



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

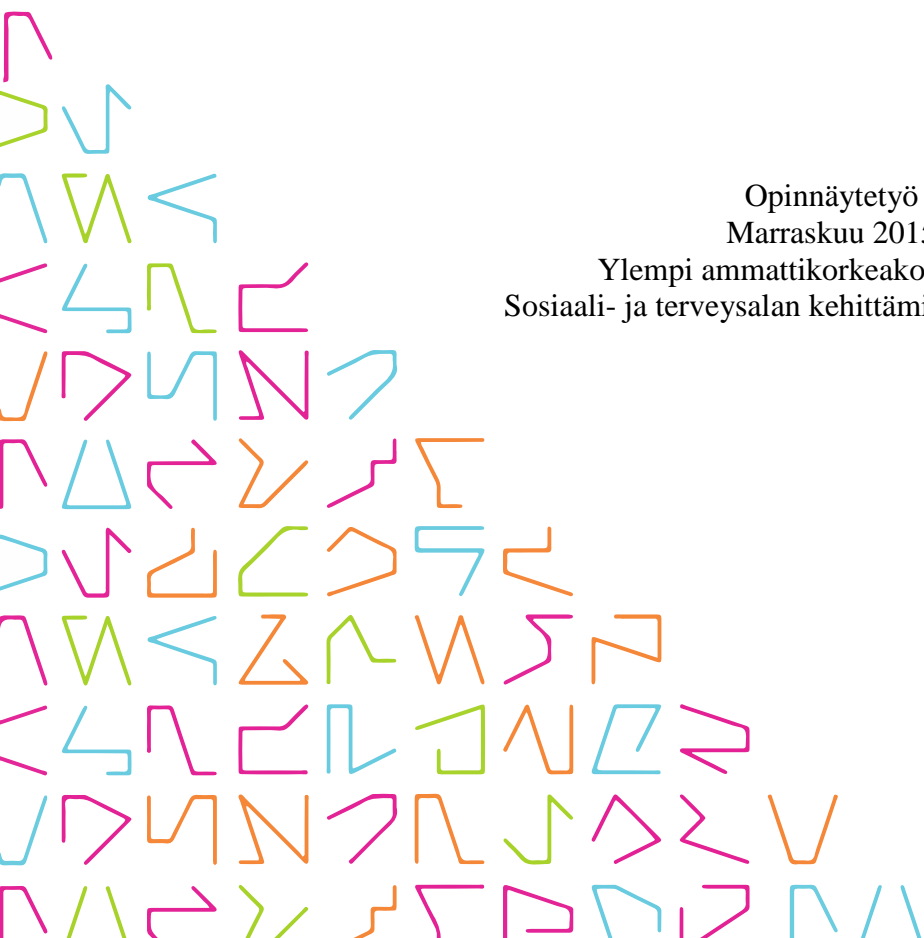
# Y-SUKUPOLVEN JOHTAMISEN KEHITTÄMI- NEN

Marjut Murtosaari

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

MURTOSAARI MARJUT:  
Y-sukupolven johtamisen kehittäminen

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Marraskuu 2015

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sekä Y-sukupolven odotuksia johtamiselta että esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan ja laatia kehittämissuunnitelma johtamiseen saatujen tulosten perusteella. Tutkimustehtävinä olivat: minkälaisia odotuksia Y-sukupolvella on johtamiselta, miten työntekijät kokevat tämän hetken johtamisen ja kuinka lähiesimiehet kokevat Y-sukupolven johtamisen? Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen, kokemuksia ja odotuksia kuvaava. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi ihmistä, kolme heistä oli Y-sukupolven terveydenhuollon ammattilaista ja kolme lähiesimiestä. Tutkimus toteutettiin yksityisessä terveystalossa tuottavassa yrityksessä. Haastatteluista saatu aineisto käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaattein.

Opinnäytetyön analyysin tuloksena syntyi kuusi yläluokkaa, jotka olivat vuorovaikutus, työn hallinnan tunne, johdon tuen merkitys, työn mielekkyys, Y-sukupolvi työelämässä, ja esimiestäidot. Tuloksista selvisi mitä Y-sukupolven työntekijät odottavat johtamiselta, millainen tämän hetken tilanne on johtamisen suhteen ja kuinka lähiesimiehet kokevat Y-sukupolven johtamisen.

Tuloksien johtopäätöksistä ilmeni, että Y-sukupolven työntekijät odottavat työnantajaltaan erilaisia joustoja työn suhteen. He pitävät hyvää työilmapiiriä kaiken lähtökohtana. Tämän hetken johtamiseen ja lähiesimiehiin työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä, kritiikkiä saa osakseen tiedonkulku ja henkilöstöresursointi. Esimiehet kokevat Y-sukupolven johtamisen haasteellisena heidän vaativuuden vuoksi. Nuori naisvaltainen ala tuo lisähaastetta heidän johtamiseensa.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

**MURTOSAARI MARJUT:**  
The Development of the Generation Y Management

Master's thesis 58 pages, appendices 8 pages  
November 2015

---

The purpose was to describe both the management expectations of generation Y and managers' experiences of their managing and to create development programme for the management.

The method of this thesis was qualitative. The data were collected using thematic interviews. Three interviewees were immediate supervisors and three were employees who belonged to generation Y. The Master's thesis was performed in private healthcare centre. The data were content analyzed.

The results were six main dimensions, which were interaction, control of work emotion, management support, meaningfulness of work, generation Y in working life and managerial skills.

The results indicated that generation Y expects flexibility regarding work. The basis for work is advantageous work atmosphere. At the moment, the employees were contented with management. They criticized the flow of information and personnel resourcing. The immediate supervisors considered the management of generation Y challenging. Because most workers are young women, it brings additional challenge to the management.

---

Key words: generation y, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	7
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	8
	3.1 Y-sukupolvi .....	8
	3.2 Johtaminen .....	10
	3.3 Kirjallisuuskatsaus .....	12
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS .....	15
	4.1 Kvalitatiiviset lähtökohdat .....	15
	4.2 Aineiston keruu .....	16
	4.3 Aineiston analysointi .....	18
5	TULOKSET .....	23
	5.1 Vuorovaikutus.....	25
	5.2 Työn hallinnan tunne .....	26
	5.3 Johdon tuen merkitys .....	27
	5.4 Työn mielekkyys.....	29
	5.5 Y-sukupolvi työelämässä .....	30
	5.6 Esimiestaidot.....	32
6	POHDINTA.....	36
	6.1 Tutkimustulosten pohdinta .....	36
	6.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	38
	6.3 Opinnäytetyön luotettavuus .....	40
	6.4 Johtopäätökset.....	42
	6.5 Kehittämissuunnitelma .....	43
	6.6 Jatkotutkimusaiheet .....	47
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET .....	50
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen hakusanat ja osumat tietokannoittain.....	50
	Liite 2. Näytön asteen luokitus.....	51
	Liite 3. Alkuperäistutkimusten laadun arviointi.....	52
	Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset 1(3).....	53
	Liite 5. Tiedote opinnäytetyöstä ja tietoinen suostumuslomake 1 (2).....	56
	Liite 6. Teemahaastattelun runko .....	58

## 1 JOHDANTO

Y-sukupolven edustajat sitoutuvat työhön ja hyvään työpaikkaan. Vallalla ollut käsitys Y-sukupolven haluttomuudesta sitoutua työhön ja työnantajaan sai väistyä Työterveyslaitoksen Dialogi- hankkeen tutkimustulosten valossa. Y-sukupolven edustajat eivät vaihdakaan työpaikkaa kuten aiemmin luultiin, vaan arvostavat pitkää työsuhdetta. (Työterveyslaitos 2012.) Ahonen, Hussi ja Pirinen (2010) yhtyivät tähän näkemykseen jo aiemmin. He näkevät työnantajan haasteena säilyttää hyvä työnantajamaine Y-sukupolven sosiaalisissa verkostoissa. Työpaikan vaihto ei ole ainoa vaihtoehto Y-sukupolvelle, he haluavat vaikuttaa työpaikkansa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. On tarkasteltava työelämän kehittämisvaatimuksia Y-sukupolven näkökulmasta, jotta johtamista voidaan kehittää. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23–32.)

Kiinnostuin ilmiöstä, koska työyhteisöni on tullut uusina työntekijöinä juuri nuoria, Y-sukupolven työntekijöitä. Työterveyslaitoksen (2012) tutkimustulosten perusteella työnantajat voivatkin vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen työssä (Työterveyslaitos 2012). Tämä luo haasteita työpaikoille ja halusin tutkia ilmiötä tarkemmin huomioiden johtamisen ja sen kehittämisen näkökulman omalla työpaikallani.

Kasvatustieteiden tohtori, dosentti Pirkko-Liisa Vesterinen on tutkinut Y-sukupolvea ja heidän työelämäkäyttäytymistään. Vesterinen määrittelee Y-sukupolven kuuluvaksi 1980–1990 välisenä aikana syntyneet (Vesterinen 2011, 116). Tämän sukupolven työntekijät odottavat työltä, johtamiselta ja työyhteisön toiminnalta aivan toisenlaisia asioita verrattuna aikaisempiin sukupolviin. Heidä motivoivat vapaa-aika ja elämänlaatu. Kuinka heidät sitoutetaan organisaatioon? Miten käy, jos heidät sidotaan vakituiseen työsuhteeseen tiukoilla työajoilla ja kellokortilla? Tässä esimerkin omaisesti pari haastavaa kysymystä Y-sukupolvea johtavalle esimiehelle. Aiemmin opitut johtamisteoriat eivät enää pädekään heihin. Esimiehet ovat avainasemassa, heidän tulisi tiedostaa uusien nuorten alaistensa arvot ja erilainen työelämäkäyttäytyminen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9–11.)

Yhä enemmän nuorempia ikäluokkia tulee eläköityvien tilalle ja ikärakenne muuttuu radikaalisti lähivuosien aikana. Etenkin terveysalalla eläköityvien määrä on suuri ja työvoimapula nähdään suurena uhkana. Kilpailu osaajista kovenee ja työnantajien on tuotava esille omaa erinomaisuuttaan rekrytoidessaan työntekijöitä. Johtaminen on avainasemassa. Enää ei riitä, että työntekijä on saatu rekrytoitua, vaan hänet pitäisi myös sitouttaa yrityksen toimintatapoihin ja antamaan oma työpanoksensa yritykselle täysipainoisesti. (Vesterinen 2010, 171–173).

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata sekä Y-sukupolven odotuksia johtamiselta että esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan ja laatia kehittämissuunnitelma johtamiseen saatujen tulosten perusteella. Rajaan tutkimukseni koskemaan Y-sukupolven työntekijöitä, jotka ovat syntyneet 1980–1990 välisenä aikana. Tutkin Y-sukupolven johtamista myös esimiehen näkökulmasta. Rajaan tutkimukseni koskemaan vain lähiesimiehiä. Tarkastelen ilmiötä eräässä terveyspalveluita tuottavassa yksityisessä yksikössä. Pyrin valitsemaan tutkittaviksi bioanalytikoita, röntgenhoitajia ja sairaanhoitajia. Haastattelun avulla selvitän mitä asioita he arvostavat ja odottavat johtamiselta. Haastattelemalla lähiesimiehiä kartoitan heidän näkemyksiä ja kokemuksia Y-sukupolven edustajien johtamisesta. Haastattelujen perusteella saatujen tulosten pohjalta laadin yritykselle johtamisen kehittämissuunnitelman koskien Y-sukupolven johtamista.

## 2 TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sekä Y-sukupolven odotuksia johtamiselta että esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan ja laatia kehittämissuunnitelma johtamiseen saatujen tulosten perusteella.

Tutkimustehtävät:

- 1) Minkälaisia odotuksia Y-sukupolvella on johtamiselta?
- 2) Miten työntekijät kokevat tämän hetken johtamisen?
- 3) Kuinka lähiesimiehet kokevat Y-sukupolven johtamisen?

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Y-sukupolven johtamista ja parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Pitkällä tähtäimellä se vaikuttaa positiivisesti yritysimageeseen ja toimii rekrytointivalttina.

### 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Teoreettisina lähtökohtina ja keskeisinä käsitteinä tässä opinnäytetyössä ovat Y-sukupolvi ja johtaminen.

#### 3.1 Y-sukupolvi

Suomessa on käyty läpi monia yhteiskunnallisia muutoksia. Muutosten aikana uusi sukupolvi on siirtynyt työelämään. Tällä hetkellä Suomessa on useita haasteita, elämme taloudellisen murroksen aikaa. Talouskriisi, väestön nopea ikääntyminen ja hyvinvointivaltion murentuminen eivät osaltaan helpota uuden sukupolven taakkaa. Työelämässä Suomi on siirtymässä suurten ikäluokkien sijasta pienten ikäluokkien Suomeen. Uusi sukupolvi on haastanut edeltäjänsä. Tilanne on eri tutkijoiden mielestä nyt toisenlainen, koska ihmiskunnan historiassa erot eri sukupolvien toimintavoissa ovat nyt niin suuret. (Vesterinen 2010, 171–176.)

