuoda epäkohdat esille tekevät Y-sukupolvesta haluttoman lähteä mukaan puolittuiksi yritysmailmassa. Kolmas odotus johtajalta on yhteenkuuluvuus. Se, että töissä käydään hankkimassa tuloja, ei riitä, vaan johtajan on luotava tiimillensä syy ja tarkoitus toimia yhdessä. Yleisimpiä keinoja synnyttää yhteenkuuluvuutta ovat juhliminen, matkustelu ja urheilu. Kyseiset keinot ovat tärkeitä, mutta ne eivät varsinaisesti motivoi työntekijöitä työskentelemään yhdessä. Yhteenkuuluvuutta luodaan ensisijaisesti saavuttamalla tarpeeksi onnistumisia ja epäonnistumisia tiiminä. Lisäksi sosiaalinen media on Y-sukupolvelle itsestäänselvyys, joten on varsin luonnollista, että yhteenkuuluvuuden luominen tapahtuu myös siellä. Verkossa tulisi olla niin aikataulut, pöytäkirjat, kehitys-ideat sekä tiimin jäsenten välinen kommunikaatio. Sosiaalisen median käyttö yrityksen työvälineenä on siis välttämätöntä. (Viljakainen 2011, 97-102.)

Nuorten johtamisen asiantuntija Bruce Tulgan on koonnut ohjeita esimiehille, joita heidän olisi hyvä ottaa huomioon johtaessaan Y-sukupolvea. Tulganin mukaan nuorille pitäisi antaa mahdollisuus kasvaa, sillä Y-sukupolvea kiinnostaa enemmän oma kasvu ja kehitys, kuin yrityksen tarjoamat urapolut. Kasvun ja kehityksen lisäksi Y-sukupolvelle on hyvä luoda merkityksellisiä elämyksiä. Merkityksellisyys syntyy esimerkiksi muiden auttamisesta tai erottautumisesta. Y-sukupolvi on halukas tekemään töitä aiempien sukupolvien kanssa, joilla on paljon kokemusta ja he voivat jakaa tietoa eteenpäin. Tästä syystä Tulgan kannustaa yrityksiä käyttämään mentorointia. Y-sukupolvelle on luonnollista, että heitä kuunnellaan ja he ovat tottuneet saamaan huomiota jo lapsesta lähtien. Nuoret odottavat, että myös työelämässä heidän näkemyksiään kunnioitetaan. Y-sukupolvelle on tarjottava joustoja, sillä vapaa-aika on tälle sukupolvelle erittäin tärkeää. Nuoret haluavat valita missä, milloin ja miten he työnsä tekevät, pääasia on työn tulos. Esimiesten olisikin hyvä kiinnittää enemmän huomiota siihen, saavatko nuoret heille osoitetut tehtävät ajoissa valmiiksi kuin siihen tehdäänkö missä ja milloin työtehtävät suoritetaan. Lisäksi palautteenanto on erittäin tärkeää. Y-sukupolvi haluaa, että esimies kertoo miten työtehtävä sujui ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Palautetta on hyvä antaa niin satunnaisesti kuin tasaisin väliajoin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 26-27.)

Dialogi-hankeeseen osallistuneet Aalto Yliopiston Y-sukupolven edustajat kuvailevat hyvää esimiestä kannustavaksi, rennoksi, reiluksi, oikeudenmukaiseksi, luotettavaksi ja

palautetta antavaksi. Opiskelijoiden mielestä hyvä esimies ei valvo, vaan tukee alaisensa työtä. Esimiehen pitäisi ennemminkin mahdollistaa työnteko kuin hengittää niskassa. Hyvälle esimiehelle uskaltaa puhua ja häneltä on helppo kysyä apua tarvittaessa. Y-sukupolven edustajat eivät kaipaa esimiehestä kaveria, vaan aitoa vastuunottajaa, joka tarttuu rohkeasti ongelmiin. Roolien taakse piiloutuminen on Y-sukupolvelle ongelma, esimiehen on tehtävä töitä siinä missä muidenkin, omassa huoneessa istuva ja harvoin nähtävissä oleva esimies ei saa Y-sukupolven kunnioitusta. Nuoret haluavat kuitenkin säilyttää tietynlaisen etäisyyden esimieheensä, sillä vain 35% Aalto Yliopiston Y-sukupolven edustajista haluaa, että esimies on myös kaveri. Toisaalta, 43% tekisi mielellään päivittäin töitä pomonsa kanssa. Y-sukupolven kanssa vaaditaan siis pelisilmää, toisille esimiehen läsnäolo on tärkeää kun toisille taas ei. (Piha & Poussa 2012, 98-99.)

Johtamisguru Gary Hamel kirjoittaa Harvard Business Review –lehdessä selvän mielipiteensä siitä, miten johtaminen olisi hänen mielestään hyvä keksiä uudelleen. Hamelin tekstin mukaan johtamisen olisi tähdittävä korkeampiin päämääriin kuin vain omistaja-arvon kasvattamiseen. Tulevaisuuden johtamisen pitäisi olla yhteisöllisyyttä tukevaa, luovuutta inspiroivaa ja luottamusta herättävää. Lisäksi turhista hierarkioista ja valvonnasta olisi päästävä eroon kokonaan. Aalto-yliopiston organisaatioiden ja johtamisen professori Tienari ja kansainvälisen liiketoiminnan professori Pietari käyttivät Hamelin kirjoitusta pohjalukemisena kysyessään Y-sukupolven kuuluvilta opiskelijoiltaan miten he haluaisivat tulla johdetuiksi. Opiskelijat mainitsivat yhdeksi perusasiaksi raamit. Vaikka hierarkiat ja käskyt eivät ole Y-sukupolven mieleen, opiskelijat odottavat kuitenkin, että työllä on määritellyt ja erikseen sovitut puitteet. Esimies saa vaatia tuloksia ja tarjota haasteita. Toinen perusasia on itsenäisyys. Y-sukupolvi haluaa tehdä itse omaa työtänsä koskevat ratkaisut ja he tarvitsevat tilaa sekä vapautta. Opiskelijat painottivat palautteen tärkeyttä, molemminpuolinen kommunikaatio on nuorille itsestäänselvyys. Y-sukupolvi on tottunut, että heitä kuunnellaan ja lisäksi sukupolvi on itse tottunut ottamaan kantaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Neljäs opiskelijoiden mainitsema perusasia on luottamus, eli toimivan työyhteisön ydin. Opiskelijat vastasivat, että on tärkeää tuntea olevansa osa suurempaa kokonaisuutta, jota rakennetaan luottamuksen avulla. Kyselyn tulokset osoittavat, että nuoret osaavat ja uskaltavat vaatia näitä uudistuksia johtamiselle. (Tienari 2010)

Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-Media ovat selvittäneet 17-29 –vuotiaiden nuorten käsityksiä esimiestyöstä ja johtamisesta kolmena vuotena peräkkäin. Vuoden 2010 tutkimuksessa ilmeni, että kaikki nuoret toivovat tasapuolista ja palautetta antavaa esimiestä. Nuorten mielipiteet kuitenkin jakautuivat, kun tutkimuksessa kysyttiin pitäisikö esimiehen olla alaisten kaveri, auktoriteetti, työnteolla ansainnut esimiesasemansa tai omata samat arvot kuin alaisilla. Vuoden 2011 tutkimukseen osallistuneiden nuorten mielestä esimiehen tulisi luoda työpaikalle kannustava ja rento ilmapiiri. Lisäksi nuoret toivoivat, että esimies antaisi mahdollisuuksia työtehtävien räätälöintiin, uuden oppimiseen ja tiedon vaihtamiseen. Vuoden 2012 tutkimuksessa esimiehen tärkeimmiksi käytännön tehtäviksi nousivat perehdyttäminen, vastuunanto, palkitseminen ja arvojen huomioiminen. Tutkimuksessa selvisi myös, että nuoret ovat valmiita toimimaan, mikäli esimiestaidot työpaikalla ovat heikot. Vastanneista suurin osa kertoisi tuttavilleen, etsisi uuden työpaikan tai valittaisi henkilöstöhallintoon. Nuoret uskovat vahvasti myös omaan osaamiseensa, 76% ilmoitti omaavansa joko erittäin tai melko hyvät edellytykset toimia esimiesasemassa ja 69% kertoi olevansa kiinnostunut työskentelemään esimiestehtävissä. (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010, 10; Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2011, 22; Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2012, 10-18.)

2.5 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän uskoa yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, halua tehdä töitä yrityksen menestymisen hyväksi sekä tahtoa kuulua osaksi yritystä. Sitoutuminen ja pysyvyys organisaatiossa ovat osa lojaaliutta. Pysyvyys ja vaihtuvuus ovat käyttäytymistendenssejä mutta sitoutuminen on asenteellinen, tunteisiin, esimerkiksi velvollisuudentunteeseen perustuva käsite. (Lampikoski 2005, 46.)

Työssä on mahdollista sitoutua moniin asioihin, kuten esimerkiksi palkkaan. Palkkaan sitoutuminen on vain taloudellista sitoutumista, eli työtä tehdään paikassa, jossa saadaan paras mahdollinen toimeentulo. Mikäli työntekijällä on halu olla pätevä ja kehittyä omassa tehtävässään, hän on sitoutunut omaan ammattiinsa. Urasitoutunut työntekijä puolestaan vaihtaa aktiivisesti työtehtäviään, sillä hänelle merkitsee enemmän oma ura, kuin ammatti tai organisaatio. Koko organisaatioon sitoutunut työntekijä taas hyväksyy

sekä omaksuu organisaation arvot ja haluaa pysyä organisaatiossa. Hän pitää myös tärkeänä tehdä töitä yhteisten asioiden kehittämiseksi. Työntekijä voi olla sitoutunut myös suppeampaan ryhmään kuten esimerkiksi työryhmään tai työkaveriin. Tämän kaltainen sitoutuminen on riskialtista, sillä henkilöstömuutokset voivat vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. (Kiviranta 2010, 41.)

Organisaatiotutkijat Allen ja Meyer esittävät, että on olemassa kolmenlaisia asennetekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Heidän mukaansa nämä kolme tekijää ovat affektiiviset tekijät, käyttäytymistekijät sekä kognitiiviset tekijät. Affektiiviseen sitoutumiseen kuuluu tunne siitä, että työntekijä on osa organisaatiota. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä on samaistunut organisaatioon sen tavoitteisiin ja arvoihin. Käyttäytymistekijät ovat puolestaan rationaalisia syitä siihen, miksi työntekijä ei lähde organisaatiosta. Työpaikan vaihtaminen aiheuttaa riskejä ja taloudellisia menetyksiä ja näinollen työpaikassa on ikään kuin pakko pysyä. Kognitiiviset eli tiedolliset tekijät ovat vastuun ja velvollisuuden tunteita. Kognitiivisesti sitoutunut työntekijä omaksuu yrityksen ohjeet ja normit ja hän kokee velvollisuutta olla yrityksen palveluksessa. (Hyppänen 2013, 157.)

Osaava henkilöstö on yritystoiminnan menestystekijä ja yritykset investoivat työntekijöiden kehittämiseen ja osaamisen lisäämiseen. Nämä investoinnit ovat kuitenkin turhia, mikäli organisaatiot eivät pysty pitämään henkilöstöä palveluksessaan. Sitouttamisella yritys saavuttaa useita etuja. Pyrkimään pitämään henkilöstön organisaatiossa, yritys saavuttaa säästöjä kustannuksissa, sillä uuden henkilöstön rekrytointi ja perehdytys on kallista ja erittäin hidasta. Lojaali ja sitoutunut henkilöstö takaa sen, että avaintiedot, taidot, keksinnöt ja patentit säilyvät paremmin organisaation sisällä, eivätkä siirry kilpailijoille helposti. Lisäksi suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus pysyvät vakaina tai parantuvat. Näinollen yritys menestyy myös taloudellisten suhdanteiden vaihdellessa ja sen ei ole tarpeellista irtisanoa henkilöstöä. Yritys saavuttaa myös imagoetua ja se pystyy halutessaan rekrytoimaan lisää työntekijöitä. Parhaimmillaan myös asiakkaat ovat lojaaleja ja tyytyväisiä, sillä sitoutunut henkilöstö on motivoitunut asiakkaiden asioiden hoitoon. Yritykseen sitoutuminen on myös yksilölle kannattavaa. Sitoutumisen tuomia etuja ovat esimerkiksi varmuus työpaikasta, työvuosien varrella karttuvat erilaiset edut, tuttu sosiaalinen ympäristö sekä ihmissuhteiden pysyvyys. Saavuttaakseen näitä etuja yksilön on

kuitenkin ensin täytynyt onnistua valitsemaan itselle sopiva organisaatio. (Lampikoski 2005, 77-79.)

