

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO**

School of Business and Management

Johtaminen ja organisaatiot

*Janne Reunanen*

**Y-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN – ODOTUKSET ESIMIESTYÖLTÄ**

Työn ohjaaja / tarkastaja: Professori Pia Heilmann

2. tarkastaja: Tutkijatohtori Pasi Tuominen

## TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Janne Reunanen
Tutkielman nimi:	Y-sukupolven johtaminen – odotukset esimiestyöltä
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2015
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 111 sivua, 4 kuviota, 4 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Pia Heilmann Tutkijatohtori Pasi Tuominen
Hakusanat:	johtaminen, esimiestyö, Y-sukupolvi, lähiesimies, osaamisen johtaminen

Y-sukupolven oikeantyylinen johtaminen sekä osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen ovat johtamisen haasteena organisaatioissa, jotka toimivat digitaalista osaamista vaativien tuotteiden ja palvelujen parissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, minkälaisia odotuksia Y-sukupolvella on esimiestyötä ja johtamista kohtaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tutkimuksen kohdeyrityksen johtamisen kehittämistä varten nuorten työntekijöiden odotukset heihin kohdistuvasta esimiestyöstä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuottaa tutkittua tietoa Y-sukupolven johtamista koskevaan keskusteluun.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin haastattelemalla kohdeyrityksen nimeämistä joukosta 12 Y-sukupolven edustajaa. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluissa kohderyhmään kuuluvat kertoivat omiin mielipiteisiinsä perustuen ajatuksiaan ja odotuksiaan tutkijan määrittämiin teemoihin. Haastatteluteemat olivat: työ ja työn merkitys, kokemukset ja odotukset esimieheen liittyen sekä heidän oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä ensisijaisesti johtamista. Esimiehen täytyy pitää organisaatiossa langat käsissään; toimia suunnannäyttäjänä, organisoida ja olla jämäkkä. Esimiehen tulee olla ominaisuuksiltaan kyvyiltään sellainen, jonka johtaminen on selkeää, oikeudenmukaista ja vuorovaikutteista. Y-sukupolvi odottaa selkeitä tavoitteita, oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua ja palkkaa sekä jatkuvaa palautteeseen ja sparraamiseen liittyvää vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Y-sukupolvi odottaa myös, että esimies hyödyntää ja kehittää heidän osaamistaan.

## ABSTRACT

Author: Janne Reunanen  
Title: Managing Generation Y – Expectations for Leadership  
Faculty: LUT School of Business and Management  
Major: Management and Organisations  
Year: 2015  
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology  
111 pages, 4 figures, 4 tables, 2 appendixes  
Examiners: prof. Pia Heilmann and research fellow Pasi Tuominen  
Keywords: management, leadership, generation Y, immediate manager, competence management

Companies that operate with digital products and services face a challenge on how to manage their skillful young employees. Choosing the correct leadership style as well as utilization and development of employees competence are essential when managing generation Y. The aims of this thesis were to study the expectations generation Y has towards management and managers, to provide information for the case company's manager development and to produce more studied knowledge regarding generation Y management discussion.

The study was conducted as a qualitative case study by interviewing 12 generation Y representatives from the case company. Semi-structured theme interview was selected as the interview method for this case. The researcher preselected themes, and the target group explained and told their own views and thoughts regarding those themes. The interview themes were work and meaning of work, experiences and expectations towards their manager and the utilization and development of their competence.

The results showed, that generation Y expects primarily proper leadership from their managers. Managers need to be able to hold the big picture together, lead the organization and to be able to organize and be solid. Managers should be clear, fair and interactive towards their employees. Generation Y expects to get clear objectives, fair and equal treatment and salary and also continuous interaction with manager when it comes to feedback and sparring. Generation Y also expects manager to utilize and further develop their skills.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	9
1.2. Tutkimuksen rajaus ja aiempi tutkimus .....	10
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	13
1.3.1. Esimiestyö .....	13
1.3.2. Transformationaalinen johtaminen .....	14
1.3.3. Osaamisen johtaminen.....	14
1.3.4. Y-sukupolvi.....	15
1.4. Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	16
1.5. Tutkimusraportin rakenne .....	19
<b>2. ESIMIESTYÖ.....</b>	<b>20</b>
2.1. Henkilöjohtaminen .....	22
2.2. Transformationaalinen johtaminen.....	24
2.3. Esimiehen ominaisuudet.....	25
2.4. Y-sukupolven johtaminen.....	28
2.4.1. Y-sukupolven osaamisen johtaminen .....	34
<b>3. Y-SUKUPOLVI.....</b>	<b>37</b>
3.1. Y-sukupolven käyttäytymismallit, arvot ja asenteet.....	37
3.2. Y-sukupolven suhtautuminen työhön ja odotukset työpaikalta.....	41
3.3. Y-sukupolven odotukset johtamiselta.....	49
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>54</b>
4.1. Tutkimusmenetelmä.....	54
4.1.1. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimusmetodina .....	56
4.2. Tutkimuksen aineisto ja analyysi.....	57
4.2.1. Tutkimuksen kohderyhmä .....	57
4.2.2. Tutkimuksen aineisto .....	58
4.2.3. Aineiston analysointi.....	61
4.3. Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus.....	62
<b>5. TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>64</b>
5.1. Y-sukupolven kokemukset työelämästä .....	65