Y-sukupolven edustajat ovat itsevarmoja, paljon vaativia ja nopeita päätöksenteossaan uraan liittyvissä asioissa. Poikkeuksena aikaisempiin sukupolviin, tämä sukupolvi näyttää kärsimättömyytensä ja sanavalmiutensa. Työmarkkinoiden tasapaino heiluu rajusti, yhä enenemissä määrin työnhakijat kilpailuttavat työnantajansa ja valitsevat aiempaa laajemmin omat työtehtävänsä. Heistä tulee työnvalitsijoita ja näin ollen työpaikkaa vaihdetaan entistä herkemmin. On myös havaittu jännitteitä eri sukupolvien välillä. (Vesterinen 2010, 171–176.)

Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat, johtajuus pitää ansaita ja joustoa odotetaan työnantajilta. Sitoutuminen ja lojaliteetti työnantajaa kohtaan ovat kevyemmät kuin aikaisemmin. Työyhteisön myönteinen ilmapiiri, hyvä henki ja viihtyisä työympäristö ovat tämän sukupolven arvostuksissa korkealla sijalla. Työhyvinvointiin on panostettava siis yhä enemmän. (Vesterinen 2010, 171–176.)

Dols, Landrum ja Wieck (2010) tutkivat eri sukupolvien johtamista Yhdysvalloissa. Heidän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa hoitajien työtyytyväisyyttä, työympäristöä ja



heidän odotuksia esimiehistään ja työnantajistaan. Dols´n ym. (2010) tutkimustulosten mukaan Y-sukupolven hoitajat tietävät mitä he haluavat työpaikaltaan. He kaipaavat henkilökohtaista tunnustusta esimiehiltään. He haluavat, että heidän saavutuksensa työpaikalla huomataan ja sitä arvostetaan. Positiivisen palautteen saaminen, motivoiminen ja esimiehen kannustus olivat heidän mielestään avainasemassa johtamisessa. (Dols, Landrum & Wieck 2010, 73.)

Hills, Ryan, Warren-Forward ja Smith (2013) Australiassa päätyivät samankaltaisiin tutkimustuloksiin kuin Dols ym.(2010). Positiivisen palautteen tarve ja mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen ilmeni kaikilla tutkimukseen osallistujilla. (Hills, Ryan, Warren-Forward & Smith 2013, 267.) Lavoie-Tremblay, Leclerck, Marchionni ja Drevniok (2010) Kanadassa tutkivat Y-sukupolven tarpeita ja odotuksia työpaikoilta. Ensiarvoisen tärkeään asemaan nousi myös heidän tutkimuksessaan palautteen ja tunnustuksen saaminen, kehittymismahdollisuudet työssä ja esimiehen kannustava johtaminen. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että työn pysyvyys ja joustavuus olivat y-sukupolvelle tärkeitä. Tutkittavat perustelivat, että heidän taitonsa huomataan paremmin, jos he työskentelevät aina samassa yksikössä useiden sijaan. Työpaikan ihmissuhteiden muodostumisen kannalta tätä pidettiin myös olennaisena tekijänä. Hoitajat toivoivat toisaalta pitkän aikataulun suunnitelmia työn suhteen mutta eivät olleet valmiita itse joustamaan omien tarpeidensa kustannuksella. Tässä tutkimuksessa todettiin, että palkan suuruus korreloi siihen, kuinka tärkeäksi työ koetaan ja millainen on työntekijän arvostus. Rahallinen kannustus oli tutkittavien mielestä tarpeen, koska he kokivat olevansa alipalkattuja. (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 5.)

Johanna Kivilahden (2013) pro gradu – tutkielman tuloksissa nousi esille Y-sukupolven hyvät teknologia taidot. Tutkittavat kokivat olevansa vanhempia sukupolvia taitavampia teknologia taidoiltaan. Tätä puoltaa myös Hills ym. (2013) tutkimus, koska he saivat samankaltaisia tuloksia Y-sukupolven johtajien näkökulmasta katsottuna. (Kivilahti 2013, 51; Hills ym. 2013, 271.)

Y-sukupolven työntekijät eivät Kivilahden (2013) eivätkä Lavoie-Tremblayn ym. (2010) mukaan sitoudu organisaatioihin. He sitoutuvat yrityksen arvoihin työsuhteen ajaksi eivätkä koe sitä lainkaan sitoutumattomuutena. Tällainen ”ovien avoimena pitäminen” on heille uramahdollisuus ja organisaatiosta toiseen vaihtaminen on heidän näkökulmastaan

urakehitystä. (Kivilahti 2013, 55; Lavoie-Tremblay ym. 2010, 6.) Kivilahden mukaan työntekijät sitoutuvat organisaatioon tiedostamattaan ja pysyvät yrityksessä, mikäli organisaatiot pystyvät vastaamaan näihin heidän tarpeisiinsa. Heille tulisi tarjota vaativia tehtäviä ja suunnitella urapolkuja yrityksen sisällä. (Kivilahti 2013, 76.) Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen tutkija Sannu Syrjä väittää, että Y-sukupolvi janoaa mahdollisuutta oppia. Tämä sukupolvi on valmis vaihtamaan työpaikkaa parantaakseen oppimismahdollisuuksiaan. Oppiminen ja kouluttautuminen nähdään jatkuvana prosessina, joka ei pääty valmistumiseen. (Syrjä 2014, 258.)

### 3.2 Johtaminen

Johtamisella on useita erilaisia määritelmiä. Suunnittelun, organisoinnin, toimeenpanon ja valvonnan katsotaan kuuluvan johtamiseen perinteisesti. Johtaminen nähdään myös vuorovaikutusprosessina, jonka avulla vaikutetaan ryhmän toimintaan päämäärän saavuttamiseksi. Johtaminen edellyttää sekä rationaalisten asioiden että tunteiden huomioon ottamista. Johdettavien täytyy kokea, että tavoiteltavat päämäärät ovat järkeviä heidän mielestään. Samalla he hakevat tunnetta, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Näiden asioiden yhdistämisessä onnistuneet esimiehet menestyvät. Johtajien tehtävänä on auttaa yksilöä ja ryhmää saavuttamaan päämäärä. Muutosten aikaansaattaminen ja päätösten tekeminen kuuluvat myös johtajan tehtäviin. Yksilöllä on silti myös omia päämääriä. Johtajan täytyy kyetä hyödyntämään nämä organisaation toiminnoissa. Johtamisen avulla pyritään saamaan työntekijöiden parhaat puolet esille ja luomaan onnistumisia. Johtaminen nähdään palvelutehtävänä. (Juuti 2006, 160–162.)

Nykyajan työelämässä johtajan rooli ei ole helppo, hänen on osattava johtaa eri sukupolvia eri tavoin, heidät on saatava ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhteistyössä toisiaan täydentävästi ilman jännitteitä. Organisaation toimintatapojen ja työmenetelmien on pystyttävä uudistumaan tämän uuden sukupolven tarpeisiin vastaavaksi. (Vesterinen 2010, 171–176.)

Työelämän muuttuessa myös johtamisen täytyy muuttua, etenkin esimiehen ja työntekijän välisen suhteen. Odotukset nykyjohtamisessa kohdistuvat inhimillisyyden korostumi-

seen. Työntekijät odottavat esimieheltään aikaa kuunnella ja enemmän ymmärrystä. Todellinen johtajuus muodostuu esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Se on reflektiivistä keskustelua menneestä ja tulevasta. Työpaikan arjen keskustelut ovat johtajuuden ydintä. Hyvä johtaja näkee erilaisuuden rikkautena ja voimavarana yrityksen toiminnassa. Kukin työntekijä huomioidaan yksilönä, jota esimies kannustaa ja tukee työntekijän tarpeet huomioiden. (Kaivola & Launila 2007, 38–46.)

Kivilahden pro gradu-tutkielmassa ilmeni, että esimiehen rooli koettiin erityisen tärkeäksi nuorten työntekijöiden keskuudessa. Jatkuvan palautteen saaminen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä kilpailukykyinen palkkaus saa työntekijät tyytyväisiksi. Keskittymällä työntekijöiden urakehitystavoitteisiin ja tarjoamalla mahdollisuuksia kehittää itseään, esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työssä viihtymiseen ja pysymiseen. (Kivilahti 2010, 78.) Dolsin ym. mukaan johtajien on tunnistettava eri-ikäisten johdettavien tarpeet, jotta pystyy johtamaan kutakin jäsentä tehokkaasti. (Dols ym. 2010, 73.).Lavoie-Tremblay ym. pitivät välttämättömänä, että esimies tunnistaa näitä Y-sukupolven tarpeita ja motivaatioita sekä luo räätälöityjä urakehitysmalleja näille työntekijöille. (Lavoie-Tremblay ym. 2010, 7.)

Tekesin raportissa, Heikki Toivasen hankkeessa tutkittiin Y-sukupolven johtamiskäytänteitä osuuskunnissa kahden vuoden ajan. Tämän hankkeen tuloksena syntyi uusi mallinnus johtajuudesta, jota nimitetään kaverijohtajuudeksi. Kaverijohtajuuden tavoitteena on saavuttaa oppivan organisaation tunnusmerkit, jaettu visio, organisaation ja yhteisön tasapainotettu vastuu tekemisestä sekä organisaation että yksilön flow. Kaverijohtajuus on mielekkyyden johtamista, jossa johtajuus kehittyy portaikon mukaisesti. Johtajilta vaaditaan yhteistyöhakuisuutta. Johtajan ei tarvitse välttämättä olla pätevä mutta yhteistyökykyinen tulee olla. Nämä tukevat ajatusta siitä, että johtajuus tulee muuttumaan uusien sukupolvien myötä. (Ansio & Hirkman 2013, 24–28)

Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisussa nousee esille, että eri-ikäisten johtamisodotukset ovat erilaisia. Nuoret työntekijät eivät halua määräilevää esimiestä tai johtajaa, vaan pikemmin valmentajan, joka ohjaa ja neuvoo henkilökohtaisesti. Jos nuori työntekijä joutuu työpaikan tiukkojen raamien sisälle sillä selityksellä, että näin on aina tehty, niin on lähes varmaa, että työmotivaatio ja työhön sitoutuminen heikkenee hyvin nopeasti. (Työturvallisuuskeskus TTK, 2012)

### 3.3 Kirjallisuuskatsaus

Tein opinnäytetyöni aiheesta kirjallisuuskatsauksen joulukuussa 2014. Tarkoitukseni oli löytää aiheesta tehtyjä aiempia, laadukkaita tutkimuksia. Hain sekä kansallisia että kansainvälisiä tutkimuksia elektronisista tietokannoista. Valitsin tietokannoiksi alustavien tiedonhakujen perusteella Melinda, CINAHL, PubMed, Aleksi, Arto ja Journals@Ovid tietokannat. En asettanut tieteenalavaatimuksia tutkimuksille. Taulukossa 1 on kuvattu kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

TAULUKKO 1. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aikaväli 2004–2014</li> <li>➤ E-aineisto</li> <li>➤ Ilmainen saatavuus</li> <li>➤ Kielinä suomi ja englanti</li> <li>➤ Sekä kansalliset että kansainväliset tutkimukset</li> <li>➤ Ei menetelmällisiä rajoituksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Laatuksiteerit: Pro gradu- opinnäytetyöt, liseniaattityöt, väitöskirjat, diplomityöt ja tieteelliset artikkelit</li> <li>➤ Otsikon perusteella valitut</li> <li>➤ Tiivistelmän perusteella valitut</li> <li>➤ Saatavilla Full Text</li> </ul>

Sisäänottokriteereiksi asetin tutkimukset, jotka oli tehty vuosina 2004–2014 ja jotka olivat e-aineistona saatavilla. Tutkimusten oli oltava laatutasoltaan vähintään pro gradu-tutkielmia. Kirjallisuuskatsauksen avulla löysin neljä laadukasta tutkimusta, joita käytän opinnäytetyössäni. Yksi niistä oli pro gradu-tutkielma ja muut tutkimusartikkeleita.

Kirjallisuuskatsauksen hakusanoina käytin sanoja Y-sukupolvi, Johtaminen, Generation Y ja Management sekä näiden yhdistelmiä käytetyissä tietokannoissa. Hakusanojen yhdistelmillä sain 217 viitettä. Nämä viitteet kävin otsikkotasolla läpi. Otsikon perusteella valitsin näistä 33 viitettä. Tiivistelmien ja koko tekstin perusteella näistä valikoitui viisi tutkimusta lopulliseen tarkasteluun (liite 1).

Tutkimusten laadun arviointi on välttämätön osa systemaattista kirjallisuuskatsausta. Tämän avulla voidaan arvioida tutkimuksiin sisältyvän harhan todennäköisyyttä ja päästä mahdollisimman todenmukaisiin johtopäätöksiin tutkimustuloksista. (Malmivaara 2008, 275.) Hyväksytyjen alkuperäistutkimusten lopullinen määrä saadaan vasta sekä alkupe-  
räistutkimusten valinnan että laadun arvioinnin jälkeen. Nämä muodostavat analysoitavan aineiston. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 43.)

Suomen sairaanhoitajaliitto on laatinut oman näytön asteen luokituksen. Se sisältää neljä luokkaa, luokat I-IV, joista luokka I on vahvin näytön asteen luokka. Luokka kolme on jaettu kolmeen alaluokkaan, joita ilmaistaan kirjaimin a-c. (Suomen sairaanhoitajaliitto 2004, 21.) Käytin sairaanhoitajaliiton luokitusta tekemässäni kirjallisuuskatsauksessa (liite 2).

Kirjallisuuskatsauksen laadun arviointiin on olemassa erilaisia mittareita joko valmiita tai itse laadittuja. Käytin Palomäen & Piirtolan (2012) laatimaa laadun arviointilomaketta, jossa maksimipistemäärä on 20 ja alin hyväksyty pistemäärä on 14 (liite 3).