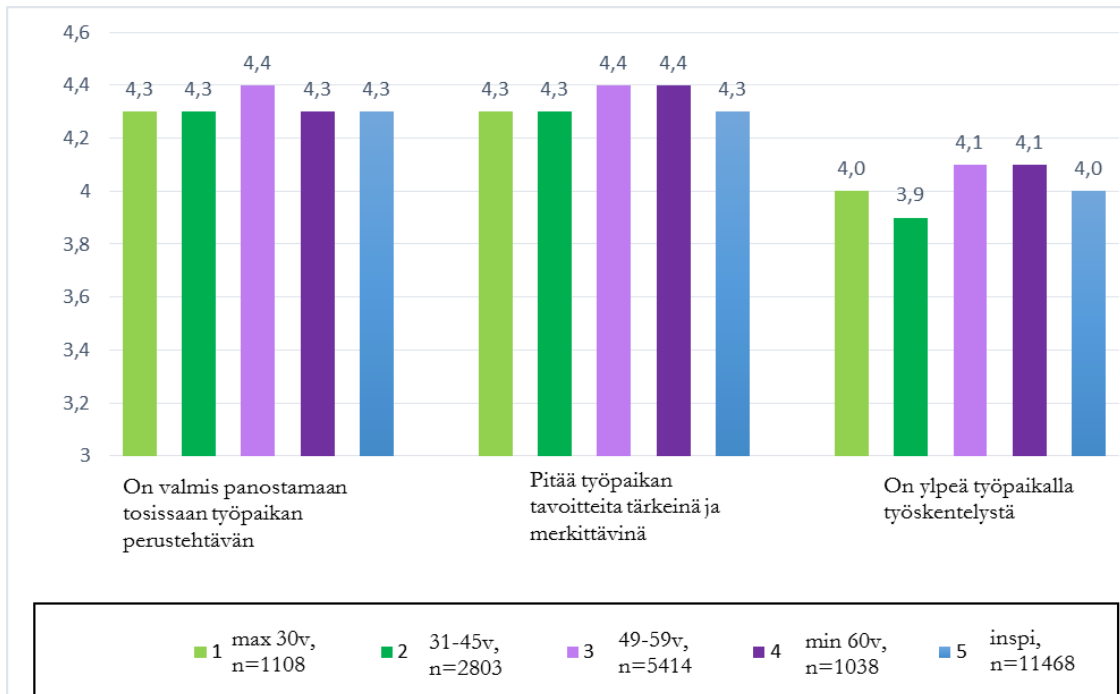
Esimiehen on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Työjärjestelyt, vaikutusmahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen ja hyvä vuorovaikutus ovat keinoja, joilla henkilöstön sitoutumista organisaatioon voidaan vahvistaa. On tärkeää, että esimies korostaa yhteisöllisyyttä, yhteisiä tavoitteita ja päämääriä sekä onnistumisia. Työilmapiirin kehittäminen ja oma jaksaminen ovat kuitenkin myös jokaisen työntekijän vastuulla. Lisäksi työntekijä voi omalta osaltaan huolehtia lakien, TES:n ja yrityksen henkilöstöpolitiikan noudattamisesta. Työntekijän on mahdollista auttaa esimiestä ilmoittamalla tälle kehitysehdotuksia liittyen työhön, työtiloihin ja työvälineisiin. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa myös kokemus merkityksellisestä työstä. Esimiehen on mahdollista korostaa työntekijän työn merkittävyyttä esimerkiksi seurannan, palautteen tai kannustamisen avulla. Sitoutumista lisää työntekijöiden ylpeys omasta työstään sekä onnistumisen tunteet ja siksi onkin tärkeää, että esimies antaa jatkuvasti palautetta. Myös pienet palkkiot, kuten elokuvaliput, sanallisen palautteen tukena ovat keino vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Eniten sitoutumista vahvistavat kuitenkin hyvät vuorovaikutussuhteet, sillä ne edistävät monia muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Luomalla hyvät suhteet jokaiseen työntekijään ja mahdollisesti puuttamalla ongelmiin, esimies edesauttaa työyhteisön välistä kommunikointia. (Hyppänen 2013, 157-158.)

2.6 Y-sukupolven sitoutuminen

Pääosin Y-sukupolvi eli lapsuuttaan 1990-luvun laman aikana. Monet nuoret haluavat sitoutua työnantajaan korkeintaan vain vähäksi aikaa, sillä he ovat nähneet lama-aikana, ettei työnantajakaan sitoudu työntekijään. Y-sukupolvi ymmärtää siis olla kiintymättä työpaikkaan niin, ettei koko muukin elämä romahda työpaikan lähtiessä alta. Y-sukupolvelle elämässä on kyse muustakin kuin työstä, ja jos työsuhde loppuu, luotetaan, että esimerkiksi omat vanhemmat tai yhteiskunta tarjoaa apuaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.) Tampereen Yliopiston erikoistutkija Anu Järvensivu toteaa, etteivät yritykset nykyään sitoudu työntekijöihinsä. Aiemmin yrityksen menestys merkitsi myös työn-

tekijän menestystä mutta viimeaikoina päätään on alkanut nostaa ajatus siitä, että vähentämällä henkilöstöä saadaan varmasti paras tulos. Tästä hyviä esimerkkejä ovat päätöiden lisääntyminen, organisaatioiden pilkkominen ja tuloskunnon parantaminen pörssiyrityksissä henkilöstöä irtisanomalla. (Puttonen 2011.)

Työuriansa alussa nuoret sitoutuvat enimmäkseen omaan uraansa ja itsensä kehittämiseen. On tavallista, että nuoret vaihtavat työpaikkaansa useasti, sillä he etsivät itseään. Uransa alkuvaiheessa nuoret sitoutuvat työhön lähinnä palkan ja toimeentulon takia mutta sitoutumiseen vaikuttaa myös se, miten turvallisen työsuhteen työnantaja tarjoaa. (Kiviranta 2010, 42.) Vaikka Y-sukupolven nuoria pidetään kärsimättöminä työpaikkasurffareina, he etsivät myös turvallista ja vakaata työuraa. Tämä ilmenee Dialogi-hankkeeseen osallistuneiden Y-sukupolven edustajien vastauksista. Vastaajista vain muutama prosentti kannatti lyhyttä, 1-2 vuoden työsuhdetta. Heistä 39% on sitä mieltä, että voisi työskennellä samalla työnantajalla 3-5 vuotta ja toiset 39% sanoo, että 6-9 vuotta on sopiva aika saman työnantajan palveluksessa. Kymmenen prosenttia vastaajista toivoi yli 12 vuoden työsuhdetta. (Piha & Poussa 2012, 80.)



Kuvio 2. Sitoutuminen työpaikkaan eri ikäryhmissä (Työterveyslaitos 2012.)

Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali- hankkeesta selviää, että työpaikasta irtisanoutuminen ei selity pelkästään työntekijän sukupolvella. Hankkeessa kartoitettiin eri-ikäisten suomalaisten sitoutumista työnantajaan erilaisilla väittämillä. Väittämillä mitattiin tutkimukseen osallistuneiden valmiutta panostaa yrityksen perustehtävän toteutukseen, työpaikan tavoitteiden merkittävyyttä yksilölle sekä ylpeyttä työpaikasta. Sitoutuminen vaikutti kaikissa ikäryhmissä varsin korkealta, sillä ikäryhmien väliset erot vastauksissa olivat erittäin pieniä. Lisäksi tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden suunnitelmia lähteä työpaikasta. Joka viides alle 45 -vuotiaista vastaajista kertoi ajattelevansa irtisanoutumista usein mutta 45-59 -vuotiaista eroamista ajatteli vain 14% ja yli 60-vuotiaista vain 8%. Vanhempien ikäluokkien työntekijät ovat olleet työelämässä pitkään ja he ovat todennäköisesti jo löytäneet itsellensä työpaikan, johon he ovat tyytyväisiä. Lisäksi eläkeiän lähestyminen korottaa työpaikanvaihdon kynnyksiä. Myös työsuhteen muoto saattaa vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen: nuorista, alle 31 -vuotiaista 45 % oli määräaikaissa työsuhteessa. Uuden työpaikan etsiminen on työntekijän mielessä usein, mikäli työsuhte on loppumassa lähitulevaisuudessa. (Työterveyslaitos 2012.)

Y-sukupolvi on halukas antamaan täyden panoksensa yritykselle, mutta he eivät suunnittele jäävänsä samaan työpaikkaan koko työuransa ajaksi. Nuoret ovat valmiita jatkamaan matkaansa toisen yrityksen mukana, mikäli heille tärkeät asiat eivät toteudu. Kyseisen sukupolven sitoutumista voidaan parantaa panostamalla heille merkityksellisiin asioihin. Jotta Y-sukupolven työntekijät saadaan jäämään yritykseen, on työssä oltava hyvä ilmapiiri, kehittymismahdollisuuksia sekä oikeudenmukainen henki. Y-sukupolven nuori saattaa vaihtaa työpaikkaa, mikäli esimerkiksi työssä eteneminen tapahtuu iän taktia, eikä saavutusten perusteella. Hyvän ilmapiirin tärkeys korostuu siinä, että Y-sukupolven nuoren lojaaliuden ansaitsevat ensin tiimi ja työkaverit ja vasta sitten työnantajayritys. Aidot ihmissuhteet ovat Y-sukupolvelle merkityksellisempiä kuin organisatiivisuus. Koska Y-sukupolvi arvostaa itsensä kehittämistä, yritys, joka ei kehittymismahdollisuuksia nuorille tarjoa, menettää nuoren työntekijän toiselle yritykselle. (Piha & Poussa 2012, 82-82.)

Y-sukupolvea motivoi vapaa-aika ja vaihtelut työn ja vapaa-ajan jaksoilla eivät ole ratkaisevia, vaan koetaan mieluisiksi. Epätasapaino työn ja muun elämän välillä sekä vapaa-

ajan puute vaikuttaa yksilön päätökseen jäädä työskentelemään yritykseen. Y-sukupolven nuorten sitoutumista voidaan parantaa tarjoamalla joustoja esimerkiksi työaikoihin. (Human Capital Institute & McLean Company, 21.) Dialogi – hankkeeseen osallistuneet nuoret haluavat viettää perinteisen pidemmän kesäloman ja lyhyemmän talviloman lisäksi palkatonta lomaa. Ylimääräistä lomaa toivoi 86% tutkimukseen vastanneista Y-sukupolven edustajista. Lisäksi nuoria kiinnosti lyhyemmän työviikon tekeminen, 58% halusi tehdä pienempää työmäärää, vaikka se vähentäisikin palkkaa. Y-sukupolvi vaikuttaa haluavan lisää lomaa ja vähemmän töitä. Kuitenkin 70% Dialogi –hankkeeseen osallistuneista vakuutti, että työajoilla ja tuntien määrällä ei ole vaikutusta, työn pitää vain olla tarpeeksi kiinnostavaa. Eli joustot ymmärretään kahdensuuntaisena niin, että töitäkin tehdään enemmän kun vapaatakin annetaan enemmän. (Piha & Poussa 2012, 43-44.)

3 Empiirinen osa

Tämän tutkimuksen kohteena on Y-sukupolvi eli 1980-1999 välillä syntyneet. Tutkimuksen pääongelma on, mitä Y-sukupolvi odottaa työelämältä. Tutkimuksen alaongelmia ovat

- Mitkä ovat y-sukupolven arvot?
- Mitä y-sukupolvi odottaa johtamiselta?
- Mitkä tekijät saavat y-sukupolven sitoutumaan työnantajaan?

Tutkimuksen tarkoituksena on yllämainittujen tutkimusongelmien avulla saada selville, millainen on Y-sukupolven arvomaailma, mitä he odottavat työltä ja johtamiselta sekä mitkä ovat ne tekijät, joilla Y-sukupolvi sitoutuu työhönsä. Aineiston keruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

3.1 Tutkimuksen menetelmävalinta perusteluineen

Tämän opinnäytetyön empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii käytettäväksi silloin, kun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisuudesta, tietyssä ilmiössä mukana olleiden käyttäytymisestä tai kun halutaan tutkia jotain luonnollista tilannetta. Kvalitatiivinen tutkimus antaa mahdollisuuden ottaa huomioon tutkittavien menneisyyden ja kehityksen ja nostaa esille myös tutkittavien havainnot ja henkilökohtaiset näkemykset tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 27; Metsämuuronen 2006, 88.) Tähän opinnäytetyöhön on valittu kvalitatiivinen tutkimusote, sillä tutkimuksessa halutaan tarkastella joukkoa ihmisiä, jotka kuuluvat samaan ikäryhmään. Tässä tutkimuksessa on olennaista se, että tutkittavat henkilöt saavat tuoda omat näkemyksensä esiin omin sanoin.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on fenomenologinen, sillä sen avulla on mahdollista tutkia ihmistä ja hänen kokemuksiaan. Fenomenologian perusajatus on, että ihminen on holistinen. Holistinen ihminen on Rauhalan (Metsämuuronen 2006, 161-162.) mukaan kehollinen, tajunnallinen ja situationaalinen. Tajunnallinen ihminen on olemas-

saolonsa erilaisina laatuina ja asteina kokeva. Tajunta koostuu esimerkiksi tiedon, uskojen, tunteiden ja elämyksien avulla ihmisen sisäiseksi kokonaisuudeksi. Situationaalisuus tarkoittaa elämäntilanteellisuutta, eli sitä, johon ihminen on kehonsa ja tajuntansa kanssa suhteessa. Joihinkin situaatiotekijöihin ihminen voi vaikuttaa, kuten esimerkiksi koulutukseen, ihmissuhteisiin ja taloudelliseen asemaan, mutta toisiin, kuten sukupuoleen tai vanhempiin taas ei.