5.1.1.	Mitä työ merkitsee? .....	66
5.1.2.	Miten Y-sukupolvi erottaa työ- ja vapaa-ajan?.....	67
5.1.3.	Mitä jos työt loppuvat?.....	68
5.1.4.	Mikä työssä motivoi? .....	69
5.1.5.	Mikä on palkan ja uran merkitys? .....	70
5.2.	Y-sukupolven kokemukset esimiestyöstä.....	72
5.2.1.	Oman tehtävän ja toimenkuvan määrittely .....	73
5.2.2.	Tavoitteiden asettaminen .....	74
5.2.3.	Palautteen saaminen.....	75
5.3.	Y-sukupolven odotukset esimiehestä.....	77
5.3.1.	Mikä on esimiehen tehtävä? .....	78
5.3.2.	Millainen esimiehen pitäisi olla? .....	79
5.3.3.	Millainen esimies ei saisi olla?.....	81
5.4.	Y-sukupolven osaamisen hyödyntäminen.....	82
5.4.1.	Miten osaamistasi hyödynnetään ja kehitetään? .....	83
5.4.2.	Mitä odotat osaamisesi kehittymiseltä? .....	84
<b>6.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....</b>	<b>86</b>
6.1.	Y-sukupolven johtaminen.....	87
6.2.	Y-sukupolven osaamisen johtaminen.....	90
6.3.	Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä .....	92
6.3.1.	Johtaminen.....	94
6.3.2.	Esimiestyön selkeys .....	96
6.3.3.	Tasapuolisuus esimiestyössä.....	97
6.3.4.	Esimiehen vuorovaikutteisuus .....	98
6.3.5.	Organisaation ja yksilöiden kehittäminen .....	100
6.4.	Tutkimustulosten hyödynnettävyys .....	101
6.5.	Jatkotutkimusajatukset.....	102
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>104</b>

## LIITTEET

Liite 1: Saate haastatteluajankokoukselle

Liite 2: Haastattelun teemat

**KUVIOT**

Kuvio 1. Väestöennusteeseen perustuva työvoiman tarjontapotentiaalin muutos Suomessa vuosina 1945-2030	7
Kuvio 2. Henkilöjohtamistyyliin vaikuttavat tekijät	25
Kuvio 3. Ominaisuudet joita Y-sukupolvi odottaa esimieheltä	51
Kuvio 4. Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä	93

**TAULUKOT**

Taulukko 1. Y-sukupolven syntymäajan määritelmät	16
Taulukko 2. Henkilö- ja asiajohtamisen keskeiset erot	23
Taulukko 3. Hyvän pomon ominaisuudet Y-sukupolven mielestä	51
Taulukko 4. Haastatellut henkilöt	60

## 1. JOHDANTO

Työelämään saapuu aina parinkymmenen vuoden välein uusi sukupolvi tai ryhmä samanhenkisiä ja samanikäisiä työntekijöitä. Joka kerta uuden sukupolven saapuessa työelämään johtamisessa koetaan haasteena se, miten esimiehet pystyvät ymmärtämään uutta sukupolvea. Esimiesten pitää muuttaa omaa johtamistyyliään saadakseen uudesta sukupolvesta irti sen osaaminen ja potentiaali. Jokaisen esimiessukupolven täytyy ymmärtää, että uusi työntekijäsukupolvi näkee maailman eri tavalla kuin aiemmin on totuttu, ja että jokaisella sukupolvella on sille ominainen tapa katsoa maailmaa. Asenteet, tavat ja tottumukset poikkeavat sukupolvien välillä. (mm. Smola & Sutton 2002, 365-366; Kultalahti & Viitala 2014, 570; Kilber et al. 2014, 80)