Laadun arvioinnin jälkeen näistä viidestä tutkimuksesta neljä osoittautui hyväksyttäväksi alkuperäistutkimuksiksi. Näistä kolme luokiteltiin näytön asteeltaan luokkaan III (c) ja yksi III (b). Kirjallisuuskatsaukseen valituista alkuperäistutkimuksista on tehty yhteenve-  
totaulukko, josta selviää tutkimuksen perustiedot sekä näytön asteen arviointi ja laadun-  
arviointipisteet (liite 4).

Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset olivat uusia, kaksi niistä oli vuodelta 2010 ja kaksi vuodelta 2013. Ne olivat peräisin eri maista mutta silti niiden tuloksista löytyi yhtäläisyyksiä Y-sukupolven ajattelumalleista, käyttäytymisestä, sitoutumisesta ja motivaatiosta. Näissä tutkimuksissa Y-sukupolven odotukset urakehityksestä, johtamisesta, palautteen tärkeydestä ja kannustuksen merkityksestä olivat yhteneväisiä.

## 4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Tässä pääluvussa käsitellään opinnäytetyön menetelmälliset lähtökohdat ja tehdyt menetelmävalinnat. Tässä luvussa kuvataan myös opinnäytetyön eri vaiheet ja sen toteutus käytännössä.

### 4.1 Kvalitatiiviset lähtökohdat

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuuden ajatellaan olevan moninainen ja tutkimuskohdetta halutaan kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen, hänen elämänpiirinsä sekä niihin liittyvät merkitykset (Kylmä & Juvakka 2012, 16). Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta tai ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009, 181.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteeksi voidaankin sanoa, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, 120.) Tilastollisesti yleistettävää tietoa ei siis laadullisella tutkimuksella ole mahdollista saada. Laadullisen tutkimuksen teossa noudatetaan tieteelliseen tapaan kuuluvaa huolellisuutta, eettisiä periaatteita ja menetelmällistä tarkkuutta. (Kylmä & Juvakka 2012, 16.)

Tutkimukseen osallistujia on yleensä suhteellisen vähän, jotta oleellinen asia löytyisi tutkimusaineistosta. (Kylmä & Juvakka 2012, 58–59.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, ettei tiedonantajia valita satunnaisesti vaan valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkittavien on tiedettävä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on oltava kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85–86.)

Laadullinen tutkimus on monivaiheinen prosessi. Ennen tutkimuksen varsinaista toteutusta tutkija joutuu tekemään valintoja, yksi näistä on aineiston keruumenetelmän valinta. (Kylmä & Juvakka 2012, 76.) Tutkimusaikataulu on myös huomioitava. Aikataululla on merkitystä kuinka syväälle tutkittavaan asiaan tai ilmiöön tutkijan on mahdollista päästä.

Tutkimuksen laadun kanssa ei tutkimusprosessiin käytetyllä ajalla ole yhteyttä vaan paremminkin tutkijan taidoilla. (Vilka 2015, 122.)

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen menetelmän, koska halusin opinnäytetyössäni selvittää valitsemiltani tiedonantajilta mitä he ajattelevat, toivovat ja odottavat johtamiselta. Kiinnostuksen kohteena olivat ihmiset, joilla on ainutkertaisia kokemuksia ja mielipiteitä. Tarkastelun kohteena olivat Y-sukupolven työntekijät ja lähiesimiehet, joilla oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tämän opinnäytetyön osallistujamäärä oli suhteellisen pieni, kuusi henkilöä. Pyrkimyksenäni oli teemahaastattelun avulla kuvata Y-sukupolven odotuksia johtamiselta ja esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan. Näiden odotusten ja kokemusten pohjalta nousi kehitysehdotuksia, joista laadin kehittämissuunnitelman johtamiseen. Opinnäytetyöni toteutui tutkimussuunnitelman mukaisesti ja eteni prosessinomaisesti noin vuoden ajan.

## 4.2 Aineiston keruu

Yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71. ) Idea haastattelussa on yksinkertainen. Kun halutaan tietää mitä joku ihminen ajattelee, niin kysytään asiaa häneltä. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa kysymystä, toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa asiasta. Etuna haastattelussa on se, että tutkimuskatoa ei yleensä synny, koska haastattelulupa kysytään henkilökohtaisesti. Myös tutkittavien valinta katsotaan eduksi, tietoa saadaan juuri niiltä henkilöiltä, joilla on asiasta kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Teemahaastattelu on yksi haastattelun tyyppi. Se on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että tiedossa ovat haastattelun aihepiirit eli teemat mutta varsinaiset tarkat kysymykset ja kysymysjärjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 208) Teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Kysymykset on laadittava niin, että niillä löydetään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)



Laadullisissa tutkimuksissa osallistujien määrä ei ole oleellista, koska ei tavoitella edustavuutta eikä yleistämistä. Yleensä laadulliseen tutkimukseen osallistuneiden määrä on pieni, jo yksikin haastattelu katsotaan periaatteessa riittäväksi mutta yleensä niitä tehdään muutamia. (Tuomi 2007, 142.) Kvalitatiivisen aineiston riittävyttä arvioidaan saturaatio- eli kylläisyyskäsitteen avulla. Tutkimusaineisto katsotaan riittäväksi ja saturaatio saavutetuksi, kun haastatteluissa asiat alkavat kertautua eikä uutta tietoa enää ilmene. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Laadullisessa tutkimuksessa valittujen haastateltavien merkitys on suuri. Osallistumispäätös haastatteluun on tehty jo aikaisemmin. Jos haastateltavien valinta on onnistunut, teemat riittävät tällöin varmasti ja haastattelulla on edellytykset onnistua. (Kylmä & Juvakka 2012, 80.)

Haastateltavia kannattaa tiedottaa etukäteen haastatteluun kuluva ajasta. Yhteen haastatteluun olisi hyvä varata 1,5–2 tuntia aikaa. Haastattelut kannattaa myös aina nauhoittaa, mikäli tutkimukseen osallistujat ovat antaneet siihen suostumuksensa. (Kylmä & Juvakka 2012, 90.) Haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto pitää muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Tämä tarkoittaa haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon. (Vilka 2015, 137.) Tallennetun haastattelun avulla saatu laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti. Tätä kutsutaan litteroinniksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Keräsin tutkimusaineiston haastatteleamalla valitsemiani kolmea Y-sukupolven työntekijää ja kolmea lähiesimiestä eräässä terveystalossa tuottavassa yksityisessä yksikössä. Haastateltavat suostuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Kaikki haastateltavat työskentelivät täysipäiväisesti terveydenhuollon tehtävissä. Annoin valitsemilleni haastateltaville tietoisuuden suostumuslomakkeen (liite 5) ja teemahaastattelun rungon (liite 6) viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Valitsin teemahaastattelun, koska halusin pitää haastattelutilanteen mahdollisimman väljänä ja antaa ihmisten kertoa vapaasti kokemuksistaan teemojen sisällä pysyen. Haastatteluteemoja minulla oli kolme. Olin laatinut lisäksi itselleni apukysymyksiä mikäli teemat loppuisivat. Näitä apukysymyksiä käytin ohjatesani haastattelua. Apukysymykset oli laadittu erilaisiksi riippuen siitä haastateltiinko työntekijää vai esimiestä.

Toteutin haastattelut työpaikalla yksilöhaastatteluina keväällä 2015. Varasin haastattelua varten vastaanottohuoneen käyttöni, jotta haastattelutilanne oli mahdollisimman rauhallinen ja häiriötön. Tallensin haastattelut varmuuden vuoksi kahdella eri nauhurilla välttääkseni mahdolliset tekniset ongelmat. Haastatteluiden kestot olivat ajallisesti 46–103 minuuttia. Haastateltavien valinta onnistui hyvin, he olivat hyvin innostuneita kertomaan kokemuksistaan.

### 4.3 Aineiston analysointi

Laadullisissa tutkimuksissa saatua aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysimenetelmällä. Se on yksi perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmevaiheinen prosessi, joka etenee vaiheittain. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104–108.) Keskeistä aineistolähtöiselle analyysille on, että aineiston annetaan puhua puolestaan ja analyysissä haetaan vastausta aineistosta käsin tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. ((Kylmä & Juvakka 2012, 113.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkaa haastatteluiden kuuntelemisella ja auki kirjoittamisella eli litteroinnilla. Tämän jälkeen haastatteluita luetaan ja perehdytään sisältöön. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Aineiston keruu, käsittely ja analyysi eivät ole irrallisia tapahtumia ja niiden erottaminen toisistaan voi olla mahdotonta. Esimerkiksi tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan näkökulmia jo haastattelutilanteessa. Vaiheiden edetessä ymmärtämys tutkittavien näkökulmaan syventyy. Tutkijan itse litteroidessa tekstiä, hän samalla perehtyy aineistoonsa. Haastatteluista syntyy kokonaiskuva, joka edesauttaa aineiston analyysissä. (Kylmä & Juvakka 2012, 110–111.)

Litteroinnin jälkeen aineistolähtöinen laadullinen eli induktiivinen aineisto ensin redusoidaan eli pelkistetään, sen jälkeen se klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan teoreettisia käsitteitä. Redusoinnissa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen aines pois. Klusteroinnissa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavia asioita ryhmitellään ja yhdistellään

luokaksi, joka nimetään. Yläluokan nimen tulee sisältää sen alle tulevien alaluokkien sisällöt. Ryhmittelyssä on tärkeää pohtia, miten pitkälle ryhmittelyä vie, ettei tulosten oleellinen informaatio häviä. (Kylmä & Juvakka 2012, 118.) Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valitun tiedon avulla muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisen jälkeen luokituksia voidaan vielä yhdistellä, mikäli se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Sisällönanalyysi pohjautuu tulkintaan ja päätelyyn, jonka avulla pyritään saamaan vastaus tutkimustehtävään. Tutkija yrittää parhaansa mukaan ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan analyysiprosessin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.)

Litteroin haastattelut itse sanasta sanaan -tekniikalla Word-tiedostoon kesällä 2015. Haastatteluista kertyi tekstiä yhteensä 134 sivua, fontilla 12 ja rivivälillä 1½. Luin haastattelut ja perehdyin saamaani aineistoon. Tämän jälkeen pelkistin aineiston Word-tiedostossa tekstiruudun avulla. Poimin sieltä alkuperäisilmaisut ja ylivivasin ne. Niiden viereen lisäsin pelkistetyn ilmauksen tekstiruudun muodossa. Alkuperäisilmauksia poimin haastatteluaineistosta 405 kappaletta, jotka pelkistin tällä tavoin. Taulukossa 2 on esimerkki aineiston pelkistämisestä.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Mun mielestä hyvä esimies on sellane niinku, se valmentaa sitä porukkaa.”	Hyvä esimies valmentaa porukkaa.
”Mulle on oikeestaan tärkeätä se, että täällä on hyvä työporukka, ja tänne on kiva tulla joka päivä.”	Tärkeätä on hyvä työporukka ja se, että on kiva tulla töihin joka päivä.
”Sit jos asiat ei menny niinku hän halus, niin hän jakeli varoituksia ja piti puhuteluita ja kaikkee muuta tämmöstä.”	Jos asiat eivät menneet niin kuin esimies halusi, hän jakoi varoituksia ja piti puhuteluita.
”Ja jos ei saa mitään positiivista palautetta koskaan työstänsä, niin alkaa helposti epäilee itteensä, et sujuukohan tää ny olenkaan.”	Positiivisen palautteen puute saa epäilemään itseään.
”Et se on niinku se, minkä takia mä tulin Tayssistakin tänne, et mun ei tarvi tehdä viikonloppuja eikä mun tarvi tehdä öitä eikä mun tarvi tehdä juurikaan iltaa.	Tulin tänne siksi, ettei tarvitse tehdä viikonloppuja, öitä eikä juurikaan iltaa.
”Mut kukaan ei oo lähteny et ois irtisanonu itteensä.”	Kukaan työntekijä ei ole irtisanoutunut.
”Että pitäis olla jotain koulutusta. Et enenhän se meni niin, et kun oli ollu 25-30 vuotta talossa, niin sut nostettiin osastonhoitajaks. Se ei toimi enää, ei.”	Esimiesasemassa olevalla pitäisi olla siihen soveltuva koulutus.

Pelkistetyt ilmaukset siirsin Excel tiedostoon, jossa ryhmittelin samaa tarkoittavia ilmaisuja alaluokiksi. Nimesin nämä aihetta kuvaavaksi yhteiskäsitteeksi, jolloin syntyi alaluokkia. Alaluokkia syntyi 13. Taulukossa 3 on esimerkki aineiston ryhmittelystä alaluokiksi.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä aineiston ryhmittelystä alaluokiksi

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä esimies valmentaa porukkaa.</li> <li>• Esimies vaan saneli, että nyt tehdään niin ja noin.</li> <li>• Nykyinen esimies on yksi parhaista mitä koskaan on ollut.</li> <li>• Esimies otti kiitokset vastaan vaikka hän ei ollut osallisena siinä millään tavalla.</li> </ul>	Esimiehen ominaisuuksia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykyisellä henkilöstömäärällä siinä ei pysty tekemään edes pakollisia töitä vaan nekin seisovat.</li> <li>• Työmäärät ovat valtavia.</li> <li>• Selviytymistä päivästä toiseen näillä resursseilla.</li> </ul>	Henkilöstön resursointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informointi paremmaksi, että kaikki kuulisivat samat asiat.</li> <li>• Palavereissa keskustellaan ja ideoidaan avoimesti eikä koskaan ole tullut lytätyksi.</li> </ul>	Tiedon jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimies järjestää työvuorot niin, että on kotona silloin, kun siellä tarvitaan.</li> <li>• Virkavapaata annoin vaikka lähti toiseen yksityiseen vähäksi aikaa.</li> <li>• Työvuorotoiveet pyritään järjestämään, kunhan toiminta on taattua.</li> </ul>	Joustavuus työssä

Sisällöltään samaa tarkoittavat alaluokat yhdistin laajemmiksi käsitteiksi, yläluokiksi. Opinnäytetyöhöni yläluokkia syntyi kuusi ja synteesi päättyi tähän. Taulukossa 4 on esimerkki alaluokkien yhdistämisestä yläluokiksi.