3.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, joka tähtää tiedon keräämiseen. Haastattelun tarkoituksena on tuoda esiin haastateltavan ajatukset, käsitykset, kokemukset ja tunteet. Haastattelun etuna on se, että tutkijan on mahdollista saada tarkentaa ja syventää haastattelua lisäkysymyksillä ja näin saada selville esimerkiksi vastausten taustalla vaikuttavat motiivit. Haastattelutilanteessa vaikuttavat myös ei-kielelliset viestit, jotka mahdollisesti auttavat ymmärtämään haastateltavaa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34-42.)

Tässä opinnäytetyössä laadullisen aineiston hankkimisen välineenä on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, teemahaastattelu. Teemahaastatteluun kuuluu se ominaisuus, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkimusta tekevä henkilö on ennen haastatteluja perehtynyt ilmiöön ja tilanneanalyysin jälkeen tutkijalle on muodostunut oletuksia ilmiöstä ja siinä mukana olleista henkilöistä. Analyysin jälkeen tutkija tekee haastattelurunon ja haastattelee tutkittavia henkilöitä perehtymällä heidän subjektiivisiin kokemuksiinsa tilanteesta. Teemahaastattelulle ominaista on se, että se etenee tutkimukselle keskeisten teemojen varassa tarkasti etukäteenmääritettyjen kysymysten sijaan. Etuna teemahaastattelussa on, että siinä pystytään huomioimaan ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkityksien keskeisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48.) Tähän opinnäytetyöhön on valittu teemahaastattelu, sillä opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Y-sukupolven odotuksia työelämältä, arvojen ja henkilökohtaisten näkemysten kautta.

Tutkimushaastattelun teemat ovat tässä opinnäytetyössä muodostuneet teorian perusteella. Teoriaosuudesta on noussut esille kolme pääteemaa, jotka ovat arvot ja suhtautu-

minen työhön, johtaminen ja sitoutuminen. Ensimmäisen pääteeman alle on muodostunut alateemoja, sillä pääteema on itsessään erittäin laaja. Alateemoja ovat työ elämän sisältönä, työpaikan ja työntekijän arvot, palkitseminen, työajat- ja tavat ja koulutus. Täydellinen teemahaastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

3.3 Opinnäytetyön ja tutkimuksen käytännön toteutus

Opinnäytetyöprosessi alkoi, kun joulukuussa 2012 ilmoittauduin opinnäytetyöryhmään. Olin ennen ilmoittautumista pohtinut mahdollista aihetta ja halusin tehdä opinnäytetyön itselleni mielenkiintoisesta asiasta. Olin vuosien mittaan huomannut työelämässä eroja nuorten ja ikääntyvien työntekijöiden välillä. Lisäksi olin pistänyt merkille myös nuorten odotukset työelämältä, jotka eivät enää kohdanneetkaan työelämän vaatimusten kanssa. Aihe tuntui minusta niin kiinnostavalta, joten tein sen päätöksen, että opinnäytetyössäni tutkisin Y-sukupolvea ja työelämää. Kevään 2013 ajan opinnäytetyön aihe kehittyi päässäni ja kesän 2013 tutustuin aiheen kirjallisuuteen, artikkeleihin ja tutkimuksiin sekä loin teoriapohjaa. Tammikuussa 2014 jatkoin opinnäytetyön kirjoittamista tiukemmalla aikataululla.

Teoriapohjan ollessa kesän 2013 ja alkuvuoden 2014 työskentelyn jälkeen valmis aloitin haastattelulomakkeen rakentamisen. Lukiessani kirjoittamaani teoriaa haastattelun teemat alkoivat muodostua. Tutkimusongelmani, Y-sukupolven odotukset työelämältä on varsin laaja, sillä käsite työelämä pitää sisällään monta erilaista aihealuetta. Päätin ottaa kirjoittamastani teoriasta tärkeimmiksi nousseet aihealueet, joita olivat arvot, työ elämän sisältönä, työpaikan ja työntekijän arvot, palkitseminen, työajat- ja tavat, koulutus, johtaminen ja sitoutuminen. Teemojen hahmottumisen jälkeen pohdin alustavia kysymyksiä, joita haastateltaville esittäisin. Haastattelulomake valmistui lopulliseen muotoonsa maaliskuun alussa.

Teemahaastattelulomakkeen valmistumisen jälkeen valitsin haastateltavat. Haastateltavien valintakriteerinä oli se, että heidän on kuuluttava Y-sukupolveen. Valitsin itse haastateltavani iän perusteella, sillä halusin otoksen edustavan mahdollisimman laajasti eri-ikäisiä Y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä. Lisäksi pyrin siihen, että haastateltavat

olisivat taustoiltaan erilaisia, eivätkä tietyn tutkinnon suorittaneita tai tietyssä työpaikassa työskenteleviä henkilöitä.

Haastateltaviin olin yhteydessä puhelimitse ja Internetin välityksellä. Ottaessani haastateltaviin yhteyttä, kerroin heille, mitä haastattelussa tultaisiin käsittelemään ja mihin tiedot käytettäisiin. Haastattelut toteutettiin haastateltavien kotona, työpaikoilla tai kotonani, niin, että haastateltava sai valita haastattelupaikan. Kaikki haastattelutilanteet pyrittiin järjestämään rauhalliseen ympäristöön, jotta molemmat pystyisivät keskittymään täysin haastatteluun. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluna, sillä halusin, että haastattelu olisi mahdollisimman paljon keskustelunomainen ja haastateltava pystyisi tuomaan avoimesti omia ajatuksiaan esille. Jokaisen haastattelun alussa kävin läpi vapaamuotoisesti haastattelun etenemisen pääpiirteittäin. Lisäksi kerroin, mitä Y-sukupolvi tarkoittaa ja mitä opinnäytetyössäni tutkin. Tutkimushaastattelut etenivät teemojen mukaisesti alustavasti valmisteltujen kysymysten avulla. Esitin haastateltaville myös tarkentavia kysymyksiä. Kestoltaan haastattelut olivat noin 45–65 minuuttia. Haastattelut ja niiden litteroinnit valmistuivat maaliskuun loppuun mennessä.

3.4 Aineiston analysointi

Kvalitatiivista aineistoa voi analysoida monella eri tavalla ja aineiston käsittely sisältää useita eri vaiheita. Yleensä kvalitatiivisen tutkimusaineiston kerääminen ja analyysi tapahtuvat osittain samanaikaisesti, sillä analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa tutkijan tehdessä havaintoja ilmiöiden useudesta, toistuvuudesta ja eroavaisuuksista. Ennen kuin aineiston analyysia kuitenkaan voidaan aloittaa, on hankittu tutkimusaineisto saatava sellaiseen muotoon, että sitä mahdollista analysoida. Tämä vaihe on litterointia eli aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Kvalitatiivisen analyysin vaiheet voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat kuvaus, luokittelu ja yhdistely. Kuvaus on analyysin perusta ja siinä kartoitetaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Kuvauksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan ja luokittelu luo perustan, jonka avulla haastattelua voidaan tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelun

jälkeen aineisto yhdistellään, mikä tarkoittaa sitä, että luokkien esiintymisen välille pyritään löytämään samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136-150.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineisto litteroitiin tarkasti heti jokaisen haastattelun jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin, mikä teki puhtaaksikirjoittamisesta helpompaa. Haastattelua ei litteroitu tekstiksi täysin sanasta sanaan, vaan litterointi tehtiin valikoiden. Osat, jotka valittiin litteroitaviksi, olivat teema-alueet ja haastateltavan puhe. Aineisto litteroitiin tietokoneelle taulukkoon, jossa kukin teema-alue oli vaakarivillä ja haastateltava pystyrivillä. Näin haastattelua oli analyysivaiheen alussa helppo lukea useaan otteeseen, sillä haastateltavien vastaukset olivat vierekkäin samassa taulukossa teemoittain. Litterointivaiheen jälkeen aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja usein toistuvia, keskeisiä asioita. Usein toistuvat vastaukset on koottu opinnäytetyön liitteeseen 2. Haastateltavien vastauksista muodostui uusia teemoja, jotka on esitelty johtopäätöksissä opinnäytetyön viimeisessä osiossa.

4 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu kahdeksalle Y-sukupolven edustajalle tehdystä teemahaastattelusta. Tässä luvussa kuvataan tutkimustuloksia, joiden tarkastelu aloitetaan haastateltavien taustatekijöistä. Tutkimustuloksia tulkitaan teemoittain, joista ensimmäisenä avataan haastateltavien arvoja, toisena ajatuksia esimiestyöstä ja kolmantena tarkastellaan sitoutumista. Haastattelun teemat nousivat esiin teorian pohjalta. Tulosten tulkintaan on otettu avuksi suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

4.1 Haastateltavien taustatekijät

Taulukko 2. Haastateltavien syntymävuosi, koulutus ja nykyinen työ

Haastateltava	Syntymävuosi	Koulutus	Työ
A	1989	Tradenomi	Viestintäsuunnittelija
B	1987	Ylioppilas, Kiinteistösihteerin tutkinto	Kiinteistösihteerin
C	1982	Tradenomi	Rahoitusasiantuntija
D	1987	Elokuva- ja mediatieteen kandidaatti	Myyjä/Esimiesharjoittelija
E	1985	Ylioppilas, Merkonomi	Omien lasten kasvatus
F	1994	Ylioppilas	Opiskelija/Myyjä
G	1983	Hiusalalan perustutkinto	Myymäläpäällikkö
H	1992	Nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaaja	Siviilipalvelus

Teemahaastatteluun osallistui kahdeksan Y-sukupolven kuuluvaa henkilöä, joista kaksi oli miehiä ja kuusi naisia. Haastateltavat olivat iältään 20-32 –vuotiaita, syntymävuosien vaihteluvälin ollessa tasaisesti 1982-1994. Haastateltavat asuivat pääkaupunkiseudulla vuokralla tai omistusasunnossa joko yksin, avo- tai avioliitossa. Yhdellä haastateltavista oli kolme alle kouluikäistä lasta. Haastateltavista peruskoulun lisäksi lukion oli käynyt kuusi, ammattikoulun kolme, ammattikorkeakoulun kaksi, yliopistotutkinnon yksi ja opistotasoinen tutkinto oli yhdellä. Haastateltavista yksi opiskeli päätoimisesti haastatteluhetkellä ja kaikki olivat työsuhhteessa haastatteluhetkenä. Työsuhdemuodot olivat

kokoaikaisia, osa-aikaisia tai määräaikaisia. Haastateltaville oli kertynyt työkokemusta vaihtelevasti vuoden ja viidentoista vuoden väliltä. Kaupallisella alalla haastateltavista työskenteli viisi, finanssialalla yksi, hallinnollisella alalla yksi ja siviilipalvelusta taide- ja kulttuurialalla suoritti yksi. Haastateltavista kaksi toimi asiantuntijatehtävissä ja kaksi esimiestehtävissä.

4.2 Arvot ja suhtautuminen työhön

Haastattelun ensimmäinen teema, arvot ja suhtautuminen työhön, oli erittäin laaja. Teeman laajuuden vuoksi jo haastattelurunkoon syntyi alateemoja, jotka helpottivat keskustelemista haastattelun aikana. Alateemoja ovat työ elämän sisältönä, työpaikan ja työntekijän arvot, palkitseminen, työajat- ja tavat sekä koulutus. Alateemat ovat tekstissä lihavoitu. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli selvittää, mikä on haastateltavien arvomaailma, miten he kokevat työn ja siihen liittyvät asiat.

Työ elämän sisältönä, työn merkityksellisyys ja mielekkyys

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, mitkä ovat heille tärkeimpiä asioita elämässä. Kaikki haastateltavat vastasivat tärkeimpien asioiden olevan perhe ja läheiset, oma terveys ja hyvinvointi sekä onnellisuus. Kahdeksasta haastateltavasta kolme mainitsi työn yhdeksi tärkeimmistä asioista, mutta vasta lähimmäisten ja oman hyvinvoinnin jälkeen. Onnellisuus ja hyvinvointi koostuvat useimpien haastateltavien mielestä rakkaudesta, urheilusta, vapaa-ajasta ja siitä, että on tyytyväinen omiin tekemisiinsä.