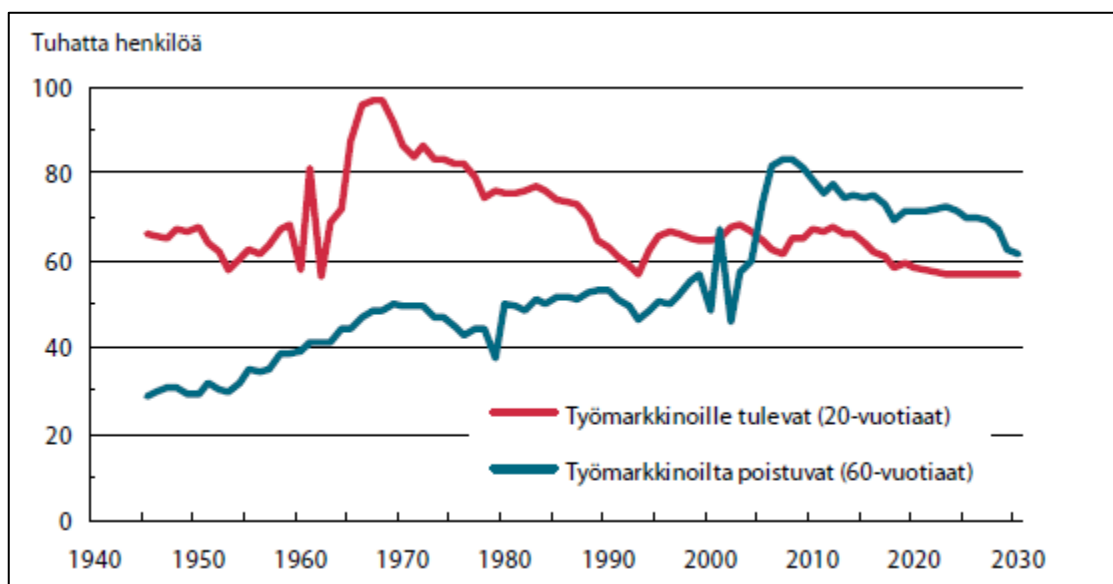
Työelämä on jatkuvassa murroksessa. Sukupolvet vaihtuvat ja jokainen uusi sukupolvi tuo mukanaan omat erityispiirteensä niin työskentelytapojen kuin arvomaailmansakin perusteella. Viimeisin työelämään siirtynyt, ja vielä osin siirtymässä oleva, sukupolvi on ns. Y-sukupolvi, johon kuuluvat ovat syntyneet 1980- ja 1990-luvuilla.

Sanotaan, että työelämässä on menossa ennen kokematon rakennemuutos. Yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Yhteiskunnan digitalisoitumisen myötä yritykset ovat nopealla tahdilla vahvistaneet osaamistaan ns. digiosaajilla. Nämä osaajat ovat yleensä juuri Y-sukupolvea. Näin ollen työelämässä on käynnissä todella merkittävä uuden sukupolven esiinmarssi, jossa työntekijäjoukon nuorimpien osaamiseen kohdistuu voimakas tarve ja kysyntä. Varsinkin korkeasti koulutetut, osaavat nuoret työntekijät ovat lukuisten yritysten tähtäimessä. Nuorten vahva asema työmarkkinoilla voi johtaa tilanteisiin, joissa organisaatioiden on sopeuduttava työntekijöiden tapoihin ja odotuksiin.

Koskaan aikaisemmin työelämään tuleva uusi sukupolvi ei ole elänyt aikaisempiin sukupolviin verrattaessa niin erilaisessa maailmassa kuin nykyinen digiaikaan syntynyt Y-sukupolvi (Vesterinen 2011, 9). Tämä erilainen maailma näkyy ennen kaikkea uuden sukupolven tottumuksessa käyttää digitaalisia (työ)välineitä kaikessa kommunikoinnissaan sekä arjen rutiinien ja työtehtävien hoidossa. Y-sukupolvi on kasvanut maailmaan, jossa informaation hallinta on lähtökohta

kaikelle tekemiselle. Tapscott (2009, 52) toteaa, että Y-sukupolvella on käytössään digitaaliset valmiudet osaamisen ja työvälineiden muodossa, jotka mahdollistavat heille ennen kokemattoman globaalien vaikuttamisen ja vuorovaikuttamisen kentän.

Elinkeinoelämän valtuuskunta on raportoinut, että Suomen työvoimaan 2010-luvulla kohdistuvia keskeisiä muutoksia ovat Y-sukupolven aktiivinen astuminen työelämään, vuorovaikutteisten tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyminen sekä talouden globalisaation syveneminen. Y-sukupolvi nousee 2020-luvulla suurimmaksi ikäluokaksi Suomen työelämässä. Tämä tulee olemaan ensimmäinen kerta vuoden 1985 jälkeen, kun suurin ikäluokka Suomen työelämässä koostuu alle 40-vuotiaista. ICT:n kehitys avaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, joilla voidaan koordinoita yritysten toimintoja globaalisti, tehdä työtä virtuaalisesti ja auttaa ihmisiä kommunikoimaan keskenään monipuolisemmin. Yhä useampi Suomessa sijaitseva yritys joutuu etsimään kilpailuetua asiakasjoustavuudesta, nopeudesta ja ketteryydestä sekä kyvystä tuottaa innovaatioita. Väestöennusteeseen perustuva työvoiman tarjontapotentiaali (kuvio 1) kertoo, miten työvoiman ikärakenne muuttuu vauhdilla ja siten työvoiman keski-ikä laskee. (Alasoini 2010, 11)



Kuvio 1. Väestöennusteeseen perustuva työvoiman tarjontapotentiaalin muutos Suomessa vuosina 1945-2030 (Alasoini 2010, 12)



Y-sukupolven tulo työelämään on asettanut organisaatiot jälleen kerran kohtaamaan ikäjohtamisen haasteet. Yhteiskunnan digitalisoituminen on tapahtunut ennakoitua nopeammin ja voimakkaammin. Siten johtamisen ja esimiestyön kohtaamat haasteet ovat merkittäviä ja pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa yritysten on reagoitava ja pystyttävä vastaamaan näihin haasteisiin.