TAULUKKO 4. Esimerkkejä alaluokkien yhdistämisestä yläluokiksi

Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen ominaisuudet</li> <li>• Lakien ja sääntöjen noudattaminen</li> <li>• Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu</li> </ul>	Esimiestaidot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon jakaminen</li> <li>• Palautteen antaminen ja vastaanottaminen</li> </ul>	Vuorovaikutus

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa käsittelen teemahaastattelun avulla saatuja analyysituloksia. Opinnäytetyöni haki vastausta kysymyksiin Minkälaisia odotuksia Y-sukupolvella on johtamiselta?, Miten työntekijät kokevat tämän hetken johtamisen? ja Kuinka lähiesimiehet kokevat Y-sukupolven johtamisen? Analyysin tulokset esitetään yläluokittain, jotka ovat 1) Vuoro-vaikutus, 2) Työn hallinnan tunne, 3) Johdon tuen merkitys, 4) Työn mielekkyys, 5) Y-sukupolvi työelämässä, ja 6) Esimiestaidot. Kuviossa 1 sivulla 54 on esitetty tämän opinnäytetyön tuloksista yhteenveto ala- ja yläluokittain.



KUVIO 1. Tulokset ala- ja yläluokittain



## 5.1 Vuorovaikutus

Yläluokka vuorovaikutus koostui alaluokista tiedon jakaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Analyysin perusteella Y-sukupolven työntekijät kokevat vuorovaikutuksessa kehittämisen varaa. Informointi ei tavoita kaikkia työntekijöitä samanaikaisesti ja tiedon jakamisessa on puutteita. Tietoa saadaan myös jälkijättöisesti, kun se on tullut jo asiakkaan taholta esille. Tämä koetaan erityisen kurjana ja jopa nolona asiakaspalvelussa.

*Täällä on monta kertaa ollu semmonen, että saa vaikka monta kertaa vasta asiakkailta kuulla että ”teillä on tämmönen juttu täällä”. Että aijaa, että niinkö? Tosi kiva kuulla, että koskas tämmönen juttu onkaan tullu? ”Siitä oli tuolla lehdessä ilmotus” Ahaa! Et monta kertaa on niinku semmonen, et asioista kerrotaan vasta viikko kaks sen jälkeen kun joku uus juttu on tullu.*

Toisaalta vuorovaikutuksessa on onnistuttu. Työntekijät ovat tyytyväisiä saamaansa palautteen määrään esimiehiltään. He antavat palautetta myös itse omille esimiehilleen joten vuorovaikutus on molemminpuolista tässä suhteessa. Analyysin tuloksissa korostuu positiivisen palautteen tärkeys, sitä Y-sukupolven työntekijät odottavat esimiehliltään, jotta pystyvät arvioimaan työnsä sujuvuutta.

*Jos ei saa mitään positiivista palautetta koskaan työstänsä, niin alkaa helposti epäilee itseensä, et sujuukohan tää ny ollenkaan, jos ei saa muuta ku sitä kurjaa palautetta.*

Esimiehet kuitenkin näkevät sekä palautteen antamisessa että palautteen vastaanottamisessa kehitettävää. Etenkin rakentavan palautteen anto koettiin hankalaksi esimiesten taholta. He toivoivat myös saavansa itse rakentavaa palautetta enemmän työntekijöiltään pelkän positiivisen palautteen sijaan, jotta pystyisivät kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan.

Palaverien ilmapiiri koettiin avoimeksi. Siellä keskustellaan ja ideoidaan yhdessä mutta esimies tekee tarvittavat päätökset. Esimiehet kannustavat tiimiläisiään itse keksimään ratkaisuja ongelmiin ja panostavat siihen, että hiljaisenkin ääni tulee kuuluviin.

*Siellä kyllä keskustellaan ihan kaikki maan ja taivaan väliltä. Siellä uskaltaa sanoo, et hei voisko tehdä näin ja sit jos joku sanoo, ettei ny ihan niin mut voisko näin, mut koskaan ei tuu sellanen huono olo, et olipas tyhmä idea. Koskaan ei oo tullu sellasta lyttäysmeininkiä. Et ihan uskaltaa sanoo jonku vähä hölmömmänkin ajatuksen, se voi poikia jonku vähä paremman ajatuksen.*

## 5.2 Työn hallinnan tunne

Yläluokka työn hallinnan tunne koostui alaluokista henkilöstön resursointi ja työtehtävien vaihtelevuus. Tässä luokassa sekä työntekijät että esimiehet olivat samoilla linjoilla. Y-sukupolven työntekijät kritisoivat henkilöstön resursointia voimakkaasti. Heidän mielestään nykyisellä henkilöstömäärällä tällä hetkellä ei pysty edes välttämättömiä töitä tekemään. Lähiesimiehet saavat työntekijöiden sympatian, heidät nähdään puun ja kuoren välissä ilman tarvittavia työkaluja.

*Niille ei anneta työkaluja siihen, että ne sais sen homman toimiin, kaikessa pitäis vaan niinku säästää, säästää ja säästää.*

Työntekijöiden suhtautuminen työmäärään eroaa kuitenkin esimiesten näkökulmasta siinä, että työntekijät kokevat voivansa jättää työt työpaikalle eivätkä vie töitensä mukanaan kotiin. Esimiehet kokevat, etteivät pysty toteuttamaan esimiestyötänsä ajallisesti niin kuin haluaisivat. Heidän mielestään alaiensa työmäärät ovat valtavia ja työn tekeminen nähdään selviytymisenä päivästä toiseen vähäisten resurssien vuoksi. Tämä asettaa suuren haasteen esimiehille työn arjessa. Työmäärää pitäisi heidän mielestään saada edes tietynlaiseen kontrolliin, jotta y-sukupolven tyytyväisyyttä saataisiin lisättyä.

*Sitä tyytyväisyyttä sais jo sillä, että jos sais nyt järjestyy järkevästi niitä sijaisia ja sitä, että se työmäärä ei kasaantuis.*

Esimiehet osallistuvat käytännön työhön suurelta osin ja tekevät esimiestöitensä usein työajan ulkopuolella kotona, koska eivät ehdi niitä työajan puitteissa hoitamaan. He kokevat huonoa omaatuntoa tekemättömistä töistään ja siitä, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa työntekijöillensä. Y-sukupolven työntekijät nimenomaan toivoivat enemmän aikaa esimiehiltään.

*Nyt tällä hetkellä se on aikalailta joka paikassa, että pienellä työntekijämäärällä vedetään, jolloin työt, kaikki kasautuu, esimiehet on aivan loppu, ja sanotaan vaan, että näin se nyt vaan on ja ollaan siellä ääripäässä.*

Analyysin perusteella sekä työntekijät että esimiehet kokivat työnsä monipuoliseksi ja vaihtelevaksi. Positiiviseksi koettiin myös työn itsenäisyys. Esimiesten taholta toivottiin enemmän substanssiosaamiseen keskittymistä kunkin ammattiryhmän osalta. Työn laatua voitaisiin heidän mielestään parantaa huomattavasti, jos kukin ammattiryhmä keskittyisi omaan erikoisosaamiseensa.

*Sitte ku ollaan moniosaajia ja tavallaan ehkä pikkasen täytyis ottaa askel taaksepäin ja arvostaa sen tietyn ammatin osaamista, Jotenki mä nään sen, et se menee välillä liiallisuuksiin, liian pitkälle.*

### **5.3 Johdon tuen merkitys**

Yläluokka johdon tuen merkitys koostui alaluokista kehitymis- ja etenemismahdollisuudet ja odotukset ylemmältä johdolta. Tällä hetkellä työntekijöillä ei ole halua edetä työsäään. He ovat tyytyväisiä työntekijärooliinsa. Koulutuksiin pääsee heidän mielestään melko hyvin mutta sisäisiä koulutuksia toivotaan olevan enemmän. Heillä on halua kehittyä omassa työssään ja tulla taitaviksi omassa ammatissaan tulevaisuudessa.

Esimiehet puoltavat koulutuksiin pääsemistä ja heidän mielestään työnantaja pyrkii järjestämään koulutusmahdollisuuksia halukkaille. Esimiehet kokevat ura- ja kehitysmahdollisuudet hyväksi. Työntekijä pääsee kehittymään, kouluttautumaan ja pysymään ajan hermolla niin halutessaan.

*Jos on sitä omaa halua ja tuota omaa innokkuutta, omaa motivaatiota ja sitä tietynlaista visiota ja hän haluaa kehittyä ja päästä eteenpäin, olla aktiivinen, sanotaan näin, niin hänellä on siihen mahdollisuus.*

Esimiehet toivovat kuitenkin enemmän oma-aloitteisuutta työntekijöiltä koulutuksiin menemisestä. Analyysissa korostui se, että esimiehillä oli selvästi koulutushalukkuutta enemmän kuin työntekijöillä. He aikoivat jatkaa omaa urakehitystään erilaisten koulutusten avulla.

Työntekijöiden odotukset ylemmältä johdolta olivat yksiselitteisiä. He halusivat enemmän työntekijälähtöisyyttä johtamiseen ja käytännön työn tuntemusta johtajilta, jotta käskyt ja ohjeistukset eivät olisi ristiriidassa käytännön työn kanssa. Työntekijäpuolta tulisi kuunnella myös nykyistä enemmän.

*Ei se niillekään ois huonoo tulla kattoo, et mitä se käytännössä se homma on. Niin sillen vois vähä niinku suhteuttaa niitä ohjeistuksiaan ja mitä käskyjä sieltä jaellaan, kun ne tietäis vähän, että miten se homma menee niinku käytännössä.*

Esimiehet toivoivat saavansa ylemmältä johdolta omaan johtamiseensa rauhallista aikaa. Johtamista pidetään tärkeänä mutta konkreettinen tuki puuttuu ylemmän johdon taholta. Työnantajan arvot, etiikka ja moraalit nähtiin omiin arvoihin sopivina. He olivat ylpeitä työnantajastaan hyvän tukiverkoston ja puitteiden vuoksi. He olivat yhtä mieltä siitä, että esimiesten yhteistyö ja tuki ovat tärkeä väline johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa isossa konsernissa. Rekrytointiasioissa he toivoivat enemmän luottoa ylemmältä johdolta. He uskoivat siihen, että tiedostavat työntekijätarpeen ja osaavat tehdä päätöksiä siltä pohjalta itsenäisesti.

*Mun mielestä johdon pitäisi luottaa siihen esimieheen siinä mielessä, että hän pystyy päättämään tarviiko hän sitä henkilökuntaa vai ei.*

## 5.4 Työn mielekkyys

Yläluokka työn mielekkyys koostui kahdesta alaluokasta, jotka olivat joustavuus työssä ja työyhteisön merkitys. Työyhteisön rooli koettiin työntekijöiden keskuudessa tällä hetkellä kantavaksi kivijalaksi. Kollegat saivat kiitosta ja olemassa oleva hyvä työilmapiiri nousi esiin vahvasti analyysin tuloksissa. Hyvä yhteistyö esimiehen kanssa koettiin tärkeäksi, sen nähtiin vaikuttavan positiivisesti hyvään työilmapiiriin. Työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä työilmapiiriin ja toivoivat sen pysyvän myös tulevaisuudessa samanalaisena.

Esimiehet pitivät hyvää työilmapiiriä tärkeimpänä asiana työssä viihtymiselle. Heidän mielestään työnantaja panostaa siihen, että esimiestyö koetaan sellaiseksi, että juuri täällä halutaan olla töissä. Sekä työntekijät että esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajan mainetta ja kilpailukykyä ylläpitää hyvä työilmapiiri. Esimiehille on tärkeää tiimin hyvinvointi, sairauslomat vähentyvät ja toiminta pysyy taattuna pienilläkin resursseilla, kun henkilöstö voi hyvin.

*Et siitä mä lähen, et mun tiimillä on hyvä olla ja se toiminta on taattua. Ja miten se toiminta voidaan taata, niin että henkilöstöllä on hyvä olla.*

Työntekijöille merkittäväksi tekijäksi osoittautui työn joustavuus. Tämän hetken tilanteen tyytyväisyyttä kuvailtiin sanalla ”kuin unelmassa”. Joustoa löytyi työnantajan taholta niin omiin kuin lapsen menoihin. Työvuorjärjestelyillä he saivat työn ja perheen sovitettua yhteen ongelmitta. Jouston nähtiin toimivan molemminpuolisesti. Tarvittaessa he tekivät pitempää työpäivää ja olivat tällä tavoin valmiita joustamaan työnantajaan päin.