”No terveys ykkösenä varmasti, ilman sitä ei ole mitään muuta. Toiseksi perhe ja lähimmäiset. Sitten työ ja vapaa-aika mutta niitä ei voi laittaa tärkeysjärjestykseen, vaan niiden kuuluisi olla tasapainossa ja tukea toisiaan.” (Haastateltava A. 18.3.2014.)

”Tärkeimpiä on oma hyvinvointi, silloin kun voin itse hyvin, pystyn antamaan hyvinvointia myös muille. Eli perhe, ystävät, parisuhde ja et elää onnellisesti ja realistisesti. No rakkaus, se on hyvä sana, rakkaus itseään ja muita kohtaan.” (Haastateltava B. 20.3.2014.)

”Varmasti terveys ja perhe. Ja tulee se sitten työ siinä sen jälkeen. Ja tietysti onnellisuus joka tulee ennen työtä.” (Haastateltava C. 21.3.2013.)

Haastateltavien vastaukset ovat yhtenäisessä linjassa esimerkiksi luvussa 2.2. mainitun Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimuksen kanssa, jossa 18-35 –vuotiaiden mielestä työ ei ole elämän keskeisin sisältö. Haastatteluista näkyi selvästi, että elämässä on paljon muutakin tärkeämpää kuin työ. Haastateltavilta kysyttiinkin seuraavaksi, mitä työ heille merkitsee. Valtaosa haastateltavista mainitsi työn merkitsevän tuloa ja taloudellista turvaa mutta myös kuulumista johonkin yhteisöön ja tunnetta tulla tarpeelliseksi.

”Ilman työtä ei kokis että on tarpeellisuutta ja työn kautta kokee saavansa sitä haastetta elämään. Ja tietysti taloudellinen puoli, ei voi maksaa omistuskämpän lainaa jos ei oo töissä, et on se kuitenkin merkittävä asia.” (Haastateltava C. 21.3.2013)

”Työ merkitsee turvaa, säännöllistä tuloa, kuulumista johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Työ ei ole koko elämä, mutta siitä löytää merkitystä itselleen.” (Haastateltava A. 18.3.2014.)

”Työ merkitsee mulle rahaa mut se saa myös arvostamaan vapaa-aikaa enemmän.” (Haastateltava D 21.3.2014.)

”Täl hetkellä työ merkitsee mulle velvollisuutta koska mä suoritan siviilipalvelusta. Yleisesti työ merkitsee mahdollisuuksia ja tavoitteita.” (Haastateltava H. 28.3.2014.)

Jatkokysymyksenä haastateltavilta tiedusteltiin, mitkä tekijät ovat heidän mielestään vaikuttaneet siihen, että he ajattelevat, ettei työ ole koko elämä. Pääosin vastaajat olivat sitä mieltä, että ympäristö on vaikuttanut siihen, miten he näkevät työn. Vanhemmat, kasvatus, ystävät ja työelämän monipuolisuus nähtiin suurimpina vaikuttajina.

Kyllähän tavallaan vanhemmat on patistaneet kouluttautumaan ja töihin mutta jos on ollut ongelmia, ettei oo ollut oman alan työtä, niin on kuitenkin sanottu että saat taloudellista tukea kotoa, ettei oo ihan täysin ollut sellasta että hulluna on pakko painaa töitä. On sanottu, et pitää olla onnellinen et on terve ja asiat on muuten hyvin. (Haastateltava C. 21.3.2013)

Taulukko 3. Haastateltavien vastaukset työn merkityksellisyydestä

Haastateltava	Mitkä tekijät saavat työn tuntumaan merkitykselliseltä?
A	Oman työn tuloksen näkeminen on tärkeää. Työtehtävien on oltava haastavia, olematta liian stressaavia. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri sekä johtamien ja palkkaus vaikuttavat merkityksellisyyteen.
B	No siis se että mä pystyn auttaa ihmisiä. Kun ihmiset soittaa vihasena niin mun tavoite on se et ne on puhelun päätyttyä tyytyväisiä. Ja mä autan myös mun työ-kavereita ja oon firman kasvot. Ja sit et tulee onnistumisen kokemuksia ja et työllä on tarkoitus.
C	No varmasti se semmonen et jokaisella on halu tulla kuunnelluksi ja arvostetuksi. Ja työn kautta sä saat sen että jos sulla on idea ja et joku toinenkin pitää sitä hyvänä ideana. Et kyllä siitä tulee hyvä mieli et saa omia ajatuksia vietyä eteenpäin ja yritys hyötyy siitä ja sitä kautta se on merkityksellistä. Ja sit tietyllä tavalla se työ-yhteisö ja et voidaan siellä keskustella ja vaihtaa mielipiteitä ja siten tuntee itsensä tärkeäksi ja olla osana kehittämässä firmaa.
D	Työ olis merkityksellistä sitten, jos mä saisin tehdä sitä, mistä oikeasti tykkään ja mistä mä nautin. Ja se on sitä mitä mä haluan tehdä vapaa-ajallakin eli elokuva-journalismi.
E	Pitäisi tulla tunne siitä, että tekee jotain hyvää. Työllä pitäisi olla jotain hyviä seurauksia, jotta se tuntuisi merkitykselliseltä. Työ on merkityksellistä, mikäli pystyisi antamaan pienen ripauksen rauhaa ja hyvää oloa toiselle ihmiselle tai eläimelle.
F	Varmaan se et sä saisit onnistumisen kokemuksia ja et tulee kehuja ja palautetta.
G	No kiitos riittää. Tai tavallaan se et pomot arvostaa sitä mitä sä teet ja jos se vaikuttaa palkkaan niin on se tervetullutta.
H	Meikällä sellanen et saa jotain konkreettista aikaseks. Eli jotain minkä mä pystyn näkemään tai kokemaan. Ja muiden ihmisten palaute, et jos saa työstään hyvää palautetta niin mulle tulee se fiilis et mä teen jotain merkityksellistä.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä olisivat sellaisia tekijöitä, jotka saisivat työn tuntumaan merkitykselliseltä. Kolme haastateltavista mainitsi, että työ tuntuu merkitykselliseltä esimerkiksi silloin, kun siitä saa palautetta tai kiitosta. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että merkityksellisyyttä synnyttää työn konkreettisuus ja oman työn tuloksen näkeminen. Kahdelle haastateltavalle työn merkityksellisyys tarkoitti ihmisten auttamista. Muita merkityksellisyyden tekijöitä olivat haastateltavien mielestä esimerkiksi työn riittävä haasteellisuus, onnistumisen kokemukset, mahdollisuus tulla kuunnelluksi ja arvostetuksi. Haastateltavien vastaukset heijastavat samoja ajatuksia kirjallisuuden ja aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Kirjallisuudessa työn merkityksellisyys on Y-sukupolvelle tärkeää. Pääosin nuoret tekevät töitä itselleen, eivätkä siksi, että he esimerkiksi haluaisivat tarjota jälkikasvulleen enemmän mahdollisuuksia, kuten aiemmat sukupolvet. Y-sukupolvi on halukas ja tarpeeksi rohkea etsimään työelämästä muutakin kuin materiaalisia palkkioita. He haluavat syvällistä merkityksellisyyden tunnetta, eikä pelkää rahanteko tuo tarpeeksi merkityksellisyyttä työhön. Työllä, jota Y-sukupolven nuoret tekevät, on oltava väliä, mutta sen on oltava kivaa. (Piha, ym. 2012, 72-73)

Taulukko 4. Haastateltavien vastaukset mielekkästä työstä

Haastateltava	Kuvaile, millaista on mielestäsi mielekäs työ itsellesi
A	Et on mahdollisuus toteuttaa itseään. Työssä pitää olla riittävästi joustoa esimerkiksi työajoissa ja etätyömahdollisuus on olennainen. Toisena esimerkkinä joustosta on se, että työelämä joustaa vapaa-ajan mukaan ja toisinpäin, eli työntekijän on myös oltava valmis joustamaan.
B	Mielekäs työ on mulle itsenäistä. Nykyisessä työssäni saan tehdä asiat siinä järjestyksessä, kuin itse haluan, kukaan ei valvo sitä, mutta kyllähän ne tietysti näkee sen lopputuloksen. Lisäksi joustavaa ja ettei kukaan oo kokoajan hengittämässä niskaan. Ja sit myös et mulla on maailman parhaat työkaverit. Ja se et mä saan olla asiakkaiden kanssa mutta en ihan kokoaikaan. Ja se on mielekästä, et mä tunnen et mä oon hyvä mun työssä. En mä haluis tehdä mitään mistä mä en tykkää vaiks mä saisin kuinka paljon rahaa. Se henkinen hyvinvointi on mulle todella paljon tärkeempää kuin raha.
C	No se et saa toteuttaa itseään ja tehdä sellaista missä on itse hyvä ja että omat vahvuudet saa pääroolin. Ja myös kiitos työstä esimieheltä tai asiakkaalta ja et tulee hyvä mieli siitä et mä hoidin tän laadukkaasti. Ja et se oman työn panos näkyy esimerkiksi sit firman tai tiimin tuloksessa.
D	No sellasta et saa mennä omalla tahdilla ja et saa tehdä sitä mitä haluaa. Tietysti pitää olla joku joka määrää deadlinet ja näin mut joku kaupanalan työ rajoittaa kauheesti. Pitää olla vähän enemmän vapauksia. Ja se et näkee oman työn jäljen, et tajuaa et joku asia näyttää hyvältä, vaikkei kukaan muu sitä huomaiskaan. Ja sit se et sä opit siitä jotain ja et sua itseäs kiinnostaa se.
E	Tällä hetkellä työn mielekkyyden tunne tulisi lähinnä työaikoihin liittyvistä asioista. Etätyö ja aamutyöt olisivat parhaimmat lasten kasvatuksen takia. Tulevaisuudessa kun lapset ovat kasvaneet, omat vaikutusmahdollisuudet työssä ovat tärkeitä ja yrittäjyys kiinnostaisi. Käytännönäiheisyys ja ihmisten tai eläinten kanssa tekeminen on mielekästä.
F	No se et on hyvät duunikaverit ja kun niitten kans tekee töitä ni sit on hauskaa. Sit pystyy ite nauttii siitä työstä. Se ettei puhuta pahaa toisista seläntakana. Sit ei saa asettaa liian paljon paineita ja et jos pitää osata tehdä jotain tietyllä lailla niin pitäis brüffata tarpeeks hyvin. Et ei oo kivaa jos menee lottoomal et pitiks tää mennä nyt näin. Sulle pitäis antaa se mahdollisuus oppia se asia eikä niin et ekalla kerralla pitäis kaikki mennä heti oikein ja ei oleteta et heti osaa tehdä kaiken. Et sellanen ihmisläheisyys olis tärkeitä.
G	Pitää olla tietty määrä haasteita ja vaihtelevuutta ja sellanen et pystyis kehittyä. Jos työssä junnataan vaan samaa vuodesta toiseen niin mun mielenkiinto lopahtaa. Eli pitäis olla se mahdollisuus kehittyä ihmisenä, ei välttämättä edetä työportaita ylöspäin. Työilmapiiri pitää olla ehdottomasti hyvä ja kaikilla pitää olla sama draivi tehdä duunia ja sit kiitosta pitää saada. Vapautta pitää myös olla, tietyt raamit on hyvät mut olis hienoa jos jokaista juttua ei tarvis tsekata jonkun kanssa.
H	Tällä hetkellä mielekästä työtä olis sellanen et mä saan jotain oikeesti aikaseks. Mä haluan selkeitä tavoitteita ja et on jotain mihin mä pyrin. Etten mä tee jotain vaan ihan turhaa. Mua motivoi sellanen et on jotain etappeja mihin pitää päästä.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millaista heidän mielestään on mielekäs työ. Viisi kahdeksasta haastateltavasta mainitsi joustavuuden ominaisuudeksi, joka tekee työstä mielekästä. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että hyvä yhteishenki ja tiimi saavat työn tuntumaan mielekkäältä. Lisäksi haastateltavat toivat esille, että mielekkäässä työssä voi toteuttaa itseään, työ on oltava riittävän itsenäistä ja tavoitteellista. Mielekäs

työ tarjoaa myös mahdollisuuksia vaikuttaa ja oppia uutta, eikä se ole yksitoikkoista, vaan vaihtelevaa.