Ihmisten käyttäytyminen ja toimintatavat muuttuvat koko yhteiskunnassa. Yritysten pitää muuttua tämän kehityksen mukana. Muuttuvan toimintaympäristön myötä myös organisaatioiden osaamistarve ja vaateet henkilöstön osaamiselle muuttuvat (Moran & Brightman 1998, 27). Digitalisoituminen vaatii digitaalisen maailman osaajia, jotka hallitsevat modernit työvälineet sekä pystyvät kehittämään ja luomaan uutta digitaalista sisältöä. Y-sukupolvella on osaamista, jota digitaalisuuteen panostavissa yrityksissä tarvitaan. Tämä osaaminen pitää saada hyödynnettyä koko yrityksen ja organisaation eduksi ja osaamisen johtaminen vaatii oikeanlaista esimiestyötä.

Esimiestyössä ja johtamisessa pitää ymmärtää organisaatiossa oleva osaaminen, varsinkin jos ja kun se on uutta ja erilaista kuin se mihin yrityksissä on totuttu. Yritykset ovat muutoksessa ja johtamisenkin on muututtava. Y-sukupolven johtaminen vie esimiehet lähemmäksi yksilöiden ja heidän kykyjensä ja osaamistensa johtamista. Tämä yhdistettynä uuden sukupolven odotuksiin on johtamisen kehittäminen ilmiö, johon useissa yrityksissä on havahduttu.

Tässä pro gradu -tutkielmassa päämielenkiinto kohdistuu Y-sukupolveen ja siihen, mitä Y-sukupolven johtamisessa pitää esimiestyön näkökulmasta huomioida. Taustalla vaikuttaa se, että Y-sukupolven on sanottu poikkeavan arvoiltaan ja asenteiltaan aiemmista sukupolvista (mm. Kultalahti & Viitala 2014, 570). Tässä tutkielmassa tutkittava ilmiö on Y-sukupolveen kuuluvien alaisten tuomat vaatimukset esimiestyölle. Nuoret työntekijät perustavat elämänsä ja työn tekemisensä eri arvojen varaan kuin pidempään työelämässä olleet sukupolvet. Muuttuvassa toimintaympäristössä toimivat yritykset tarvitsevat kyvykkäitä nuoria tärkeisiin asiantuntijatehtäviin ja työnantajilla on omat haasteensa sopeuttaa organisaationsa tämän mukaisesti. Haasteet ovat johtamisessa ja esimiestyössä. Pohdittavana on mitä esimiehiltä odotetaan ja millaista esimiestyön tulee olla.

Tämä tutkielma sijoittuu johtamisen keskustelussa esimiestyön eli leadershipin tarkasteluun, erityisesti Y-sukupolven johtamiseen liittyvien erityispiirteiden tarkasteluun. Tutkimuksessa haastatellut ovat Y-sukupolveen kuuluvia korkeasti koulutettuja asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, joiden odotukset johtamisesta ja esimiestyöstä tuodaan tutkimuksessa esille heidän näkökulmansa avulla. Tutkimusongelma on rakennettu sen ympärille, mitä odotuksia Y-sukupolvella on esimiestyötä ja johtamista kohtaan nimenomaan silloin, kun he ovat itse alaisten asemassa johdettavina.

### 1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän pro gradu –tutkielman tarkoituksena on tutkia mitä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä työskentelevät Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät odottavat johtamiselta ja esimiestyöltä sekä miten he kokevat, että heidän osaamistaan hyödynnetään ja kehitetään kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajana toimivalle kohdeorganisaatiolle, SOK MEDIA:lle selvitys siitä, miten heidän organisaatiossaan asiantuntijatehtävissä toimivat korkeasti koulutetut Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät kokevat johtamisen omassa organisaatiossaan ja minkälaisia odotuksia heillä on esimiestyöstä sekä heidän osaamisensa kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Tutkimuksen tulosten avulla saadaan parempi käsitys siitä, mitä Y-sukupolven johtaminen vaatii esimiehiltä. Y-sukupolven odotusten selvittämisellä pyritään myös nykyistä parempaan ymmärrykseen siitä, miten esimiestyön ja johtamisen odotetaan muuttuvan, kun työelämä edelleen kehittyy. Tutkimus tuottaa myös lisätietoa SOK MEDIA:n omaa esimieskoulutusta ja johtamisen kehittämistä varten.

Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa tutkittua tietoa johtamisen keskusteluun. Tutkimuksessa kerättyä tietoa verrataan Y-sukupolvesta, esimiestyöstä ja osaamisen johtamisesta kirjoitettuun aikaisempaan tietoon. Tutkimuksella tavoitellaan hieman erilaista näkökulmaa yksilön osaamisen johtamisen

tutkimiseen, kun tutkittavana ovat uuden sukupolven edustajat ja heidän väitetyksi totutusta poikkeavat arvonsa ja asenteensa työelämää ja esimiestyötä kohtaan.

Tutkimuksella on tarkoitus saada vastaus päätutkimuskysymykseen, joka on:

- **Mitä Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä?**

Tähän kysymykseen etsitään vastausta seuraavien apukysymysten avulla:

- Millaiseksi Y-sukupolvi kokee hyvän esimiestyön?
- Miten Y-sukupolven osaamista hyödynnetään heidän organisaatiossaan?

Näillä tutkimuskysymyksillä tavoitellaan haastateltavana olevien Y-sukupolven edustajien näkökulmaa uuden sukupolven johtamiselta vaadittaviin asioihin.

## 1.2. Tutkimuksen rajaus ja aiempi tutkimus

Tässä tutkielmassa näkökulmaksi rajataan alaisen näkökulma, mikä näkyy myös tutkimuskysymysten asettelussa. Tutkimuksen tehtävänä on kartoittaa alaisten odotuksia esimiestyöltä ja pyrkiä löytämään niitä tekijöitä, jotka edesauttavat ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat hyvänä pidettyyn esimiestyöhön. Osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä tutkitaan alaisen näkökulmasta siten, että Y-sukupolven edustajilta kysytään tutkimuksessa miten he kokevat, että heidän osaamistaan hyödynnetään kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen tulokset analysoidaan siten, että tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tuloksista saadaan tarvittavaa informaatiota kohdeyrityksen johtamisen kehittämistä varten. Johtamisen kehittämisen näkökulma on eri kuin tässä tutkimuksessa, mutta tutkimuksen luotettavuus ja käytettävyys ovat parempia, kun keskitytään kuvaamaan alaisten tunteja ja kokemuksia. Siten rajaus alaisen näkökulmaan on perusteltu.

Organisaatioteorioissa keskitytään johtamisen teorioiden tapaan siihen, miten organisaation jäsenet saadaan ohjattua ja johdettua organisaation toimintatapoihin ja miten yksilöt saadaan sulautumaan vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

Toimintaympäristön muutos vaatii innovatiivisilta yrityksiltä kykyä mukauttaa organisaationsa kehittyvään ympäristöön ja siten myös tarvittaessa muokkaamaan omaa kulttuuriaan. Organisaation ja johtamisen eli esimiestyön mukautumista työntekijöiden toiveiden ja odotusten mukaan tapahtuu kehittymään pyrkivissä yrityksissä, mutta organisaatiotutkimuksessa tämä lähestymistapa on pääsääntöisesti ohitettu. Lähtökohtana on ollut, että työntekijä sopeutuu yritykseen, sen toimintakulttuuriin, arvoihin ja tapoihin.

Tässä tutkielmassa lähestyn johtamista ja esimiestyötä nimenomaan siltä kannalta, että selvitän, miten organisaation johtamista tulisi kehittää, jotta kyvykkäimmät työntekijät saadaan houkuteltua yritykseen ja pysymään organisaatiossa. Tästä saattaa seurata johtamistapojen uudelleenmiettimistä ja muuttamista, samoin kuin siitä saattaa seurata muutoksia aina organisaatio-kulttuuriin asti.

Tämä tutkielma sijoittuu johtamisen keskustelussa esimiestyön tutkimuksen alueelle. Esimiestyötä käsitellään pääosin transformationaalisen johtamisen näkökulman kautta, jolloin huomio on siinä, miten esimies voi omalla käyttäytymisellään ja toiminnallansa mahdollistaa alaisten kehittymisen ja kasvamisen. Hyvällä lähijohtamisella pystytään motivoimaan ja sitouttamaan myös nuoret työntekijät yritykseen ja organisaatioon.

Y-sukupolvea käsiteltäessä tutkielma sijoittuu Y-sukupolven roolin ja odotusten tutkimiseen. Y-sukupolvi on tullut työelämään 2000-luvun loppupuolella ja nyt 2010-luvulla Y-sukupolven edustajat toimivat useissa organisaatioissa jo vaativissa asiantuntijatehtävissä. Ennen kaikkea Y-sukupolven edustajien, ns. diginatiivien, rooli ja merkitys korostuvat organisaatioissa, jotka tarjoavat digitaalisiin toimintamalleihin perustuvia ratkaisuja joko organisaation sisällä tai suoraan asiakkaille.