Esimiehet olivat työntekijöiden kanssa samoilla linjoilla. He vahvistivat, että jousto on molemminpuolista. Y-sukupolven työntekijät olivat valmiimpia liukumiin ja siirtymisiin paikasta toiseen kuin vanhemmat työntekijät.

*Yleensä se y-sukupolvi on ehkä enempi valmiimpikin näihin liukumiin ja siirtymisiin.*

Työaika oli heille kuitenkin tiukempi käsite kuin vanhemmille työntekijöille. Tehty työ kirjattiin tarkasti ylös työvuoroluetteloon ja ns. ilmaista työtä ei tehty lainkaan. Esimiehet myönsivät palkatonta vapaata ja virkavapaatakin annettiin, vaikka työntekijä lähti hetkeksi aikaa kilpailijalle töihin. Esimiehet huomioivat työvuorotoiveet ja tarvittaessa työntekijän työnkuvaa on muutettu jos työntekijä on ollut aikeissa lähteä pois. Tällä tavoin työntekijä on saatu jäämään taloon.

*Mulla on tullu semmonen tilanne, että työntekijä on miettiny siirtymistä kilpailijalle ja sitten tullu siitä rehellisesti mulle juttelee, että hänelle on tarjottu tämmöistä juttua ja sit on mietitty sitä hänen työnkuvaansa täällä meillä ja sitten kun on päästy sopimukseen siitä työnkuvasta, niinku ollaan sitä työnkuvaa vähä täällä meillä sitten muutettu, niin on ollu halukas sitten jäämään kuitenkin tänne.*

Työntekijöiltä toivottiin enemmän ymmärrystä siihen, että kaikkiin toiveisiin aina ei pystytä vastaamaan. Yhteentörmäyksiäkin sattui juuri näistä syistä.

## **5.5 Y-sukupolvi työelämässä**

Yläluokka Y-sukupolvi työelämässä koostui kahdesta alaluokasta, työn haasteet nyt ja tulevaisuudessa ja Y-sukupolven erityispiirteet. Työntekijöiden tämän hetken toiveena oli saada taukoa jatkuvista muutoksista edes hetkeksi. Työnantajan tarjoamista eduista oltiin sitä mieltä, että ne eivät ole kovin hyvät ja tulevaisuudessa voisivat olla paremmin. Esimiehet pitivät tulevaisuuden haasteena joustavuuden säilyttämistä, se korostuu nyt jo työnhakijoiden keskuudessa ja esimiehet näkivät sen rekrytointivalttina.

Raha ei ole työntekijöiden mielestä lainkaan tärkeä tekijä nyt mutta esimiehet olivat sitä mieltä, että rahan ja palkan merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa kilpailun lisääntyessä osaavista työntekijöistä. Esimiehet näkivät tulevaisuuden suurena haasteena löytää hyviä ja motivoituneita työntekijöitä. Nyt on jo heidän mielestään nähtävissä ihmisten oman edun asettaminen ykkössijalle työn sijaan.

*Ei ne ajatukset työnteosta oo ihan samanlaisia ku itellä, että ei sitä työtä ehkä arvosteta sillä tavalla. Tietysti ei voi ny yleistää kaikkia asioita mutta se justiin, että kuinka sitten löytäis semmosia hyviä, motivoituneita työntekijöitä.*

Esimiehet olivat sitä mieltä, että nykyisin ihmiset vaihtavat työpaikkaa useammin kuin ennen oli tapana. Lisäksi nuori naisvaltainen ala on haasteellinen johdettava äitiyslomien ja lasten sairastumisten vuoksi.

Analyysissä tuli hyvin Y-sukupolven erityispiirteet esille. Asioiden ollessa heidän mielestään hyvin, työpaikan vaihtoon ei ollut kiinnostusta. Heillä oli realistinen kuva siitä, että joka työpaikassa on omat ongelmansa eikä työpaikan vaihtoon lähdetä kevyin syin. Vakituista työpaikkaa pidettiin suuressa arvossa ja sen vuoksi oltiin kyllä valmiita vaihtamaan. Ongelmat johtamisessa olivat saaneet työntekijät vaihtamaan työpaikkaa, jopa kokonaan alaa. Työpaikkaa vaihdettiin myös sen vuoksi, että saatiin itselle sopivimmat työajat. Y-sukupolven työntekijät kokivat olevansa vanhempia työntekijöitä muutosmyönteisempiä ja valmiimpia erilaisiin joustoihin.

Esimiehet listasivat y-sukupolven erityispiirteitä, joista vapaa-aika nousi ykkössijalle. He olivat yhtä mieltä siitä, että työn ja perheen yhteensovittaminen on tärkeää työntekijöille, koska monella on tuossa iässä pieniä lapsia.

*Mun mielestä se vapaa-aika. Ja mä ehkä perustelen, että heillä, tällä sukupolvella, on ehkä lapset on pieniä vielä, niin tottakai sitten sitä vapaa-aikaa,*

Esimiehet pyrkivät toteuttamaan erilaisia työvuorotoiveita, jotta tämä yhteensovittaminen mahdollistuisi hyvin. Y-sukupolvea esimiehet pitivät vaativampana kuin aikaisempia sukupolvia. Itsekkyyttä on enemmän tai ainakin se tuodaan julki muita sukupolvia herkemmin.

*Mä otan lomani tähän mihin minä haluan, sitä et täällä, hei sulla on kollegoita 12 muutakin!*

Esimiehet toivoivat työntekijöiltä enemmän muiden huomioon ottamista esimerkiksi lomien suhteen. Tietotekniikassa he ovat esimiesten mielestä näppärämpiä kuin iäkkäämmät ja uusien laitteiden omaksuminen käy heiltä helposti.

## 5.6 Esimiestaidot

Yläluokka esimiestaidot koostui kolmesta alaluokasta, joita ovat työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, esimiehen ominaisuudet ja lakien ja sääntöjen noudattaminen.

Työntekijät pitivät esimiesten tärkeimpänä tehtävänä huolehtia siitä, että lakeja ja sääntöjä noudatetaan. He olivat sitä mieltä, että esimiehillä on näissä tiedoissa puutteita esimieskoulutuksista huolimatta. Työntekijän pitäisi voida luottaa siihen, että palkka tulee oikein eikä sitä tarvitsisi itse seurata tai tarkistaa.

*Musta tuntuukin, että esimiehet ei tiedä niistä niinku mitään ja ne on käyny kaikkia muita hienoja esimieskoulutuksia ja muita. Mutta noi mitkä pitäis tietää, ettei työntekijän tarvi ite kokoaikaa seurata ja tarkastaa, että palkanauhat on oikein ja muuta, vaan että voi luottaa siihen, että ne tulee oikeen.*

Esimiehen puuttuessa vastuu nähtiin ylemmän esimiehen tehtäväksi. Ammattiliittoon kuulumista pidettiin tärkeänä, koska asiat eivät välttämättä aina mene oikein näiltä osin.

Esimiehiltä ei tullut ilmi, että näissä tiedoissa olisi kehittämistä. He olivat päinvastoin sitä mieltä, että nuoret y-sukupolven työntekijät ovat hyvin tietoisia oikeuksistaan mutta velvollisuuksia kaikki eivät näe omalla kohdallaan ollenkaan.

*Nuoret hoitajat tietää hyvin mun mielestä omat oikeutensa, ja joillakin, tätä ei nyt voi niinku sanoo, et kaikilla, mut sitten tuntuu, että joillakin ei oo niitä velvollisuuksia ollenkaan.*



Joillakin työntekijöillä on ollut vaikeuksia hyväksyä heidän halujensa vastaisia sääntöjä. Yleensä lakien ja sääntöjen tietämys on nuorilla työntekijöillä parempaa verrattuna vanhempiin.

*Nuoremmat on enemmän niinku kartalla asioista, että ne tietää enemmän niitten oikeuksista ja tämmösistä ku ehkä vanhemmat.*

Tämän hetken esimiestyö saa työntekijöiden kiitoksen työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Työntekijät odottavat esimiehiltään tasapuolisuutta ja yksilöllistä kannustusta. Erittäin tärkeänä pidettiin myös sitä, että esimiehillä ei saa olla ystäviä työntekijöiden joukossa.

*Se osaa niinku ohjata eteenpäin ja sitte se ottaa niinku kaikki tasapuolisesti huomioon ja kannustaa ja tsemppaa niissä asioissa mitä yksilöt kukin tarvii, että eikä oo mitään niinku mitään hyviä ystäviä sieltä porukasta vaan, että on niinku tasapuolinen kaikille.*

Esimiehillä on paljon valtaa työntekijöiden silmissä, koska he määräävät työntekijöidensä lomat, työvuorot ja vapaapäivät. Työntekijöillä oli aikaisemmista työpaikoista ikäviä kokemuksia epäoikeudenmukaisista esimiehistä. Tuli ilmi, että epäoikeudenmukaisuus aiheuttaa kitkaa myös työntekijöiden välille vaikka varsinaisen ongelman aiheuttaa epäreilu esimies. Tämän vuoksi työilmapiiri huonontui merkittävästi.

Esimiehillä oli tiedossa hyvin mitä heiltä odotetaan, tasapuolisuutta. Siihen he sanoivat pyrkivänsäkin esimiestyössään. Työvuorotoiveissa heidän on huomioitava kaikkien toiveet tasapuolisesti, samoin lomien kohdalla.

*Se on aikamoista palapeliä. No justiinsa, et työvuoroista, jos on jotain toiveita ollu ja sit taas kaikkien muidenkin toiveet, et jos ne ei oo ristiriidassa...*

*Että jos jompikumpi on joutunu joustaa aikasemmin niin sitten se on tietysti sen toisen vuoro, mut sillai nyt....kyllä mä nyt yritän sillai, et se ois niinku tasapuolista.*

He odottivat myös työntekijöiltä joustoa tasapuolisuuden nimissä, kun samaan ajankoh-  
taan oli tullut useampi lomatoive eivätkä kaikki voi olla yhtä aikaa lomalla.

Työntekijät kuvailivat hyvän ja huonon esimiehen ominaisuuksia runsaasti. Hyvä esimies  
kuvattiin valmentajan roolissa, hänellä on ohjaava ote työntekijöihin ja hän kannustaa  
työntekijää eteenpäin vaikeissakin tilanteissa. Keskusteleva johtaminen sanelupolitiikan  
sijaan oli työntekijöiden mielestä tärkeää, työntekijän pitää kokea tulevansa kuulluksi  
eikä vain käskyjen vastaanottajaksi. Esimieheltä odotetaan jämäkkyyttä tehdä päätöksiä  
ja myös pysyä niiden takana.

*Se on mun mielestä enemmän hyvää johtamista eli jos jotain tarvii tehdä,  
niin sitten se myös tehään.*

Esimiehen on tunnettava hyvin käytännön työ mitä hän johtaa.

*No mun mielestä se, että on sitä käytännönkokemusta siitä työstä mitä alai-  
set tekee, ja silloin osaa suhtautua ihan erilailta siihen, niin väittäisin.*

*Eli se tekee samaa työtä mitä alaisekin tekee, eli se pystyy ottaa  
kantaan niihin asioihin, koska sillä on se käytännön kokemus niistä asioista.*

Ihmissuhdetaitoja painotettiin kovasti, esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä, luotet-  
tava ja olla tiimensä puolella viimeiseen asti.

*Ja sitten ihmissuhdetaidot kyllä myös erittäin tärkeinä siinä myös. Koska  
sitten homma toimii paljon paremmin jos se on semmosta helppoo se kans-  
sakäyminen.*

Nykyhetken esimiehet saivat kiitettävän arvosanan työntekijöiltä, kaikki yllä mainitut  
ominaisuudet kuuluivat heidän esimiehilleen. Esimiehet itse kuvailivat omiksi hyviksi  
ominaisuuksikseen ja vahvuuksineen sosiaalisuutta, sitoutuneisuutta, päättäväisyyttä,  
luottavaisuutta ja työkokemusta alalta mitä johtaa.

Analyysissä ilmeni ikäviä seikkoja, joita työntekijät olivat kokeneet aikaisemmin. Huonolta esimieheltä puuttui kokonaan alan koulutus, häneen epäiltiin olevan narsisti, joka johti diktaattorimaisella tavalla. Hän käytti valtaansa pitämällä puhutteluita ja antamalla varoituksia jos asiat eivät menneet, kuten hän halusi. Itse tekemänsä virheen hän siirsi työntekijän tekemäksi ja otti kiitokset vastaan vaikka ne eivät hänelle olisi kuuluneet.