Työpaikan ja työntekijän arvomaailma

Haastateltavilta kysyttiin, millainen olisi yritys, jossa he haluaisivat työskennellä ja mitä he ovat mieltä työskentelystä yrityksessä, jonka kanssa oma arvomaailma ei kohtaisi. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että yritys, jossa he haluaisivat työskennellä, arvostaa ja kuuntelee työntekijöitään ja on rehellinen ja avoin kaikessa toiminnassaan. Kaksi haastateltavista mainitsi lisäksi, että yrityksen on tuotettava oikeaa hyötyä asiakkaille, ei vain pelkästään hyötyä yritykselle. Yritys, jossa on matala hierarkia, oli haastateltaville mieluinen. Kukaan haastateltavista ei ollut valmis työskentelemään yrityksessä, jonka arvomaailma poikkeaisi omasta.

”Yrityksen toiminta pitäisi olla rehellistä, ei minkään näköistä ihmisten huijaamista, yhtään.” (Haastateltava B. 20.3.2014.)

”...ei niitä jyrkkiä portaita et ylemmässä kastissa on ylin johto ja ihan alimpana työntekijät. Yrityksen pitäisi todella kuunnella niitä tuloksetekijöitä, jotka ovat usein niitä pakerkavia työntekijöitä. Ja sitä perustyötä pitäisi arvostaa, ilman niitähän firma ei pärjäis.” (Haastateltava C. 21.3.2013.)

”...toiminta ei saa perustua siihen että "otetaan rahat pois hölmöiltä", vaan että tuotetaan asiakkaille oikeata arvoa, josta ihmiset ovat halukkaita maksamaan.” (Haastateltava A. 18.3.2014.)

Palkitseminen

Kysyttäessä palkan merkitystä, haastateltavat vastasivat, että rahalla on merkitystä sen verran, että sillä on pystyttävä kattamaan haluttu elintaso. Valtaosa haastateltavista vastasi lisäksi, että kuitenkin esimerkiksi työssä viihtyvyys on palkkaa tärkeämpi, he eivät haluaisi tehdä töitä suurellakaan palkalla, jos eivät itse viihtyisi. Palkkaa pitäisi haastateltavien mukaan maksaa työn tuloksesta, kokemuksesta, koulutuksesta, osaamisesta, vastuullisuudesta, vaatavuudesta ja tasa-arvoisella periaatteella. Työstä saatavat edut, kuten

esimerkiksi lounas- tai puhelinetu, nähdään pieninä bonuksina tukemassa normaalia rahapalkkaa ja haastateltavien mielestä ne kertovat siitä, että työnantaja arvostaa työntekijöitään. Kysyttäessä millainen palkitseminen motivoisi hyvään työsuoritukseen, haastateltavat olivat varsin yksimielisiä. Seitsemän haastateltavaa vastasi, että verbaalinen palaute ja kiitos ovat tärkeintä palkitsemista. Lisäksi vastauksissa nousi esiin vastuunanto ja luottamus.

”Suora verbaalinen palaute motivoi. Iso asia on se, jos asiakas sanoo kiitos, esimerkiksi kerran mä sain kukkia asiakkaalta töihin kun mä olin tehnyt asiakkaan tosi iloiseksi.” (Haastateltava B. 20.3.2014.)

”Palkan lisäksi rakentava palaute ja kiitos hyvin suoritetuista työtehtävistä. Jalustalle nostaminen ei kuitenkaan ole toivottavaa varsinkaan tiimityössä.” (Haastateltava A. 18.3.2014.)

Työajat ja -tavat

Taulukko 5. Haastateltavien vastaukset sopivista työajoista

Haastateltava	Millaiset työajat sopivat sinulle parhaiten?
A	Perinteinen päivätyö sopii parhaiten, vuorotyö ei sovi laisinkaan. Pääsääntöisesti noudatetaan annettua työaika, mutta elämän yllättäessä työelämän on pystyttävä joustamaan. Säännölliset raamit ovat hyvät mutta työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tehdä töitä tarvittaessa myös omalla ajalla. Myös palkattomat lomat ja lyhennetyt viikot ovat sellaisia, joita työnantajan pitäisi pystyä tarjoamaan. Etätyö on mielenkiintoinen mahdollisuus, mutta työfilis tulee siitä kun lähdet työpaikalle.
B	Kiinteät ja säännöllinen työaika. Mä haluan rutiineita, mä haluan et mä pystyn sanoa että kolmen viikon päästä mul on satavarmasti vapaa viikonloppu tai et kaikki arki-illat on vapaana. Mä oon aamuihminen, joten mä haluan mennä aamulla töihin. Liukuvat työajat on todella hyvät, sillä sitten saa itse päättää ja joustot on tärkeitä et jos mä myöhästyn vaikka tunnillakin niin et se ei oo maailmanloppu. Ja sit et jos mä haluan lähteä aiemmin niin mä voin tehdä sen tunnin joskus sisään. Mä otan palkattomia vapaita aina silloin tällöin, nytkin mä aijon ottaa yhden perjantain vapaaks ja lähteä poikaystävän kanssa landelle. Se et mä saan yhden päivän vapaaks on mulle paljon arvokkaampaa kun et mä saisin sen 50 euroa siitä yhdestä päivästä. Et mä tavallaan maksan siitä mun vapaapäivästä. Ja kesälläkin mä aijon pitää vapaata, kyl mä tiedän et mä saan vähemmän rahaa, mut mä valitsen sen vapaan.
C	No mulle sopii sellaset niinkun aika kiinteät mut kuitenkin joustavat eli liukuva työaika olis kaikista paras. Et sais tulla 7-10 aikaan aamulla töihin ja lähdetään illalla liukuvasti. Mut jos on liian tiukka esimerkiksi 9-17 niin se tuo lisää paineita. Ja etätyömahdollisuus on ehdottomasti myös tosi hyvä. Mut ei ilta- tai viikonlopputöitä. Oon mä käyttänytkin mahdollisuutta palkattomaan lomaan ja siinä pitäis työnantajilla ollakin enemmän suvaitsevaisuutta. Mut joustoja pitää olla molemminpuolin, työntekijät joustaa kun on paljon töitä mut jos on hiljaisempi kausi niin työntekijähän voi ihan hyvin käyttää ne vapaansa viikon lomaan tai voihan työntekijä kerätä jopa itselleen miinustuntejakin mut kunhan sen jollain tavalla tekee firmalle taas sisään.

D	Mä oon tottunut tekemään epäsäännöllisesti töitä, must se on ihan kiva et keskel viikkoo on vapaita. Mut jos kokeilis joskus säännöllistä työaika niin en tiedä, voi olla et se sopiskin. Mut just tietynlainen vapaus ois jees, ettei tarvi olla tarkkoja kellonaikoja. Kyl semmonen joustavuus ois hyvä et jos sä tarviit vapaaks jotain päiviä niin olis hyvä mahdollisuus saada ne.
E	Tällä hetkellä joustavat työajat. eli aamutyöt ja etätyöt olisi parhaita.
F	Semmoset ajat sopii mulle ettei ne mee mun koulun päälle, eli viikonloput ja illat. Tykkään kyl enemmän tehdä aamuvuoroi, esim kesäsin teen aamuja. Koulun jälkeen työelämässä mua kiinnostais semmonen kasist neljään. Et koulun jälkeen haluan tehdä sit säännöllistä työtä, koska sit tulis vähän jotain rutiini. Kyl mä voisit sit jotain palkattomii lomii ottaa ku oon töissä mut tällä hetkellä kun opiskelen ni en ottais.
G	Joustavat sopii mulle parhaiten. Joustavuutta molempiin suuntiin eli jos töitä tarvii tehdä kuusi päivää niin mä teen tai jos mä tarviin yhden ylimääräsen vapaapäivän niin mä saan.
H	Työmetodeista mulle sopii joustava meininki, mä saan parhaiten sillee jotain aikaseks. Jos lähdetään siitä, et mä tekisin mun ihanneduunii niin kyl se olis lempsumpaa ku esimerkiks jossain kaupassa. Et sillan tehdään ku inspiraatio iskee. Voi olla selkeet työajat mut et olis kokoajan pieni takakeno ettei tarvi kokoajan pelkästään raataa. Must tuntuu et mä saisin itsestäni sillan enemmän irti. Must neljä päivää viikos töitä olis ihan passeli.

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään siitä, millaiset työajat heille sopivat parhaiten omasta mielestään. Haastateltavista seitsemän tekisi mieluiten säännöllistä päivätyötä, jossa olisi liukuva työaika. Haastateltavat painottivat tässä teemassa joustavuutta niin työntekijän kuin työnantajankin puolelta. Vastauksista nousi esille, että sopivinta olisi, että pääsääntöisesti noudatetaan annettua työaika, mutta tarpeen vaatiessa työntekijä voi tulla töihin tai lähteä aiemmin. Joustoja toivottiin, koska elämä voi haastateltavien mukaan yllättää ja elämässä on työtä tärkeämpiäkin asioita, kuten perhe ja ystävät. Haastateltavat olivat myös itse valmiita joustamaan ja tekemään esimerkiksi ylitöitä, mikäli työnantaja näin vaatisi. Lyhennetyt työviikot ja palkattomat olivat haastateltavien mielestä asioita, joita työnantajan on pystyttävä tarjoamaan.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat Internetin ja sosiaalisen median käytöstä työpaikalla. Pääosin haastateltavien näkemykset olivat varsin suvaitsevaisia. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat vastasivat, että molempien käyttäminen työpaikalla on hyväksyttävää, mikäli se ei merkittävästi häiritse työntekoa. Haastateltavien mielestä Internet on työkalu, jota ilman on nykyään useimmissa työtehtävissä lähes mahdotonta työtehtävissä pärjätä. Sosiaalinen media nähtiin enimmäkseen virkistävänä ja omaa työtehoa mahdollisesti lisäävänä tekijänä. Haastateltavista yksi oli sitä mieltä, että henkilökohtaisten asioiden hoito ei kuulu työajalle, vaan aina on jotain työhön liittyvää, jota voi työaikana tehdä.

”Mun työpaikalla voi saada kirjallisen varoituksen jos käytät työaikana puhelinta. Itse-
hän käytän sitä kokoajan, koska mun näkemys on se, et jos mä saan hommat hoidettua,
niin miksen mä nopeesti voi tsekata sosiaalista mediaa siin välissä.” (Haastateltava F.
27.3.2014.)

Pitää voida käyttää tietyissä rajoissa niin, ettei se häiritse työntekoa. Annetut tehtävät
pitää voida hoitaa riippumatta siitä, oletko sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi tauolla
voi aivan hyvin käydä Facebookissa ja "heittää piristävää läppää" kaverin kanssa. Sosiaa-
linen media on iso osa elämää esimerkiksi tiedonsaannin takia. Työntekijät voivat myös
vaikuttaa työnantajan imagoon ollessaan sosiaalisessa mediassa. Työnantajan pitäisi
voida luottaa työntekijään, jonka hän on itse palkannut. (Haastateltava A. 18.3.2014.)

No, Facebook on auki sen kahdeksan tuntia päivässä ja internetiä käytän paljon, koska
mä teen töitä koneella mutta sosiaalinen media ei missään nimessä häiritse mun työnte-
koa. Jos mulla on paljon töitä niin sit sosiaalinen media jää luonnollisesti vähemmälle.
Mä en käytä noita työn kustannuksella tai odottele et työtehtäviä tulee jostain ja mä teen
kaikkei ylimääräistä, siivoon kaappejakin ja sellaista. Eikä tää häiritse mun pomoa, enkä
mä nää tässä mitään väärää. (Haastateltava B. 20.3.2014.)

Koulutus

Haastateltavilta kysyttiin, minkälainen merkitys koulutuksella on heidän elämässään.
Useimpien haastateltavien mielestä koulutus oli merkittävä tai erittäin merkittävä asia.
Koulutus nähtiin ovien avaajana työelämään ja kasvupaikkana itselle. Haastateltavista
kaksi oli sitä mieltä, että on vaikea hahmottaa omia mielenkiinnonkohteitaan, mikäli ei
ole mitään koulutusta käynyt. Ammattikorkeakoulun, ammattikoulun ja opistotason
koulutuksen käyneet kuvailivat oman koulutuksensa valmistaneen heitä melko hyvin
työelämään, sillä koulussa saa tietoa ja taitoa. Yliopistotutkinnon käynyt haastateltava
kaipasi enemmän käytännönläheisyyttä. Kaikilla haastateltavilla oli toiveikkaita näke-
myksiä liittyen tulevaisuuden kouluttautumiseen, kehittymiseen ja elinikäiseen oppimi-
seen.

”Mun motivaattori on uuden oppiminen, sen mä oon huomannut. Lähitulevaisuudessa
oman mielenkiinnon takia mulla on aikomus käydä Excel -koulutus työväenopistolla. Ja

henkilökohtaisella puolella tekis mieli mennä jonnekin ruuanlaittokurssille.” (Haastateltava G. 21.3.2014)

”...omassa alassani haluan kehittyä kokoajan. Mä haluan olla aina vaan parempi ja saada ja antaa enemmän vain vastauksia, et ihan hyvin voi olla et meen joillekkin kursseille.” (Haastateltava B. 18.3.2014.)