Tutkimuksen teoreettinen lähestyminen tapahtuu ensin esimiestyön kautta, minkä jälkeen on Y-sukupolvea koskevan teorian käsittely. Esimiestyön tarkastelussa teoreettinen lähestyminen tapahtuu keskittymällä esimiehen leader-ominaisuuksiin sekä transformationaaliseen johtamiseen. Esimiestyön osalta tarkastellaan

erikseen omina alueinaan Y-sukupolven sekä sen osaamisen johtamista. Y-sukupolven teoria keskittyy ns. uudesta sukupolvesta kirjoitettuihin määritelmiin sekä tehtyihin tutkimuksiin, jotka painottuvat Y-sukupolven työelämässä.

#### Aiempi tutkimus

Johtamista ja esimiestyötä on tutkittu paljon. Esimiestyön tutkimuksessa pääjaotteluksi on muodostunut jako asiajohtamisen ja henkilöjohtamisen välillä. Asia- ja henkilöjohtamisen (management ja leadership) eroja on tutkimuksissa esitetty laajasti useasta eri näkökulmasta. Kotter (1990) esittää usein käytetyn jaottelun siitä, miten asia- ja henkilöjohtaminen poikkeavat toisistaan. Johtamisen tutkimuksessa keskityttiin pitkään johtajien ominaisuuksien ja käyttäytymisen tutkimiseen. Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen tutkimus 1980-luvulta alkaen on tuonut keskusteluun mukaan esimiehen kyvykkyyden inspiroida ja motivoida alaisiaan (Sidani 2007, 710). Transformationaalisen johtamisen kentässä keskeiset asiat ovat merkittävässä roolissa Y-sukupolven johtamista tutkittaessa.

Sukupolvien tutkimuksella on pitkät perinteet erityisesti sosiologian puolella (Parry & Urwin, 2011, 79). Y-sukupolven tutkimus on kuitenkin melko tuoretta. Kansainvälisesti Y-sukupolvea on alettu tutkia 2000-luvun loppupuolella. Tällöin julkaistiin ensimmäisiä tieteellisiä artikkeleita, jotka käsittelivät Y-sukupolvea työelämässä sekä heidän johtamistaan. Ensimmäisessä aallossa tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten organisaatioissa tulisi olla valmiina uuden sukupolven laajempaan työelämään siirtymiseen. Suomessa Y-sukupolven tutkimus on alkanut 2010-luvun alussa, jolloin myös kansainvälisessä tutkimuksessa on siirrytty tutkimaan miten jo työelämässä olevaa Y-sukupolvea tulisi johtaa.

Y-sukupolvea koskevat aiemmat julkaisut ovat pääosin kansainvälisiä artikkeleita. Martin (2005) ja Burkus (2009) ovat monessa myöhemmässä tutkimuksessa lähteinä käytettyjä artikkeleita. Suomalaisista Kultalahti & Viitala (2014) ovat tutkineet Y-sukupolven motivaatiota myös työhön liittyen. Kaiken kaikkiaan Y-sukupolven tutkimus on vielä sen verran tuoretta, että empiirisiä laadullisia tutkimuksia on ilmestynyt melko vähän.

Tapscott (2009) työryhmineen tutki Y-sukupolven kuuluvien digitaalisen osaamisen yhteiskunnallista vaikutusta ja pyrki siten laajentamaan ymmärrystä siitä, mikä on Y-sukupolven digiosaamisen merkitys yrityksille ja organisaatioille. Heidän tutkimuksessaan haastateltiin 7685 Y-sukupolven kuuluvaa opintojensa loppusuoralla tai työuransa alussa olevaa nuorta 12 maassa eri puolilla maailmaa. Tapscottin johtaman työryhmän tutkimus on yksi merkittävimmistä ja laajimmista, mitä tulee Y-sukupolven ja sitä aiempien sukupolvien kohtaamiseen ja odotuksiin työelämässä.

### 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimus on johtamisen tutkimus, jossa esimiestyön kautta tutkitaan Y-sukupolven odotuksia esimiestyöltä ja heidän osaamisensa hyödyntämisestä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat: esimiestyö, transformationaalinen johtaminen, osaamisen johtaminen sekä Y-sukupolvi.

#### 1.3.1. Esimiestyö

Esimiestyöllä tarkoitetaan sitä osaa johtamisesta, missä esimiesasemassa oleva henkilö ohjaa ja johtaa alaisiaan. Tätä leadership-termin alla kulkevaa johtamisen osa-aluetta Kotter (1990) määrittelee siten, että ”leadership on kyky saada ihmisiä johdettua siten, että se liikuttaa ihmisiä ja/tai heidän ideoitaan”. Toinen johtamisen keskustelussa samaa asiaa tarkoittava termi on lähijohtaminen. Åhman (2012, 16) määrittää lähijohtamisen siten, että ”lähijohtamisessa korostuvat esimiehen ja alaisen vuorovaikutustaidot ja kyvyt tehdä yhteistyötä”.