Työntekijästä nouseminen esimieheksi epäonnistui täysin, kyseinen esimies alkoi pitää itseään muita arvokkaampana ja hänet koettiin takin kääntäjäksi työntekijöiden keskuudessa tämän jälkeen. Myös etäinen esimies koettiin vaikeaksi, häneltä puuttui käytännön työn tuntemus ja hän oli erillään työntekijöistään jo ihan fyysisesti.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimustulosten pohdinta

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvata sekä Y-sukupolven odotuksia johtamiselta että esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan ja laatia kehittämissuunnitelma johtamiseen saatujen tulosten perusteella. Y-sukupolven odotuksia johtamiselta tuli runsaasti ilmi tutkimustuloksissa, samoin esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan. Saatujen tutkimustulosten pohjalta kehitetään Y-sukupolven johtamista yrityksen kanssa ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen strategisten lähtökohtien kehittämisessä. Opinnäytetyön analyysin pohjalta syntyi kuusi yläluokkaa, jotka ovat (1) vuorovaikutus, (2) työn hallinnan tunne, (3) johdon tuen merkitys, (4) työn mielekkyys, (5) Y-sukupolvi työelämässä ja (6) esimiestaidot.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kattava käsitys y-sukupolven työntekijöiden odotuksista. Odotukset johtamiselta olivat osittain samansuuntaisia aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Vuorovaikutusta pidetään tärkeänä osana johtamista. Palautteen saaminen ja avoin keskusteleva johtaminen oli Y-sukupolven työntekijöille tärkeässä asemassa. Esi-miehet olivat onnistuneet luomaan ympärilleen avoimen ilmapiirin mutta tiedonkulussa koettiin olevan kehitettävää. Työn hallinnan tunne oli merkittävänä tekijänä työssä viihtymiseen ja kytköksissä sitoutuneisuuteen. Työntekijät pitivät työtään monipuolisena ja itsenäisenä mutta henkilöstön resursointia kritisoitiin voimakkaasti. Kritiikki kohdistettiin ylempään johtoon, koska koettiin, että lähiesimiehet eivät voi asiaan vaikuttaa. Tämä kritiikki sai vahvistusta tämän hetken tilanteesta, koska sama asia ilmeni myös esimiesten taholta.

Johdon tuen merkitys työntekijän kehitymis- ja etenemismahdollisuuksissa oli tunnistettu hyvin. Työntekijät kokivat saavansa kehittää itseään laaja-alaisesti mutta varsinaisia etenemissuunnitelmia eikä etenemishaluja heillä ollut. Tämä poikkesi aikaisemmista tutkimuksista, joissa Y-sukupolvi nähtiin nopeasti urallaan etenevänä. Kivilahden (2013, 80) pro gradu -tutkielmassa nousi esille heidän nopea halu edetä urallaan, samoin Tapscottin (2010, 184) tutkimuksessa. Toisaalta tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena

olivat terveydenhuollon ammattilaiset, jotka kokivat tekevänsä merkityksellistä hoitotyötä ihmisten parissa, joten he eivät ehkä ole niin urasuuntautuneita kuin business-maailmassa työskentelevät ihmiset. Työelämässä y-sukupolven työntekijöillä oli tässä opinnäytetyössä samankaltaiset toiveet ja haaveet. Vapaa-aika sai suuren roolin. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin motivoivaksi tekijäksi ja työelämän erilaiset joustotoiveet tulivat esille heidän odotuksissa. Työyhteisön merkitys ja hyvä työilmapiiri koettiin kantavaksi kivijalaksi myös silloin, kun työmäärä oli suuri ja jaksaminen ääri rajoilla.

Raha ei ollut työntekijöiden arvostuksissa etusijalla. Tämä tulos poikkesi kanadalaisen Lavoie-Treblayn ym. (2010) tutkimustuloksista, joissa rahallinen palkitseminen koettiin osoituksena hoitajien hyvästä työstä ja heidän arvostuksesta. Opinnäytetyöni tulosten perusteella työpaikan vaihtoon ei lähdetä kevyin perustein. Jatkovaa työsuhdetta arvostettiin ja pidettiin tärkeänä saada säännöllinen toimeentulo tämän hetken hankalassa taloustilanteessa. Vakituinen työpaikka sen sijaan saattoi olla syynä työpaikan vaihtamiseen. Huonoa johtamista pidettiin pääsyynä työpaikan vaihtoon ja jopa koko alan vaihtoon. Anu Pynnösen (2015) tuore väitöskirja Varjosta valokeilaan tutki nimenomaan huonoa johtamista. Pynnösen mielestä valtavirta tutkimuksista tutkii hyvää johtamista ja sen parantamista niin kuin tämäkin opinnäytetyö. Pynnönen näkee asian kuitenkin siitä näkökulmasta, että jo välttämällä huonoa johtamista viedään johtamista eteenpäin. (Pynnönen 2015, 10)

Työntekijöiden odotukset esimiehestä olivat linjassa aiempien tutkimusten kanssa. Teke-sin raportin (2010) mukainen kaverijohtajuus kuvaili yksiselitteisesti työntekijöiden odotuksia hyvästä esimiehestä. Hyviä ihmissuhdetaitoja ja kokemusta käytännön työstä siitä mitä johtaa, pidettiin hyvän esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina. Esimiehen koulutusta ja pätevyyttä ei pidetty niinkään tärkeänä. Tämän hetken esimiestaitoja työntekijät kuvailivat kaksijakoisesti. Esimiehet koettiin helposti lähestyttäviksi ja oikeudenmukaisiksi mutta heidän lakitietämystään työsuhdeasioista pidettiin heikkona.

Yhtenä opinnäytetyöni osa-alueena oli myös kartoittaa Y-sukupolven johtamista esimiesten näkökulmasta ja siitä millaisena he kokevat tämän sukupolven johtamisen. Tutkimustuloksista ilmeni, että esimiehet tiedostavat hyvin vuorovaikutuksen ja sen arvon työntekijöille. Työn hallinnan tunteessa esimiehet olivat yhtä mieltä työntekijöiden kanssa siitä,

että työmäärä on valtava molemmilla osapuolilla. Heillä vallitsi keskinäinen ymmärrys asiasta eikä syytöksiä tekemättömistä töistä tullut kummaltakaan puolelta. Tästä seikasta tuli vahvasti esiin positiivinen ilmapiiri ja molemminpuolinen luottamus. Haasteelliseksi esimiehet kokivat johtaa nuorta naisvaltaista alaa tässä perheen perustamisen vaiheessa niukoilla henkilöstöresursseilla. Y-sukupolven erityispiirteiksi esimiehet kertoivat teknologiataitavuuden. Tätä samaa Tapscott (2010) kuvasi omassa tutkimuksessaan, että Y-sukupolvi on elänyt koko elämänsä digiajassa. Teknologia on heille yhtä tuttua kuin televisio vanhemmalle sukupolvelle. Esimiesten mielestä nämä nuoret työntekijät ovat joustonhaluisia, kunhan saavat vastavuoroisesti hyödyn siitä myös itselleen. Joidenkin työntekijöiden koettiin olevan vaativampia ja yleensä tietoisempia oikeuksistaan unohtaen työn velvollisuudet. Tämä ilmiö näkyy jo nyt esimiesten mielestä työpaikoilla ja he uskovat sen korostuvan entisestään tulevaisuudessa. Ihmiset ajavat omaa etuaan yhä voimakkaammin tai tuovat sen julki entistä näkyvämmiin.

## 6.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimusetiikka perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Etiikka on tutkimusprosessissa läsnä alusta loppuun. Sillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä, jotka koskevat kollegoita, rahoittajia, toimeksiantajia, tutkimuskohdetta sekä lukijoita. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (Vilkkä 2015, 41.) Pienimuotoinenkin tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Se on verrattavissa omaan ammattietiikkaan. Tutkimuksen tekijän on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä. (Vilkkä 2015, 42–45.) Tutkimukseen osallistujille on selvitettävä tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja riskit. Vapaaehtoinen suostumus ja sen antamisen yhteydessä tutkijan tehtäviin kuuluu varmistaa, että osallistuja tietää mihin on ryhtymässä. Osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin turvaaminen on etusijalla kaikessa. Tutkimuksen luottamuksellisuus, osallistujien anonyymius ja tutkijan vastuuntunto ovat osana tutkittavien suojaa. (Tuomi 2007, 145–146.)

Tämä opinnäytetyö on tehty alusta pitäen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Luin etiikasta kertovaa kirjallisuutta ja pyrin noudattamaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa hyviä eettisiä periaatteita. Tutkimuksen aihe nousi esille työelämästä ja tämän hetken

yleisestä tilanteesta Suomen terveydenhuollossa, jossa vallitsee suuret muutosten tuulet. Opinnäytetyö sai alkunsa vuosi sitten, jolloin hahmottelin tutkimusaihetta. Tutkimussuunnitelman tehtyäni ohjaava opettaja ja työelämän edustaja hyväksyivät tutkimussuunnitelmani. Tämän jälkeen aloitin aineiston keräämisen. Kaikille tutkimukseeni osallistujille annoin saatekirjeen opinnäytetyöstäni ja vapaaehtoisen suostumuslomakkeen ennen haastatteluajankohdan sopimista. Näin he saivat rauhassa tutustua aiheeseeni ja miettiä osallistumisestaan siihen. Saatuani vahvistuksen heiltä, jotka halusivat osallistua tähän, sovimme haastatteluajasta. Korostin heille tutkimuksen luottamuksellisuutta ja sitä, että kehtää osallistujaa ei pysty tunnistamaan tästä opinnäyteraportista. Työpaikalla en puhunut muille työntekijöille mitä olen tekemässä ja minkä vuoksi. Vain tutkimukseen osallistujat olivat tietoisia tästä. Kehotin heitä vielä erikseen olla puhumatta asiasta julkisesti, jotta luottamuksellisuus heidän osaltaan varmasti säilyy. Kerroin heille myös, että he voivat halutessaan perua osallistumisensa koska tahansa.

Tehdyt haastattelut tallensin henkilökohtaiselle kotitietokoneelle, jonka salasana oli vain omassa tiedossani. Litteroin kaikki haastattelut itse, jotta eettisyys toteutui tässäkin vaiheessa ja tämän kerroin myös osallistujille. Aineisto on ollut alusta saakka ainoastaan minun saatavillani ja minun käytössäni. Kukaan ulkopuolinen ei ole päässyt näkemään tai kuulemaan missään vaiheessa haastattelumateriaalia.

Tutkimusta tehdessäni olin samassa työntekijäasemassa kuin haastatteleman Y-sukupuolven työntekijät. Suhteemme oli ammatillinen vaikka tiesin haastatteleman ihmiset nimeltä. Pysin olemaan objektiivinen ja haastattelijan, en työntekijäasemassa haastattelutilanteessa. Tällä tavoin yritin ehkäistä haastattelun ohjailua mitenkään. Esimiesten haastatteluissa toimin täsmälleen samalla tavalla. Heille korostin erityisesti luottamuksellisuutta, koska heihin nähden olin alaisen asemassa. Asiat olivat arkaluontoisia ja tämän vuoksi huolella salassa pidettäviä. Tämän opinnäytetyön tulokset on raportoitu eettisiä periaatteita noudattaen ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisella tavalla.

### 6.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan raportin kokonaisuusluotettavuutta, jossa sisäistä johdonmukaisuutta painotetaan. (Tuomi 2007, 150.) Opinnäytetyöni oli laadullinen, joten tässä kappaleessa käsittelen ainoastaan laadulliselle tutkimukselle ominaisia luotettavuuden arviointikriteerejä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tekijän tarkkuus tutkimuksen toteutuksesta kaikissa sen vaiheissa. Haastattelututkimuksessa kerrotaan missä tutkimus tehtiin ja millaisissa olosuhteissa. Haastatteluun käytetty aika, häiriötekijät, ongelmat tulkinnassa ja oman itsensä arviointi kuuluvat tähän kuvaukseen. Sisällönanalyysin tekemisestä tulee kertoa luokitteluihin päätyminen, tulosten tulkinnasta perustelut ja syyt minkä vuoksi juuri tähän tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys, siirrettävyys ovat tyypillisiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä. Tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkijan käyttämä aika tutkittavan ilmiön suhteen. Tutkijan on ymmärrettävä tutkimukseen osallistujan näkökulma ja se vie aikaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Opinnäytetyöprosessini alkoi vuosi sitten, joka oli aikana melko lyhyt mutta tiivis jakso. Tuona aikana olen työstänyt opinnäytetyötäni johdonmukaisesti edeten nyt päätökseen. Prosessin aikana minulle muodostui tutkittavasta ilmiöstä selkeä kuva ja pääsin hyvin sisälle aiheeseeni.

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että toinen tutkija pystyy seuraamaan tutkimuksen eri vaiheita pääpiirteittäin. Se tarkoittaa tutkimusprosessin eri vaiheiden kirjaamista esimerkiksi muistiinpanojen tai tutkimuspäiväkirjan avulla. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) En pitänyt varsinaista tutkimuspäiväkirjaa mutta muistiinpanoja kertyi tutkimuksen eri vaiheista useita sivuja. Tehdessäni haastatteluita kirjasin ylös havaintoja ja äänen painotuksia. Litteroidessani haastatteluita, seurasin muistiinpanojani ja ne olivat suureksi avuksi ymmärryksen kannalta. Opinnäytetyöni luotettavuutta lisää myös se, että litteroin itse kaikki haastattelut. Tässä vaiheessa näkökulmani ilmiöön syventyi ja ymmärsin tutkimukseen osallistujia ja heidän näkökulmiaan.



Reflektiivisyys on tutkijan omien lähtökohtien tarkastelua. Tutkija arvioi itseään ja vaikutusta aineistoon ja tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Omien lähtökohtien tarkastelu alkoi jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Tietoisesti pyrin alusta saakka olemaan puolueeton tutkimuksentekijä. Onnistuin siinä mielestäni hyvin, koska haastatteluvaiheessa keväällä 2015 olin itse uuden työntekijän asemassa ja melko tuntematon henkilö tutkimukseen osallistujille. Sain tutkimukseen osallistujilta runsaasti arvokasta tietoa, he olivat hyviä avoimia ja kertoivat kokemuksistaan vapautuneesti. Koin saavani erittäin hyvän aineiston mutta näin runsaan aineiston analysointi ja raportin laatiminen lyhyessä ajassa heikensi todennäköisesti opinnäytetyöni luotettavuutta. Tämä opinnäytetyöni oli myös ensimmäinen laadullinen tutkimukseni.