”Mulla on paljon haaveita kouluttautumisen suhteen... Siis sellanen elinikäinen uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen on elämässä se juttu. Kaikenäkösii lisäkurseja ja koulutuksii on hyvä käydä.” (Haastateltava E. 18.3.2014.)

4.3 Johtaminen

Haastateltavien mukaan esimiehillä on suuri vaikutus työntekoon. Esimiestyö vaikuttaa eniten haastateltavien mielestä varsinkin työmotivaatioon sekä työyhteisön henkeen. Huono tai negatiivisen asenteen omaava esimies nähdään tiimihenkeä heikentävänä tekijänä. Huonon esimiehen läsnäolo voi saada työntekijät olemaan varuillaan ja varoamaan tekemisiään. Mikäli esimies ei kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti, saattaa se aiheuttaa närästystä muiden työntekijöiden joukossa ja näin tiimihenki heikkenee.

Taulukko 6. Haastateltavien vastaukset hyvästä esimiehestä

Haastateltava	Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
A	Oikeudenmukainen, kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti, näkee yksilöiden vahvuudet ja antaa vahvuuksien mukaisia tehtäviä. Haastaa riittävästi, johtaa esimerkillä ja näyttää konkreettisesti itse mallia. Matala hierarkia on tärkeää, eli esimies on samassa asemassa muiden kanssa. Keskusteluyhteys on oltava molemminpuolinen, kun esimies kertoo, alaiset kuuntelevat, mutta kun alaiset kertovat, esimiehen pitää kuunnella. Nöyryyttä pitää olla, ilman alaisia esimies ei saa mitään valmiiksi.
B	No semmonen joka osaa kuunnella alaisiaan ja on herkkä, nöyrä ja esimiehellä on halua itsekin kehittyä. Mut on myös tarpeeks jämäkkä, täytyy tietää mitä tekee ja pitää kiinni niistä omista päätöksistään. Luotettava, rehellinen ja itsevarma. Sellanen tyyppi et tulee sellanen olo et toi on luotettava ja et mä voin seurata sitä tyyppiä. Jos pomosta on sellanen olo ettei se saa sukkaa jalkaansa niin eihän sitä kunnioita eli sen pitää olla asiantunteva ja uskottava. Eikä saa ottaa suosikkeja tai silmätikkuja. Pitää osata ottaa itse palautetta vastaan, ei pidä olla sellanen pomo ettei sille voi sanoa mitään.

C	Reilu, oikeudenmukainen, avoin, ammattitaitoinen, osaa toimia ristiriitatilanteissa oikein ja helposti lähestyttävä. Mieluummin henkilöjohtaja kuin asiakeskeinen mut esimiehen pitää olla perillä asioista ja olla se tiedon antaja työntekijöille. Esimiehellä pitää olla inhimillisiä piirteitä ja sen pitää välittää työntekijöistä ja tuoda välittäminen ilmi myös. Esimiehen pitää pystyä olemaan sekä työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä ja lähentää näitä eri tahoja. Ja se kuinka tärkeitä asioita kerrotaan työntekijöille asioita on olennaista. Esimiehen pitää myös kuunnella ja osata tehdä asioille jotain. Ja myöskin hänen täytyy osata antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan. Esimiehen rooli pitäisi tulla lähemmäksi eikä niin et se olis sellanen et se on kerran viikossa tunnin ajan tavattavissa, vaan enemmän läsnä ja osana sitä työntekoa.
D	Semmonen joka osaa antaa hyvää palautetta sen rakentavan lisäksi. Ja reilu mut sellanen, jolla on auktoriteettia ja et sitä uskotaan kun se sanoo jotain. Tasapuolinen ja kommunikointitaidot on tärkeit, esimiehelle pitää voida puhua.
E	Luotettava, motivoitunut, pystyy motivoimaan myös alaisensa, kertoo työn merkityksestä, osaa antaa vastuuta muille, huolehtii että asiat hoituu mutta luottaa kuitenkin työntekijöihin. Kommunikointitaidot ovat esimiehelle olennainen ominaisuus.
F	Reilu, ottaa huomioon työntekijöiden toiveita aina kun on mahdollista, sellanen joka pystyy tulee sanoo sulle suoraan jos sä oot mokannut, eikä niin et se menee selän takana puhumaan susta. Ja jos se näkee et sul on huono päivä niin se vois tulla tsemppaa ja välittää susta.
G	Reilu kaikkia kohtaan, johtaa esimerkillä eli pakkaa laatikoita jos tarvii tai rapsuttaa ikkunateippejä pois jos tarvitaan. Pakko on tietysti ottaa jonkunlainen rooli mut muuten itse koen et esimerkijohdaminen olis hyvä ettei aseta itseään muiden yläpuolelle vaan on tasavertainen. Inspiroiva, tietyissä määrin tsemppaava. Osaa antaa palautetta ja kiitosta. Arvostaa työntekijöitä. Lisäksi ymmärtää ihmisten vahvuudet ja heikkoudet, joka onkin ehkä haasteellisinta. Luotettava, et jos on jotain herkkäluontoista asiaa, jota ei halua koko työporukalle kertoa, mutta esimiehelle on pakko, niin voi luottaa siihen ettei se tuu seuraavana päivänä vastaan kaikkien suusta.
H	Sopivan rento ja arvostaa työtovereitaan ja ottaa kaikki huomioon. Sellanen mukava ihminen. Muistaa kiittää työntekijöitä hyvästä työstä ja ottaa kaikki huomioon. Ja antaa työntekijälle sen ajatuksen, et se tekee tärkeitä duunia.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, millainen on heidän mielestään hyvä esimies.

Haastateltavien vastauksissa painottui ihmiskeskeinen johtamistyyli. Useimmin haastateltavien vastauksissa toistuivat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, esimiehen kommunikointitaidot ja työntekijöiden arvostaminen. Hyvä esimies on haastateltavien mielestä lisäksi luotettava, helposti lähestyttävä, johtaa esimerkillä, osaa antaa ja vastaanottaa palautetta, ei aseta itseään muiden yläpuolelle, tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet sekä on itse asiantuntija. Myös se, että esimies kertoo työn merkityksellisyydestä, on kahden haastateltavan mielestä olennaista.

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi, millaista palautteenanto pitäisi heidän mielestään olla. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi se, että palautteen on koskettava vain ja ainoastaan työtä,

ei henkilökohtaisia asioita. Palautetta on lisäksi annettava henkilökohtaisesti, kahdenkesken, niin, ettei työntekijä tule nöyryytetyksi. Esimiehen on annettava niin rakentavaa kuin hyvääkin palautetta ja palautteenannossa on oltava rehellinen ja suora. Kolme kahdeksasta haastateltavasta totesi myös, että palautetilanteessa he toivoisivat esimieheltä ratkaisuehdotusta eli neuvoa siitä miten asia pitäisi hoitaa toisin. Olennaista oli haastateltavien mielestä se, miten palaute annetaan. Esimiehen on oltava aina asiallinen ja ammattimainen, eikä työntekijää saa loukata.

”...ja kahdenkeskeiset henkilökemiat eivät saisi vaikuttaa. Palautetta pitää antaa niistä asioista mitkä liittyy työntekoon ja epärelevantit asiat pitää jättää kokonaan pois eli ei saa loukata.” (Haastateltava C. 21.3.2014.)

4.4 Sitoutuminen

Taulukko 7. Haastateltavien vastaukset sitoutumisen tekijöistä

Haastateltava	Mitkä asiat saavat sinut sitoutumaan työnantajaan?
A	Mielekkäät työtehtävät, hyvä ja kannustava ilmapiiri, esimiestaidot, kilpailukykyinen palkka ja muut edut. Myös jossain määrin työnantajan imago ja yrityksen vetävyys vaikuttavat sitoutumiseen. Etäisyys työpaikkaan vaikuttaa jonkun verran.
B	Samanlainen arvomaailma, ei raha, se on vaan näennäisarvo. Jos et sä tunne oloas hyväksi työpaikalla, niin se on ihan sama miten paljon rahaa sä saat. Tunne siitä, että mua arvostetaan ja et mä teen muut iloisiksi. Ja ihmiset, työtoverit ja tunne siitä, et on hyödyksi. No just samat arvot eli esimerkkinä vaikka ihmislähtöisyys, se et palvele asiakkaita kasvotusten eikä verkon välityksellä.
C	Varmaan se, että kokee olevansa oikeesti osa sitä firmaa ja et omalla panostuksella on joku merkitys siinä firmassa. Pitää tulla sellanen olo että on tärkeä osa sitä tulosta jota yritys tekee. Se, ettei heti syytellä työntekijää jos menee vähän heikommin, vaan että ruvetaan miettimään syvempiä juttuja että onko kenties firmalla jotkut tietyt asiat kunnossa.
D	Kyl varmaan sellanen tietynlainen vapaus et suhun luotetaan et sä osaat hommas ja saat tehdä sen omalla tyylillä. Työporukka ja työpaikan henki on hirveen suuri asia.
E	Työllä pitää olla työntekijälle merkitys, se on olleellisinta. Hyvä yhteishenki ja arvostus ovat suuria vaikuttajia sitoutumiseen.
F	No se palkka. Se, että mun työn jälki näkyy yrityksessä tai mun tekemisessä jotenkin. No mä vähän oon luonteeltani sellanen et sitoudun kyl kaikkeen mitä mä teen mut.. Sit se et ois mahdollisuus kehittyä eli et sulle annetaan vastuuta pikkuhiljaa lisää kokoajan. Ettet sä oo aina se, joka tekee ne roskahommat.
G	Esimerkiks viime syksynä mun toive tehdä vähän laajemmin juttuja ja saada vaihtelua huomioitiin mut jos se olis kokonaan ohitettu niin se olis tottakai vähentänyt mun sitoutumista pidemmän päälle. Se et on pieni yritys, eli mä pystyn vaikuttaa ja kyseenalaistaa sekä kehittää ja olla osana sitä toimintaa. Se on kiva et voi lähteä pomolle heti kyseenalaistaa et hei mitä sä tässä ajattelit. Ja sit just et mä arvostan mun pomoja ja niiden työmoraalia ja sit jos niit ei kiinnostais niin mua ei kiinnostais et meidän arvomaailmat on samankaltaset. Mä koen myös saavani paljon vapautta ja vastuuta ja on tärkeetä et välitetään työntekijöistä.

H	Se, et kokee tekevänsä jotain tärkeätä ja merkityksellistä duunia. Siit innostuu sit lisää aina. Se et muut ihmiset siinä organisaatiossa arvostaa sun ja myös koko lafkan tekemää työtä. Koko pääpointti on siis se et kokee tekevänsä jotain oikeeta ja et sil on merkitystä isommassa ja pienemmässä kaavassa.
----------	---

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä tekijät saivat heidät sitoutumaan yritykseen. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri sitoo eniten. Lisäksi valtaosa haastateltavista sanoi, että työn on tunnettava tarpeeksi merkittävältä itselle ja työn tulos pitäisi olla yrityksen toimintaa edistävää. Muita useasti haastatteluissa toistuvia sitoutumisen tekijöitä olivat tunne siitä, että työntekijää arvostetaan, tarpeeksi vapautta, vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä samankaltainen arvomaailma.

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että samalla työnantajalla työskentelyyn ei ole mitään aikarajaa. Jokainen haastateltava sanoi olevansa valmis työskentelemään samassa paikassa, mikäli asiat sujuvat riittävän hyvin. Muutama painotti kuitenkin, että työtehtävien pitäisi vaihdella ja heidän itsensä kehittyä, jotta he jäisivät samaan työpaikkaan pidemmäksi aikaa. Haastateltavat vaihtaisivat työpaikkaa mikäli muut asiat tai toinen työ kiinnostaisi enemmän kuin nykyinen. Aivan kuten hyvä työyhteisö ja arvostus saavat haastateltavat sitoutumaan, arvostuksen puute ja huono yhteishenki työpaikalla ovat haastateltavien mielestä riittäviä syitä työpaikan vaihtoon. Muita työpaikan vaihtamiseen johtavia syitä olivat esimerkiksi huono palkka tai mahdollisuus saada parempaa muualta, elämäntilanteen muutos niin, ettei työ enää nykyisessä muodossaan sovi itselleen ja se, ettei itse koe saavansa työstä mitään. Kynnys työpaikan vaihtoon tai töiden lopettamiseen oli haastateltavien mielestä matala, mikäli töissä ei ole riittävän hyvä olla.