Englannin kielessä leadership-sanalla on myös yleinen johtajuutta kuvaava nimitys (Allio 2012, 4-5). Tässä tutkimusraportissa esimiestyö- ja lähijohtaminen-termeillä tarkoitetaan ihmisten johtamiseen liittyvää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta johtamistilanteissa.

### 1.3.2. Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalinen johtaminen on uuden johtajuusteorian suuntaus, jonka ytimessä on ajatus työyhteisön syvälliseen muutokseen tähtäävästä johtamistyöstä. Transformationaalisessa johtamisteoriassa johtaja nähdään alaisensa kehittymisen ja kasvamisen mahdollistajana, joka kykenee myös sitouttamaan alaisensa työhön ja tavoitteisiin.

Transformationaalinen johtaminen perustuu käsitykseen, että todellinen johtajuus muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan. Transformationaalinen johtamistapa painottuu henkilökohtaiseen, sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan johtamiseen. Vastakohtainen transaktio-naalinen johtaja taas vaikuttaa työntekijöidensä toimintaan palkitsemalla heitä hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista, jolloin painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. (Burns 1978).

### 1.3.3. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yrityksen henkilöstön osaamisen tason kehittämistä ja ylläpitämistä sellaisella tasolla, mikä yrityksen henkilöstöllä tulee olla, jotta yritys menestyy tavoitteidensa mukaisesti. Etenkin asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa osaaminen ratkaisee organisaation kyvykkyyden ja tulevaisuuden. (Kim et al. 2014, 92; 97) Osaamisen avulla organisaatio kykenee tuottamaan lisäarvoa, jolla se parantaa kilpailukykyään. Uniikki osaaminen on ylivoimatekijä, joka tarvitaan kilpailuedun saavuttamiseen.

Osaamisen johtaminen lähtee organisaation työntekijöiden, yksilöiden osaamisen varmistamisesta. Yksilön osaamisen varmistaminen helpottaa häntä paitsi nykyisten tehtävien suorittamisessa, myös oman työn kehittämisessä. Osaamisen ylläpito on keskeinen työntekijän motivaation lähde. Osaaminen muodostaa yrityksen kivijalan, jonka päälle menestystä voi rakentaa. (Heene & Sanchez 1997, 7; Stähle & Grönroos 2002, 65)

Yksilön osaamisen johtaminen on esimiestyön osa-alue, joka vaatii asiaan sitoutumista myös esimiehiltä. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 124) toteavat, että esimiestyö on osaamisen kehittämisessä korvaamatonta kolmesta syystä; yksilöiden kehittäminen on koordinoitua ja organisaation tavoitteiden mukaista, esimies voi auttaa yksilön kehittymisintressejä kannustamalla tai palkitsemalla sekä esimies pystyy ohjaamaan, että oppiminen tapahtuu olemassa olevassa työympäristössä, mikä hyödyttää yksilöä ymmärtämään oppimansa asian merkityksen kokonaisuuden kannalta.

Osaamisen johtamisella autetaan työntekijöitä kehittymään yrityksen asemaa ja kilpailukykyä parantaen. Samoin autetaan yksilöitä kehittymään ja mahdollistetaan kehittyminen uusia haasteita varten.

#### 1.3.4. Y-sukupolvi

Y-sukupolvi ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Yleistäen voidaan todeta, että Y-sukupolveen kuuluvat ovat 1980- ja 1990-luvuilla syntyneitä. ”He ovat yltäkyläisen, urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvattajia, jotka elävät kutistuneessa maailmassa. He ajattelevat globaalisti, ovat verkostoituneet laajasti ja heillä on kansainvälisiä ystäviä. Heidän odotuksensa työstä, johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta poikkeavat aikaisempien sukupolvien odotuksista. Lähtökohdat työelämään ovat yhteiskunnallisesti täysin erilaiset aikaisempiin sukupolviin verrattuna.” (Vesterinen 2011, 119-120)

Y-sukupolvi on nimitys, jota käytetään 1980- ja 1990-luvuilla syntyneestä ikäluokasta. Tämän ikäluokan nimitys on johdettu edellisestä ikäluokasta (1965 - 1979 syntyneet) käytetystä X-sukupolven nimityksestä. Y-sukupolven tarkempi määrittely on haastavaa, sillä yhtä yksiselitteistä määritelmää ei ole olemassa. Todellisuudessa kyse on ilmiöstä, joka käsittää tällä hetkellä nuorimman työelämässä olevan ikäluokan. Heidän arvojen, asenteiden ja työelämäkäyttäytymisen yhtäläisyyksiä sekä aiemmista ikäluokista eroavia tekijöitä on yhdistetty yhteisen käsitteen, Y-sukupolven, alle.