Tutkimustulosten siirrettävyyttä arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa. Tässä pyritään saamaan tutkimusympäristöstä ja tutkittavista kattava kuva, jotta voidaan arvioida kuinka samankaltaisiin tuloksiin päästään mikäli tutkimus toistetaan. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Saamani tutkimustulokset olivat aiempien tutkimusten kanssa yhteneväisiä pääpiirteittäin mutta sain sekä uudenlaista että aiemmista tutkimuksista poikkeavaa tietoa, jota pidän arvokkaana tuloksena. Opinnäytetyöni on Y-sukupolven osalta siirrettävissä muihin konsernin toimipisteisiin samankaltaisten toimintatapojen ja yhteisten sääntöjen vuoksi. Johtamisen nykytilan arviointia ei voi yleistää, koska se on riippuvainen esimiehen ihmissuhdetaidoista ja kokemuksesta kuten tuloksista kävi ilmi.

Sisällönanalyysillä etsitään merkityssuhteita ja – kokonaisuuksia. Ne eivät ole numeerisessa muodossa esitettäviä tuloksia vaan eri ihmisten kokemuksia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Vilkkä 2015, 163.) Analysoin opinnäytetyöni aineiston aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Kuten jo aiemmin totesin, tämä oli ensimmäinen laatuaan vaikka tein sen metodikirjojen ohjeistuksien mukaisesti. Suureksi haasteeksi koitui aineiston luokittelu. Tämä vaihe vei oletettua kauemmin aikaa sen suuren sivumäärän vuoksi. Jo litterointivaihe kesti paljon pidempään mihin olin varautunut aikataulullisesti. Tutkimuksen onnistumisen kannalta näin sen kuitenkin positiiviseksi asiaksi, koska ajatukset ja haastateltavien näkemykset jäsentyivät samalla kun litteroin.

Tulosten raportoinnissa käytin alkuperäisilmauksia parantaakseni tutkimukseni luotettavuutta, jotta lukija saa paremman käsityksen tekemistäni luokitteluista ja tulkinnoista. Tutkimustulokset on esitetty henkilökohtaisen tulkintani mukaan.

## 6.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata sekä Y-sukupolven odotuksia johtamiselta että esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan ja laatia kehittämissuunnitelma johtamiseen saatujen tulosten perusteella. Tavoitteena on kehittää Y-sukupolven johtamista ja parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Pitkällä tähtäimellä se vaikuttaa positiivisesti yritysimageeseen ja toimii rekrytointivalttina.

Johtopäätöksenä tulosten perusteella Y-sukupolven työntekijöiden ja lähiesimiesten kommunikaatio toimii hyvin ja ennen kaikkea avoimesti. Työntekijät ovat tällä hetkellä erittäin tyytyväisiä esimiehiinsä ja heidän johtamistaitoonsa. Hyvä yhteistyö vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja työilmapiiriin. Työntekijöiden sitoutuminen on vahvalla pohjalla, kukaan tutkimukseen osallistujista ei suunnitellut lähtevänsä muualle töihin. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että näin ei välttämättä aina ole eikä sitä ole syytä pitää itsestäänselvyytenä. Työntekijät olivat vaihtaneet työpaikkaa juuri huonon johtamisen vuoksi. Työpaikan joustot olivat työntekijöille tärkeässä roolissa. Työn ja oman elämän yhteensovittaminen sujuvasti oli ollut myös syynä työpaikanvaihtoon. Tämän hetken tilanne työpaikalla joustojen suhteen oli työntekijöiden mielestä ihanne, josta ei haluta luopua. Esimiesten inhimillisyys ja ymmärrys siitä, että työntekijöillä on muutakin elämää kuin työ, oli työntekijöiden arvostuksissa korkealla.

Työntekijät kokivat työn hallinnan ristiriitaisin tuntein. Toisaalta he näkivät positiivisia asioita, kuten työn monipuolisuuden mutta sekä esimiehet että työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että tällä hetkellä liian monen työtehtävän hallitseminen koettiin raskaaksi ja sen nähtiin aiheuttavan työn hallitsemattomuutta. Kaaosta aiheutui siitä syystä, kun työntekijöiden pitäisi hallita muita kuin koulutustaan vastaavia työtehtäviä. Tällöin osaaminen koettiin epävarmaksi ja se nähtiin työnlaatua heikentävänä tekijänä. Työaika haaskautui ja turhia virheitä tapahtui, jotka olisi voitu välttää, mikäli työtehtävän olisi alun perin suorittanut henkilö, jonka koulutusta työ vastasi. Parempana mallina esitettiin pysymistä kunkin ammattiryhmän osalta omissa ammattitehtävissään ja ”moniosaaja”-mallista pois siirtymistä. Tällä tavoin työntekijöiden työn hallinnan tunne kasvaisi.

Niukat henkilöstöresurssit nähtiin merkittävänä haittatekijänä arjen työssä. Näissä tuloksissa vastaukset olivat sekä työntekijöiden että esimiesten kokemuksista yhdensuuntaisia.

Heidän keskinäinen ymmärryksensä tekemättömistä töistä loi yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ilman syylistämistä. Esimiehet eivät halunneet lisätä työntekijöiden taakkaa yhtään enempää lisätöillä vaan veivät itse töitä kotiin, jotta pystyivät auttamaan arjen rutiinitöissä. Huolestuttavaa oli, että esimiesten väsyminen ja työssä jaksaminen näkyi työntekijöille. Työntekijät näkivät esimiehensä puun ja kuoren välissä valtavan työtaakan alla ilman työkaluja. Esimiesten vastauksissa ilmeni kiukkua tilanteesta, koska heillä ei ollut lupaa rekrytoida lisää työntekijöitä. Esimiesten taholta tilanne koettiin luottamuspulana ylemmältä tasolta. Esimiesten mukaan ylemmän johdon pitäisi voida luottaa heidän arviointikykyynsä ja siihen, että tarvitaanko lisätyövoimaa vai ei. Tilanne oli tulosten perusteella hyvin huolestuttava ja pohdin, että kuinka kauan työntekijät ja esimiehet jaksavat tällaista ennen kuin se alkaa näkyä vaihtuvuutena. Työntekijöillä ei ollut myöskään minikäänlaista halua edetä hyvistä etenemismahdollisuuksista huolimatta ja mietin, että voisiko tämä olla syynä siihen, että he näkevät esimiesaseman mahdottomana yhtälönä.

Y-sukupolven erityispiirteistä vapaa-ajan tärkeys tuli esille useasti. Myös esimiehet olivat tunnistaneeet tämän piirteen heissä. Työntekijöiden arvoissa työ itsessään ei ollut etusijalla vaan oma henkilökohtainen elämä ja siihen liittyvät asiat. Mukavuudenhalu ja vaativuus työnantajaa kohtaan olivat esimiesten näkökulmasta selkeästi Y-sukupolven piirteitä. Työntekijöiden etenemishaluttomuus saattaa johtua myös näistä esille tulleista piirteistä. He haluavat selkeän eron työn ja muun elämän välille. Työt halutaan jättää työpaikalle ja sinne ne myös jäävät, toisin kuin esimiehillä.

## **6.5 Kehittämissuunnitelma**

Tämän opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää kohdeyrityksen esimiestyön kehittämisessä ja Y-sukupolven johtamisessa. Opinnäyteraportti annetaan konsernin henkilöstöhallintoon ja ylemmälle johtotasolle tiedoksi ja hyödynnettäväksi. Kehittämissuunnitelmaa voitaisiin hyödyntää paikallisen tason lisäksi konsernitasolla alueittain. Kehittämissuunnitelman käyttöönotto olisi sisällytettävissä yrityksen nykyiseen jo olemassa olevaan strategiaan jo tällä hetkellä. Käyttöönoton jälkeisiä tuloksia voisi mitata henkilöstö- ja esimiestyytyväisyyskyselyillä. Näistä saatujen tulosten perusteella kehittämistä jatketaan niiltä osin missä sitä vaaditaan.

Y-sukupolven johtamisessa on onnistuttu tutkimustulosten perusteella kiitettävästi mutta kehittämistä on edelleen esimiestyössä, heidän tietotaidoissaan. Esimiesten henkilöstöhallintotietoutta ja lakitietoutta olisi syytä parantaa esimiehille suunnatuilla koulutuksilla. Esimiehet tarvitsevat nykyistä enemmän aikaa esimiestehtäviensä hoitamiseksi. Henkilöstöresurssien lisääminen vaikuttaisi positiivisesti työssä jaksamiseen sekä esimiehillä että työntekijöillä. Riittäväillä henkilöstöresursseilla olisi suora vaikutus esimiestyöhön. Esimiehille jäisi enemmän aikaa esimiestehtävien hoitamiseen, kun heidän ei tarvitsisi olla käytännön työssä niin paljon kuin nykyisin paikkaamassa äkillisiä poissaoloja toiminnan takaamiseksi. Käytännön työn osaaminen nähtiin esimiehillä vahvuudeksi, joten kokonaan siitä ei kannata luopua jatkossakaan. Käytännön työtä tehdessään esimiehet pystyvät konkreettisella tasolla samaistumaan työntekijän kohtaamiin haasteisiin työssä, kun heillä on siitä omakohtaista kokemusta.

Sairauslomatilanteissa sijaispoolin eli varahenkilöstön käyttöönotto olisi suotavaa. Sijaispoolista on saatu hyviä kokemuksia kuntapuolella. Malli soveltuisi käyttöönotettavaksi myös yksityissektorille. Sijaispoolissa oleva työntekijä on palkattu vakituisesti työntekijäksi, joka työskentelee eri toimipisteissä, missä sijaista kulloinkin tarvitaan. Tällainen menettelytapa antaa sijaispoolissa olevalle työntekijälle varmuuden ja turvan jatkuvasta työstä eikä työnantajalla ole jatkuvaa sijaispulaa, joka on tuntityöntekijöiden käytössä suurena haasteena.

Esimiesten pitäisi pystyä hoitamaan työnsä jatkossa työaikana työpaikalla. Sijaispoolin avulla tähän tavoitteeseen pääseminen mahdollistuisi. Tavoitteen toteutuminen veisi joi-takin kuukausia mutta pitkällä tähtäimellä se toisi positiivisia hyötyjä yritykselle. Sijais-ten rekrytointi ja hyvä perehdyttäminen eri toimipisteisiin olisi tehtävä perusteellisesti. Sijaisten olisi oltava valmiita liikkumaan toimipisteestä toiseen, motivoituneita ja sitou-tuneita vaihtelevaan työhön.

Tampereen alueelle voisi perustaa Pirkanmaan sijaispoolin, josta lähikunnissa olevat toi-mipisteet saisivat varata sijaisen esimerkiksi enintään neljän päivän poissaoloon yhtäjak-soisesti. Sijaispoolin tarkoituksena ei ole sijoittaa sijaisia pitkiin sijaisuuksiin vaan ni-menomaan lyhyisiin sijaisuuksiin. Pitkille sairauslomille ja äitiys- ja vanhempainvapaille sijaiset rekrytoitaisiin erikseen. Sijaispooliin olisi hyvä palkata eri ammattiryhmien edus-

tajia, jotta sijaispoolista voitaisiin tarpeen tullen sijoittaa ammattilainen kulloinkin tarvittavaan tehtävään. Terveystieteiden toimintayksikön sijaispooliin tulisi kuulua ainakin lähihoitajia, sairaanhoitajia, bioanalytikoita ja röntgenhoitajia. Näillä turvattaisiin tarvittavat osaamisalueet eri yksiköihin.

Työmäärän kohtuullistaminen saisi työntekijät entistä motivoituneimmiksi ja kehittämään omaa työtään. Nykyisestä ”moniosaaja”-mallista siirtyminen ammattiosaamiseen parantaisi henkilöstön tyytyväisyyttä, koska työntekijä kokee varmuutta osaamisestaan ja on motivoitunut jos saa tehdä juuri hänen erityisosaamistaan ja koulutustaan vastaavaa työtä. Yrityksen toiminta tehostuisi ja palvelu nopeutuisi asiantuntija-roolien myötä. Turhilta virheiltä vältyttäisiin, kun työaika käytettäisiin olennaiseen osaamisalueeseen ja asiat tehtäisiin kerralla oikein. Samalla työn laatu paranisi merkittävästi asiakasnäkökulmasta katsottuna. Potilasturvallisuuden näkökulmasta tällainen menettelytapa olisi myös perusteltua. Kuviossa 2 on yhteenveto kehittämissuunnitelmasta pääkohtineen.