...jos mua alkais muut asiat kiinnostaa vaan enemmän, mä oon esimerkiks irtisanoutunut kun mä halusin lähteä reppureissaamaan. Et mä ajattelen, et kyl töitä tekevälle löytyy, eli en ajattele et, jos mä lähden tästä työstä, niin mä en saa ikinä enää töitä. Et voi lähteä mistä tahansa syystä, oli se sitten työuupumusta tai halua tehdä jotain muuta. Tai et ei oo hyvä olla työssä, niin siit voi luopuu, vaikkei tietäis mitä tekee seuraavaks. Et kyl se hyvinvointi on tärkeempää kun se työ. (Haastateltava B. 18.3.2014.)

”Varmaan se arvostuksen puute, ettei mun panosta ymmärretä arvostaa. Tietty jos omaa palkkaa ei nosteta sen mukaan mikä on työpanos, niin sekin on kyllä yks tekijä.” (Haastateltava C. 21.3.2013.)

”Jos vaihtuu kuviot tosi paljon eli olosuhteet muuttuu niin, ettei se nykyinen sovikaan enää elämäntilanteeseen.” (Haastateltava D. 21.3.2014.)

Kaikki haastateltavat tekisivät töitä, vaikka taloudellista pakkoa ei olisikaan. Haastateltavista valtaosa on sitä mieltä, että ihminen tarvitsee elämälleen tarkoituksen ja jotain sisältöä, jota saa työn kautta. Työpäivät eivät haastateltavien mukaan olisi ehkä kahdeksantuntisia, tai viikot viisipäiväisiä, mutta työtä tehtäisiin jossain muodossa. Haastateltavien mielipiteet tämänhetkisestä työn ja vapaa-ajan tasapainosta puolestaan vaihtelivat. Enemmän vapaa-aikaa kahdeksasta haastateltavasta toivoi neljä. Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että oma työn ja vapaa-ajan tasapaino on hyvä, toiset kolme arvioivat tasapainon olevan kohtalainen ja kaksi haastateltavista kertoi tasapainon olevan huono, he tekevät mielestensä liikaa töitä.

”No aika hyvässä tasapainossa. En tee töitä kotona ja aika välillä ylitöitä mut oon ottanut niitä joustavasti takasin, lähtenyt vaikka perjantaisin aikasemmin. Työpuhelin mulla on mutta se ei soi vapaa-ajalla, loman saan pitää lomana.” (Haastateltava C. 21.3.2014.)

”Mä toivoisin, et mul olis enemmän aikaa itelleni. Et nyt mä teen niin paljon töitä ja kouluu, et mä en oo päässy liikkuu niin paljon ku mä haluisin tai en oo nähny mun kavereita niin paljon ku haluisin.” (Haastateltava F. 27.3.2014.)

”Kyl työ ottaa ison osan mun ajasta. Työ on mulle kuitenkin valinta, kukaan ei pakota mua olemaan siellä. Mut mul on unelma koirasta, et mä huomaan et oon alkanu kaipamaan hiukan jotain muuta töiden ohelle.” (Haastateltava G. 21.3.2014.)

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä Y-sukupolvi odottaa työelämältä. Tutkimusongelmaa ratkaistiin alatutkimusongelmien avulla, jotka käsittelivät Y-sukupolven arvoja, odotuksia johtamiselta sekä sitoutumisen tekijöitä. Alatutkimusongelmien tarkoituksena oli saada selville, mitä Y-sukupolvi ajattelee työstä, palkitsemisesta, työajoista- ja tavoista, sitoutumisesta, vapaa-ajasta ja johtamisesta. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan Y-sukupolven edustajaa, jotka olivat syntyneet vuosien 1982-1994 välillä. Haastateltavat valittiin iän perusteella niin, että he edustaisivat mahdollisimman kattavasti Y-sukupolvea. Lisäksi haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että he olisivat taustoiltaan mahdollisimman erilaisia.

Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa sekä Y-sukupolvesta kirjoitetussa teoriassa on nousut esiin Y-sukupolven vaatimat joustot. Myös tässä tutkimuksessa joustot nousivat esiin useasti eri aihealueissa. Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan Y-sukupolvi odottaa työltä joustavuutta ja tämä korostui varsinkin työajoissa, johtamisessa sekä mielekkään työn ominaisuuksissa. Tutkimukseen osallistuneet Y-sukupolven edustajat haluavat tehdä töitä omalla tyylillään, omassa tahdissaan, aikana, jonka he ovat itse määränneet. Sitä, että esimies hengittää niskaan tai että jokainen asia pitää tarkastaa esimiehen kanssa, ennen kuin työ voidaan viedä eteenpäin, eivät saaneet Y-sukupolven arvostusta. Mahdollisuudet palkattomiin lomiin ja lyhennettyihin työviikkoihin olivat asioita, joita työnantajan on Y-sukupolven mielestä pystyttävä tarjoamaan. Samankaltaisia tuloksia nousi esiin esimerkiksi Dialogi –hankkeessa (Piha & Poussa 2012, 43), jossa 86% Y-sukupolven edustajista ottaisi palkatonta vapaata ja 58% toivoo lyhennettyä viikkoa.

Opinnäytetyön tutkimuksessa toinen keskeinen tutkimustulos on arvostus. Y-sukupolven nuoret odottavat, että heitä arvostetaan. Työntekijöiden arvostus nousi esille varsinkin työn merkityksellisyydessä, palkitsemisessa ja sitoutumisessa. Tutkimustulokset osoittavat, että Y-sukupolvi haluaa tuntea, että heidän omalla työpanoksellaan on merkitystä ja että heidän työntekoaan arvostetaan. Kiitos ja suora verbaalinen palaute ovat asioita, joita Y-sukupolvi vaatii saada ja niiden kautta he kokevat saavansa arvostusta.

Arvostuksen puute työpaikalla saisi nuoret vaihtamaan työpaikkaa. Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan yritys, jossa Y-sukupolven nuoret haluaisivat työskennellä, arvostaa ja kuuntelee työntekijöitään. Vesterisen ja Suutarisen mukaan Y-sukupolvi on tottunut saamaan paljon huomiota lapsuudessaan. Y-sukupolvella on ollut mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja he ovat saaneet toistuvasti palautetta vanhemmiltaan sekä opettajiltaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Samaa asiaa korostavat Lancaster ja Stillman kirjoittaessaan, että Y-sukupolvi kaipaa positiivista palautetta, sillä he ovat tottuneet saamaan kehuja jo lapsena, kun pienimpiäkin piirustuksia on keuhuttu Picasson tekemiksi. Positiivinen palaute kertoo arvostuksesta ja siksi se on tärkeää. (Piha & Poussa 2012, 60-64.)

Kolmas keskeinen opinnäytetyön tutkimustulos on työtiimi. Hyvän työyhteisön merkitys korostui varsinkin sitoutumisen tekijöitä selvittäessä. Hyvä työilmapiiri auttaa jaksamaan ja saa työn tuntumaan kivalta. Se, että töissä on kivaa ja mukavia ihmisiä, vaikuttaa sitoutumiseen. Luvussa 4.1. mainittu tutkimustulos on linjassa opinnäytetyön tutkimustuloksen kanssa. Sen mukaan työssä on oltava hyvä ilmapiiri, jotta Y-sukupolven työntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen. Aidot ihmissuhteet ovat Y-sukupolvelle merkityksellisimpiä kuin organisaatiouskollisuus.

Opinnäytetyön yhdeksi keskeiseksi tutkimustulokseksi nousivat arvot. Yksikään tutkimuksen haastateltavista ei olisi valmis työskentelemään yrityksessä, jonka arvomaailma poikkeaisi liikaa omasta. Arvomaailmojen kohtaaminen on siis tärkeää. Yrityksen toiminta pitäisi perustua avoimuuteen ja rehellisyyteen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa, luvussa 2.2. on todettu, että Y-sukupolven kuuluvat haluavat, että omasta työnteosta yrityksessä pitäisi voida olla ylpeä ja 62% heistä ei halua työskennellä yrityksessä, jonka arvot ovat ristiriidassa omien kanssa.

5.1 Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa sitä, että mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, miten yleistettävissä kyseinen tutkimus on ja jos on, niin mihin ryhmiin. Sisäinen validiteetti on puolestaan tutkimuksen

omaa luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa huomioimalla ja karsimalla pahimmat luotettavuuden uhat jo etukäteen. Tämä voidaan tehdä varmistamalla hyvä tutkimusasetelma, oikea käsitteenmuodostus ja teorian johtaminen sekä otanta. (Metsämuuronen 2006, 48.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Tutkimustuloksen tulisi olla samankaltaiset, mikäli samaa tutkimuskohdetta tutkittaisiin uudestaan. Reliabiliteetti on hyvä, mikäli tutkimustulokset eivät ole sattumasta johtuvia. Reliabiliteettia voidaan parantaa selkeillä ja helposti ymmärrettävillä kysymyksillä ja huolellisesti tehdyillä haastatteluilla. (Hiltunen 2009; Metsämuuronen 2006, 56.)

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osuudessa on tutkittu sitä, mitä oli alunperinkin tarkoitus tutkia. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on lisätty kuvaamalla tutkimusprosessi ja aineiston syntymistä mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen teoria on kirjoitettu käyttäen olennaisia käsitteitä ja keskeiset käsitteet on selvennetty, mikä lisää validiutta. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että haastattelua harjoiteltiin ja esitettiin ennen varsinaisten haastatteluiden alkua. Haastatteluiden alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja selvennettiin käsitteet, joita haastattelussa mahdollisesti käytetään. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti on pyritty varmistamaan esimerkiksi instrumentin tarkkuudella eli haastatteluissa kysyttiin samaa asiaa eri tavoin tarkentavilla kysymyksillä. Tämän tutkimuksen tekijä on kokematon tutkija ja prosessin aikana on ollut välttämätöntä opiskella tutkimukseen liittyviä aiheita ja soveltaa niitä. Kokemattomuus voi aiheuttaa luotettavuuden heikkenemistä, sillä havainnot voivat olla valikoivia. Tutkija tiedostaa olevansa osa tutkittavaa joukkoa, Y-sukupolvea ja ymmärtää riskin siitä, että tutkijan oma arvomaailma saattaa vaikuttaa tutkimukseen. Tätä riskiä on pyritty välttämään niin, että tutkija on tutkimusprosessin ja tulosten tulkinnassa pysynyt haastatteluiden ja teoriapohjan antamassa tiedoissa.

Eettisiä kysymyksiä nousee esiin tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Erityisesti kvalitatiivisiin tutkimuksiin, joissa haastatellaan ja ollaan kontaktissa tutkittavien kanssa, eettiset kysymykset korostuvat. Tärkeimmät eettiset periaatteet ihmisiin kohdistuvissa tutki-

muksissa ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Haastatteluissa ongelmallista on se, miten paljon informaatiota haastateltavalle tulisi antaa ennen haastattelua, ettei tieto vaikuta tutkittavan vastauksiin. Tässä periaatteena on se, että tutkittavalle annetaan riittävästi informaatiota siten, että hän voi päättää suostuvansa tai jättää osallistumatta tutkimukseen tutkijan antaman informaation perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 19-201.) Tässä opinnäytetyössä haastateltaville kerrottiin tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta yhteydenottojen lomassa. Yhteydenotossa haastateltaville selvitettiin miksi ja kenelle tutkimusta tehdään, Y-sukupolven käsite, haastattelun pääaihealueet eli arvot, johtaminen ja sitoutuminen ja mitä toimenpiteitä haastattelu haastateltavilta vaatisi. Lisäksi yhteydenotossa taattiin tutkimuksen luottamuksellisuus kertomalla, että haastateltavien henkilöllisyys tai työpaikka eivät mitenkään tulisi ilmi tutkimukseen missään vaiheessa muille paitsi tutkijalle itselleen. Tutkimuksen tarkoitus, luonne, haastattelun pääpiirteet ja yksityisyyden takaaminen käytiin läpi haastateltavien kanssa toistamiseen vielä itse haastattelutilanteessa.

5.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Yksi jatkotutkimusehdotus on toistaa tämä sama tutkimus samoille henkilöille jonkin ajan kuluttua. Näin saataisiin selville, miten henkilöiden arvomaailma ja ajatukset heiltä kysytyistä asioista ovat muuttuneet ja miten esimerkiksi ikä tai työkokemuksen karttuminen ovat vaikuttaneet. Tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös suuremmalle otokselle, mikä vaatisi huomattavasti enemmän aikaa, kuin mitä tähän tutkimukseen on ollut käytettävissä. Lisäksi olisi mahdollista tutkia jotain opinnäytetyön aihealuetta, kuten esimerkiksi sitoutumista tai johtamista syvällisemmin.

Tämä opinnäytetyö soveltuu käytettäväksi kaikille, jotka ovat kiinnostuneita Y-sukupolvesta työelämässä. Tutkimus on hyödyllinen esimerkiksi työnantajille, jotka väistämättä rekrytoivat Y-sukupolveen kuuluvia nuoria nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyö avaa Y-sukupolven ajatusmaailmaa teorian ja tehdyn tutkimuksen kautta sekä auttaa ymmärtämään, miten Y-sukupolven nuoria kannattaisi mahdollisesti johtaa ja millä keinon heidät on mahdollista saada sitoutumaan yritykseen.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe muodostui oman mielenkiintoni pohjalta, joten olen kokenut koko opinnäytetyöprosessin varsin kiinnostavaksi ja opettavaiseksi. Y-sukupolveen perehtyminen teoriaosuuden kirjoittamisen aikana oli antoisaa. Teoriaosuutta kirjoittaessani koin mielekkääksi myös sen, että sain kerrata jo aiemmin opittuja asioita johtamisesta ja sitoutumisesta. Se, että olen tehnyt opinnäytetyöni ilman toimeksiantajaa ja omasta kiinnostuksestani, on antanut minulle lisää motivaatiota ja vapautta.

Opinnäytetyön tutkimusosuus oli minulle suurimmaksi osaksi uusi asia. Olin opiskeluvuosieni aikana tehnyt muutaman haastattelun, mutta opinnäytetyön haastatteluiden toteuttaminen oli paljon laajempi kokonaisuus verrattuna aiempiin haastatteluihin, joita olin tehnyt. Opin paljon tutkimuksen tekemisestä, erilaisista metodeista sekä analyysitavoista ja haastatteluiden tekemisestä.

Kehittämiskohde itselleni on opinnäytetyöprosessin kannalta ajanhallinta. Aloittaessani opinnäytetyöprosessia vuoden 2012 lopussa en määrittänyt itselleni tarkkaa aikataulua. Aihe, teoria ja tutkimuksen menetelmävalinnat muotoutuivat mielessäni pitkään, kevään ja kesän 2013 ajan. Laadin tarkan aikataulun itselleni vasta alkuvuodelle 2014. Aikataulusta tein tietoisesti tiukan, sillä tiesin saavani tuloksia aikaan paineen alla, joten halusin luoda itselleni kiireen. Toinen kehittämiskohde itselleni on se, että vaikka kävin menetelmäpajassa ja ajoittain pyysin sähköpostitse ja kasvotusten ohjaajan apua, olisin vieläkin enemmän voinut käyttää apua opinnäytetyön onnistumisen takaamiseksi.

Lähteet

Anttila, A-H. 2010. Ohipuhuminen sukupolvien välisenä kysymyksenä. Yliopistopaino. Helsinki. Luettavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/6009360f-eeec-4da7-b1d0-1311124fed43>. Luettu: 22.1.2014.

Arina, T. & Vesterinen, P-L. 23.11.2011. Luettavissa: <http://areena.yle.fi/tv/1363341>. Luettu: 16.1.2014.

Elinkeinoelämän valtuuskunta 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy. Luettavissa: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf. Luettu: 14.1.2014.

Hiltunen, L. 2009. Validius ja reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 11.4.2014.

Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Human Capital Institute & McLean Company. Engaging Generation Y in the workplace. Luettavissa: http://www.hci.org/files/field_slides/HCIMcLeanCo_EngageGenY_71112.pdf. Luettu: 20.2.2014

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2009. Ikäjohtaminen – uusi tapa ajatella ja toimia. Luettavissa: http://www.akava.fi/files/1964/Ikajohtaminen_Juhani_Ilmarinen_3.11.2009.pdf. Luettu: 8.2.2014

- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro. Helsinki.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin –luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää- Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Helsinki.
- Leivo, T., Mutanen, M. & Nieminen-Sundell, R. 2009. Diginatiivit, työ, kansalaisuus. Luettavissa: <http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>. Luettu :11.3.2014.
- Meister, J.C. & Willyerd, K. The 2020 Workplace. HarperCollins Publishers. New York.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus. Jyväskylä.
- Myllyniemi, S. 2009. Taidekohtia. Nuorisobarometri 2009. Yliopistopaino Oy. Helsinki.
- Paloheimo-Koskipää, L. 2010. Näin Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä. Luettavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_Y_sukupolvi_kayttaytyy_tyoelamassa.aspx. Luettu: 18.1.2014.
- Piha, K., Puustell, A., Catani, J., Poussa, L., Varis, E., Tuhkanen, S & Heinonen, M. 2012. Dialogi – Uusi työ on täällä Terveisin Y. Multiprint Oy. Helsinki. Luettavissa: http://uusityoontaallafi.virtualserver27.hosting.fi/wp/wp-content/uploads/2014/04/Dialogi-2011_selvitys-digi.pdf. Luettu: 14.1.2014.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi. Paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.
- Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Limor kustannus.

Puttonen, M. 2011. Järkevä sitoutuu työhön. Luettavissa: http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/jarkeva_sitoutuu_tyohon. Luettu: 18.2.2014.

Salmela, P. 2011. Pärjääkö Y-sukupolvi johtamisen mittareissa? Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/parjaako-y-sukupolvi-johtamisen-mittareissa>. Luettu: 18.1.2014.

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

Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010. Nuoret ja johtaminen 2010. Luettavissa: http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret_ja_johtaminen_2010.pdf. Luettu 5.2.2014.

Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2011. Nuoret ja johtaminen 2011 –tutkimustiivistelmä. Luettavissa: <http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret-ja-johtaminen-2011.pdf>. Luettu:5.2.2014

Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2012. Nuoret ja johtaminen 2012. Luettavissa: http://www.tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret-ja-johtaminen-2012_tiivistelm%C3%A4.pdf. Luettu:5.2.2014

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Wsoypro Oy. Jyväskylä.

Tienari, J. 2010. Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/ysukupolvi+vaatii+perusasioita+kuntoon/a2080641>. Luettu: 1.2.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2010. Edita. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tem.fi/files/28624/tak42010.pdf>. Luettu: 14.1.2014.

Työterveyslaitos 2012. Työpaikkaan sitoutuminen ei katso ikää. Luettavissa: http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/sivut/tyopaikkaan_sitoutuminen_ei.aspx. Luettu: 19.2.2014

Varma 2006. Hyvä ikä –opas. Luettavissa: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaIkaOpas.pdf>. Luettu: 25.1.2014.

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

Viljakainen, P. A. 2011. No fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. WSOYpro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Milloin olet syntynyt?

Kerro perhetaustastasi.

Mitä kouluja olet käynyt?

Minkälaisissa työtehtävissä toimit tällä hetkellä?

Missä asut?

Teema 1: Arvot ja suhtautuminen työhön

Työ elämän sisältönä, työn merkitys ja mielekkyys

Mitkä asiat ovat sinulle elämässä tärkeimpiä? Millainen on näiden asioiden tärkeysjärjestys?

Mitä työ merkitsee sinulle? Mitkä tekijät ovat mielestäsi vaikuttaneet siihen, että työn merkitys sinulle on juuri tällainen?

Mitkä ovat sellaisia tekijöitä, jotka saavat tai saisivat työn tuntumaan merkitykselliseltä?

Kuvaile, millaista on mielestäsi mielekäs työ itsellesi.

Työpaikan ja työntekijän arvot

Minkälaisessa yrityksessä haluaisit työskennellä?

Millaiset arvot yrityksellä pitäisi olla, jotta oma arvomaailmasi kohtaisi yrityksen arvojen kanssa? Miten tärkeää tämä on sinulle?

Palkitseminen

Millainen merkitys työnteosta saadulla palkalla on sinulle?

Millaisiin tekijöihin toivot palkkasi perustuvan?

Miten merkityksellisiä sinulle ovat erilaiset etuudet? Miksi?

Minkälainen palkitseminen motivoisi sinua hyvään työsuoritukseen?

Työajat ja -tavat

Minkälaiset työajat sopivat sinulle parhaiten?

Mitä mieltä olet internetin ja sosiaalisen median käyttämisestä työpaikalla?

Koulutus

Mikä merkitys koulutuksella on sinulle elämässä?

Miten koulutuksesi valmistaa sinua työelämää varten?

Millaisia suunnitelmia sinulla on koulutuksen suhteen tulevaisuudessa?

Teema 2: Johtaminen

Millainen on mielestäsi hyvä esimies?

Millaisia vaikutuksia esimiestyöllä on mielestäsi työntekoon?

Minkälaiset asiat ovat mielestäsi palautteenannossa tärkeitä?

Teema 3: Sitoutuminen

Mitkä asiat saavat/saisivat sinut sitoutumaan työpaikkaasi? (Sitoutuminen on työntekijän uskoa yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, halua tehdä töitä yrityksen menestymisen hyväksi sekä tahtoa kuulua osaksi yritystä)

Miten pitkään voisit työskennellä saman työnantajan palveluksessa?

Mitkä tekijät saisivat sinut vaihtamaan työpaikkaa?

Minkälaisessa tasapainossa työ ja vapaa-aikasi ovat tällä hetkellä? Millaisessa tasapainossa niiden toivoisit olevan?

Tekisitkö töitä ollenkaan, mikäli sinulla ei olisi taloudellista pakotetta? Mitä tekisit?

Liite 2. Taulukko haastattelun keskeisistä tuloksista

TEEMA	KESKEISET VASTAUKSET
<p>Teema 1, Arvot ja työn käsitys Työ elämän sisältönä</p> <p>Tärkeimmät asiat elämässä</p> <p>Työn merkitys</p> <p>Merkityksellinen työ</p> <p>Mielekäs työ</p> <p>Työpaikan ja työntekijän arvot Yrityksen arvomaailma</p> <p>Arvomaailmojen kohtaaminen</p> <p>Palkitseminen Palkan merkitys</p> <p>Palkan perusteet</p> <p>Etuudet</p> <p>Palkitseminen</p> <p>Työajat- ja tavat Sopivat työajat</p> <p>Internet ja sosiaalinen media työssä</p> <p>Koulutus Koulutuksen merkitys</p> <p>Kouluttautuminen tulevaisuudessa</p>	<p>Terveys, perhe ja läheiset ihmiset, onnellisuus</p> <p>Turvaa, säännöllistä tuloa, haasteita, merkityksellisyttä, velvollisuutta</p> <p>Oman työn tuloksen näkeminen, työn konkreettisuus, toisten auttaminen, tärkeää tulla arvostetuksi ja kuunnelluksi, onnistuminen, kiitos</p> <p>Joustavaa, hyvä työilmapiiri, mahdollisuus toteuttaa itseään ja kehittyä ihmisenä, itsenäistä, riittävän haastavaa</p> <p>Rehellisyys, hyötyä asiakkaalle, työntekijöiden arvostus, avoimuus</p> <p>Tärkeää, ei pysty työskentelemään yrityksessä, jonka arvomaailma poikkeaa omasta</p> <p>Suuri merkitys, palkalla kustannetaan haluttu elintaso, rahaa tärkeämpää on kuitenkin työssä viihtyminen</p> <p>Työn laatu, vaativuus, työntekijän osaaminen, koulutus</p> <p>Pieniä plussia, ei suurta painoarvoa, kertovat työntekijän arvostuksesta</p> <p>Kiitos, palaute, arvostus</p> <p>Joustavat, päivätyö, arkisin, palkattomat lomat ja etätyö kiinnostavat</p> <p>Tarpeellinen työkalu, henkilökohtaista sosiaalista mediaa voi käyttää kunhan ei häiritse työtä</p> <p>Tärkeää, auttaa hahmottamaan omia mielenkiinnon kohteita, avaa ovia, yhdessä työkokemuksen kanssa tukee mahdollisuuksia työelämässä</p> <p>Paljon suunnitelmia kouluttautua, elinikäinen oppiminen motivoi, työssä kehittyminen tavoiteltavaa</p>
<p>Teema 2 Johtaminen Hyvä esimies</p> <p>Esimiehen vaikutus työntekoon</p> <p>Palaute</p>	<p>Oikeudenmukainen, hyvät kommunikointitaidot, reilu mutta jämäkkä, johtaa esimerkillä, luotettava, tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet</p> <p>Yksilön motivaatiotasoon, työntekijöiden yhteishengen, tavoitteisiin, työn hallintaan</p> <p>Niin hyvää kuin rakentavaakin, säännöllisesti, aiheesta, liityttävä työhön</p>

Teema 3 Sitoutuminen	
Sitoutumaan saa	Mielekkäät ja merkitykselliset työtehtävät, työpaikan yhteishenki, työntekijöiden arvostus, samanlainen arvomaailma
Töissä samalla työnantajalla	Niin kauan kuin asiat sujuvat ja itse on tyytyväinen, ei aikarajaa
Vaihtamisen syyt	Huono työilmapiiri, työntekijän arvostuksen puute, oman kiinnostuksen loppuminen, halu tehdä jotain muuta, parempi tarjous muualta
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Kohtalaisen hyvä tasapaino, työ ottaa paljon ajasta, lisää vapaa-aikaa
Työnteko ilman taloudellista pakkoa	Töitä tehtäisiin vaikka ei olisi taloudellista pakotetta