### Esimiesten lisäkoulutus

- Henkilöstöhallinnon- ja lakitietämyksen lisääminen

### Esimiestyöhön enemmän aikaa

- Esimiestyö tehdään työajalla työpaikalla; ei vapaa-ajalla, ei ylitöinä
- Käytännön työhön osallistumista nykyistä vähemmän
- Lähiesimiehet tarvitsevat konkreettista tukea ylemmältä johdolta
- Lähiesimiehen annettava aikaa enemmän työntekijöille; kuuntelua, keskustelua

### Lähiesimiehille enemmän päätösvaltaa

- Rekrytointi
- Resursointi

### Henkilöstöressurssien lisääminen

- **Sijaispoolin käyttöönotto;** vakituiseen työsuhteeseen eri ammattiryhmiä mm. lähihoitaja, sairaanhoitaja, bioanalyttikko, röntgenhoitaja

### Ammattiosaamiseen siirtyminen

- **"Moniosaaja" -mallista luopuminen:**
- Henkilöstön tyytyväisyys kasvaa
- Koulutusta vastaava työ motivoi työntekijöitä
- Työntekijä kokee varmuutta osaamisestaan
- Työn laatu paranee
- Toiminta tehostuu
- Asiakaspalvelu nopeutuu
- Potilasturvallisuus paranee
- Asiakastytyväisyys kasvaa

### Y-sukupolven erilaisuuden huomiointi

- Työelämän joustot
- Vapaa-ajan merkitys
- Työn ja perheen yhteensovittaminen

KUVIO 2. Kehittämissuunnitelma

## **6.6 Jatkotutkimusaiheet**

Tästä opinnäytetyöstä nousi esille seuraavia jatkotutkimusaiheita:

1. Lähiesimiesten johtamistaitojen kehittäminen
2. Seurantatutkimus kehittämistoimenpiteiden jälkeen
3. Vertailututkimus kunnallisen puolen Y-sukupolven johtamisesta

## LÄHTEET

Ahonen, G., Hussi, T., Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2010, 23–32.

Ansio, H. & Hirkman, P. (toim.) 2013. Työ ja johtajuus liminaalitulassa. Tekesin raportti. 2013:6. Helsinki.

Dols, J., Landrum, P., Wieck, K. 2010. Leading and Managing an Intergenerational Workforce. *Creative Nursing* 16 (2), 68–75.

Hills, C., Ryan, S., Warren-Forward, H., Smith, D. 2013. Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential. *Australian Occupational therapy Journal* (60), 267–275.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu laitos. Hämeenlinna: Tammi.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Keuruu: Kustannus-osakeyhtiö Otava.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Kivilahti, J. 2013. Y-sukupolven sitouttaminen yritykseen, Yliopisto-opiskelijoiden näkökanta sitoutumiseen. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu-tutkielma.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.–2. painos. Helsinki: Edita prima Oy.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 18 (1), 37–45.

Lavoie-Tremblay, M., Leclerc, E., Marchionni, C., Drevniok, U. 2010. The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace. *Journal for Nurses in Staff Development* 26 (1), 2–8.

Malmivaara, A. 2008. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus vaikuttavuudesta – Apuväline terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaisille, tutkijoille ja päättäjille. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2008 (45), 273–278.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Palomäki, G. & Piirtola, H. 2012. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. *Opinnäytetyö*. Tampereen ammattikorkeakoulu.



Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan – Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Suomen sairaanhoitajaliitto. 2004. Hoitotieteellisellä näytöllä tuloksiin hoitotyössä – käsikirja hoitotyönsuositusten laadintaan: Helsinki.

Syrjä, S. Diginatiivien profiili. 2014. Teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R & Syrjä, S. (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen Yliopistopaino Oy. 258.

Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Suom. Hautala, T. Porvoo: WSOYpro Oy. Alkuperäinen teos 2009.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2012. Työpaikkaan sitoutuminen ei katso ikää. 05.06.2012. Luettu 4.2.2015. [http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/sivut/tyopaikkaan\\_sitoutuminen\\_ei.aspx](http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/sivut/tyopaikkaan_sitoutuminen_ei.aspx)

Työturvallisuuskeskus TTK. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Tulostettu 18.7.2015. [http://www.ttk.fi/julkaisut/tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville\\_%28vain\\_pdf%29%2822129%29.1284.shtml](http://www.ttk.fi/julkaisut/tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville_%28vain_pdf%29%2822129%29.1284.shtml)

Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. 171–186.

Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. 2011. Johtamistaidon opisto. 116.

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

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.

## LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen hakusanat ja osumat tietokannoittain

Tietokanta	Y-sukupolvi/generation y	Johtamien/management	Y-sukupolvi/generation y/ AND johtaminen/management	Otsikon perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut
Melinda	123	23320	41	9	1
Aleksi	31	24368	6	4	0
Arto	1777	5200	13	2	0
PubMed	3124	217319	101	0	0
Cinahl	131	37184	29	17	3
Journals@Ovid	46	12177	27	1	1
<b>Yhteensä</b>	<b>5232</b>	<b>319568</b>	<b>217</b>	<b>33</b>	<b>5</b>

## Liite 2. Näytön asteen luokitus

<b>NÄYTÖN ASTEEN LUOKITUS</b>	
I	Meta- analyysi, hyvä systemoitu katsaus.
II	Systemoitu katsaus, yksi satunnaistettu hoitokoe (RCT = randomized controlled trial) tai useita hyviä kvasikokeellisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
III (a)	Yksi hyvä kvasikokeellinen tutkimus tai useita muita kvasikokeellisiä tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
III (b)	Useita määrällisesti kuvailevia tai korrelatiivisia tutkimuksia, joissa samansuuntaiset tulokset.
III (c)	Useita hyviä laadullisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.
IV	Yksittäiset hyvät muut tutkimukset, tapaustutkimukset, konsensuslausumat ja asiantuntija-arviot. Kun näyttö on arvostettujen asiantuntijoidenkonsensuksen tulosta, kuvataan, miten se on syntynyt.

(Suomen sairaanhoitajaliitto 2004, 21)

## Liite 3. Alkuperäistutkimusten laadun arviointi

<b>ALKUPERÄISTUTKIMUSTEN LAADUN ARVIOINTI</b>			
<b>Tutkimus</b>			
	Kyllä	Ei	Ei tietoa / Ei soveltu
<b>Tutkimuksen tausta ja tarkoitus</b>			
Tutkittava ilmiö on määritelty selkeästi.			
Tutkimuksen aihe on perusteltu kirjallisuuskatsauksen avulla sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti.			
Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät on määritelty selkeästi.			
<b>Aineisto ja menetelmät</b>			
Aineistonkeruumenetelmät ja – konteksti on perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti.			
Aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Aineiston keruu on kuvattu.			
Aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet on kuvattu.			
Analyysimenetelmä soveltuu tutkittavaan ilmiöön.			
Tutkimus on luotettava ja eettisesti toteutettu.			
Tutkimuksen kohderyhmä on relevantti.			
Tutkimuksen otos on riittävä ja sitä on arvioitu. (kvantitatiivinen tutkimus)			
Tutkimuksen sisällön riittävyttä on arvioitu. (kvalitatiivinen tutkimus)			
<b>Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys</b>			
Tutkija on nimennyt kriteerit, ja niiden pohjalta arvioinut tutkimuksen luotettavuutta.			
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä huolellisesti.			
<b>Tulokset ja johtopäätökset</b>			
Tulosten merkittävyyttä on arvioitu.			
Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä ja yhteneväisiä aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna.			
Tulokset on esitetty selkeästi ja niitä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin.			
Tutkimusten tulokset perustuvat tutkimuksiin ja ovat hyödynnettävissä.			
<b>Kokonaisarvio</b>			
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja loogisen kokonaisuuden.			
Tutkimuksesta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.			
Tutkimus on sovellettavissa suomalaisen terveydenhuollon kenttään.			

(Palomäki &amp; Piirtola 2012, 75)

## Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

1(3)

Tutkimuk- sen tekijät, vuosi ja tut- kimuksen nimi	Tie- teenala	Tutkimuk- sen tarkoi- tus ja tut- kimusteh- tävät	Me- todi	Kohde- ryhmä	Aineis- ton ke- ruu- ja analy- soin- time- netelmä	Keskei- set tu- lokset	Näytön vah- vuus ja laa- dunarviointi- pisteet
Johanna Ki- vilahti 2013 Y-sukupol- ven sitoutta- minen yri- tykseen Yliopisto- opiskelijoi- den näkö- kanta sitou- tumiseen	Kaup- patiede	Miten Y- sukupolvi pystytään sitoutta- maan pa- remmin yritykseen? Tutkimus- tehtävät: 1.Mitkä te- kijät vai- kuttavat korkeakou- lutetun Y- sukupolven sitoutumi- seen? 2.Mitä Y- sukupolvi tarvitsee yrityksiltä tarpeidensa tydyttämi- seen?	Kva- lita- tiivinen	Korkea- koulu- opiskeli- jat, joilla on koke- musta työelä- mästä	Ryhmä- haastat- telu tee- mahaas- tattelun muo- dossa (n=6)  Teoria- ohjaava sisällön- analyysi	1.Y-su- kupol- ven minä- käsitys 2. Ura- kehitys ja sitou- tuminen 3. Y-su- kupol- ven vaa- timukset yrityk- seltä si- toutumi- sen pa- rantami- seksi	III (c)/ 17

(jatkuu)

## Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

2(3)

Caroline Hills, Susan Ryan, Helen Warren-Forward ja Derek R. Smith, 2013  Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential	Terveys-tiede	Optimoida Y-sukupolven potentiaali työelämässä huomioidamalla sukupolven erityispiirteet	Mixed methods	51 toimintaterapeutti-johtajaa	Monivalintakysymykset analysoitiin SPSS-menetelmällä ja Saldanan koodaus menetelmällä	Y-sukupolven edustajat ovat ahkeria, luovia ja parempia teknologiassa muihin verrattuna. Heidän yrittäjähenkisyys vastaa muuttuvan terveydenhuollon vaateisiin, sosiaalinen verkostoituminen ja liikkuvuus olisi huomioitava ja hyödynnettävä johtamisessa	III (b)/16
Jean Dols, Peggy Landrum ja K. Lynn Wieck 2010  Leading and Managing Intergenerational Workforce	Hoitotiede	Tarkoituksena oli kuvata sairaanhoitajien kokemuksia työssään ja luoda sukupolvi-analyysi tyytyväisyydestä ja johtamisesta. Tutkittiin mitä he arvostivat johtajissaan ja mitä halusivat työntantajiltaan.	Kvalitatiivinen	25 hoitajaa kahdessa eri kohderyhmässä työkokemuksen mukaan jaoteltuna	Haastattelu	Positiivisen palautteen tärkeys, motiivointi ja kannustus avainasemassa	III (c)/14

## Liite 4. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimukset

3(3)

Melanie Lavoie-Tremblay, Edith Leclerc, Caroline Marchionni ja Ulrika Drevniok 2010 The Needs and Expectations of Generation Y Nurses in the Workplace	Hoitotiede	Tutkia kohderyhmän näkökulmia ja kokemuksia, tavoitteena luoda innovatiivisia tapoja hoitotyön opettajille ja johtajille kohderyhmän kanssa	Kvalitatiivinen	Alle 27 v hoitajia, jotka ovat työskennelleet alle vuoden	Yksilö- ja ryhmähaastattelu, n=35, sisällönanalyysi	Tarpeet, motivaatio, odotukset, pysyvyys, palaute, kannustus, harjoittelu, joustavat aikataulut, mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen	III (c)/ 19
---	------------	---	-----------------	---	---	---	-------------

## TIEDOTE



7.1.2015

Hyvä vastaanottaja!

Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on kuvata sekä Y-sukupolven odotuksia johtamiselta että esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan ja laatia kehittämissuunnitelma johtamiseen saatujen tulosten perusteella. Osallistumisenne tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa.

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelemalla y-sukupolven työntekijöitä sekä lähiesimiehiä. Haastattelut tullaan toteuttamaan teemahaastatteluina eli keskustelemme etukäteen sovittujen teema-alueiden aiheista kahden kesken. Haastattelun teemat saatte viikkoa ennen sovittua haastattelu ajankohtaa, jotta voitte valmistautua ja miettiä asioita jo etukäteen. Haastattelut tehdään yrityksen toimitiloissa. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan tekstiksi manuaalisesti kirjoittamalla nauhoitus tekstinkäsittelyohjelmaan opinnäytetyöntekijän toimesta. Haastatteluun kannattaa varata aikaa 1-2 tuntia.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, opinnäytetyön raportista ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyöt ovat luettavissa elektronisessa Theseus tietokannassa, ellei yrityksen kanssa muuta sovittu. Mikäli Teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin:

Marjut Murtosaari

Marjut Murtosaari

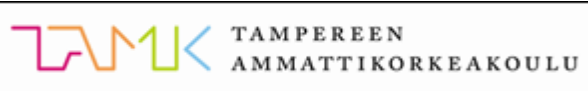
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, bioanalyytikko (YAMK)

Tampereen ammattikorkeakoulu

marjut.murtosaari@XXXX.fi tai XXX-XXXXXXX

(jatkuu)





## SUOSTUMUS

## Y-sukupolven johtaminen

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kuvata sekä Y-sukupolven odotuksia johtamiselta että esimiesten kokemuksia heidän johtamisestaan ja laatia kehittämissuunnitelma johtamiseen saatujen tulosten perusteella. Minulla on mahdollisuus esittää opinnäytetyöstä tekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

\_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

Suostun osallistumaan  
opinnäytetyöhön:

Suostumuksen  
vastaanottaja:

\_\_\_\_\_  
Haastateltavan allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Nimen selvennys

\_\_\_\_\_  
Nimen selvennys

## Liite 6. Teemahaastattelun runko

Teema 1: Odotukset ja toiveet johtamiselta

Teema 2: Johtamisen nykytilanne

Teema 3: Keinot ja kehitysehdotukset