Tämän tutkielman kannalta Y-sukupolven tarkoilla vuosiluvuilla ei ole merkitystä. Y-sukupolven käyttäytymistä ja odotuksia tarkastellaan niiden henkilöiden osalta, jotka ovat tulleet työelämään viimeisten vuosien aikana ja ovat näin ollen oman työuransa alkuvaiheessa. Taulukossa 1 esitetään muutamia tutkijoiden esittämiä määrittelyjä Y-sukupolven syntymävuosista. Näin tulkintoja Y-sukupolven syntymävuosista saadaan rajattua.

Kilber et al.	2014	1980-2000
Martin	2005	1978-1988
Smola & Sutton	2002	1979-1994
Suutarinen	2011	1980-2000
Tapscott	2009	1977-1997
Twenge et al.	2010	1982-1999
Zemke et al.	2000	1980-2000

Taulukko 1. Y-sukupolven syntymäajan määritelmät

Taulukosta 2 voidaan todeta, että pääpiirteissään tutkijat esittävät Y-sukupolven syntymävuodet vuosien 1978 ja 2000 välille. Erot syntymävuosien välillä ovat tulkinnallisia, eikä tarkkojen alku- ja loppuvuosien määrittelyllä ole loppujen lopuksi merkitystä. Myöskään sillä ei ole merkitystä, minä vuonna eri tutkijat ovat omat Y-sukupolven määrittelynsä tehneet. Näin ollen Y-sukupolven voidaan sanoa syntyneen 1980- ja 1990-luvuilla.

#### 1.4. Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa kohdejoukkoa haastatteleamalla pyritään löytämään ne tekijät ja yhteiset nimittäjät, jotka Y-sukupolvi nostaa keskeisimmiksi odotuksiksi esimiestyöltä. Tutkimus on kuvaileva tutkimus, jossa dokumentoidaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä merkityksellisiä piirteitä. Kuvailevassa tutkimuksessa selvitetään mitkä ovat tutkittavassa ilmiössä esiin tulevat käyttäytymismuodot, tapahtumat ja uskomukset (Hirsjärvi et al. 2013, 139).

Kohdejoukko on tarkoituksellisesti valittu organisaatiosta, jossa Y-sukupolvi on vahvasti edustettuna asiantuntijatehtävissä, ja jossa tekemisen painopisteet ovat voimakkaasti innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä. Kohdejoukkoon kuuluvat kohdeyrityksen nimeltä mainitsevat noin 20 henkilöä, joiden keskuudesta on mahdollisuus valita haastateltavaksi niin monta henkilöä kuin tutkimus vaatii.

### Tutkimusmetodi

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkimuskysymyksiin liittyvää tietoa kerätään kohdejoukolta intensiivisesti annetun aiheen ympäriltä. Tiedon kerääminen tapahtuu ns. puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joissa jokaiselle kohdejoukkoon kuuluvalla esitetään haastattelutilanteessa samat kysymykset ja heidän annetaan vastata vapaasti ilman ennalta määritettyjä vastausvaihtoehtoja. Näin kerätyllä aineistolla tavoitellaan haastateltavien vastauksia tutkimuksen kysymyksiin ns. omin sanoin.

Tapaustutkimukseen ryhdytään, kun halutaan tietoa erityistapauksista tai silloin kun tutkimusongelmat ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisia, uraa uurtavia tai syvälle luotaavia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58). Tässä tutkielmassa tapaustutkimus valikoituu tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuskohteena ovat Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä suhteessa esimiestyöstä ja Y-sukupolvesta esitettyihin teorioihin. Tutkimusongelman näkökulma tukee tapaustutkimusta, kun tutkimusongelmaan haetaan vastausta laaja-alaisella tarkastelulla. Selvyyden vuoksi todetaan että, Y-sukupolven vähäisestä tutkimisesta huolimatta tarkoitus ei ole tehdä grounded theory -tutkimusta, jossa aineiston perusteella muodostetaan teoreettinen viitekehys ja siten tehdään tutkittavaan tapaukseen liittyviä yleistyksiä.

### Aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruu tapahtuu haastattelemalla kohdejoukkoa. Haastattelutilanteessa haastateltavilla on mahdollisuus tuottaa tutkimusaiheeseen liittyen uutta tietoa ja uusia näkökulmia, jos tutkimukseen valmistauduttaessa ei

ole osattu ottaa huomioon kaikkia kohdejoukolle relevantteja asioita. Oletettavaa on, että esimiestyöstä keskusteltaessa haastateltavien kynnys kritiikkiin on huomattavan korkea. Tämä oletamus perustuu siihen, että haastateltavat ovat tietoisia, että tutkimusta tehdään heidän oman työnantajan tarpeisiin ja siten työnantajan käyttöön. Vaikka haastatteluiden tulokset esitetään anonyymeinä, tämä uhka on olemassa.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset ilman vastausvaihtoehtoja, antaa haastateltaville mahdollisuuden esittää vapaasti oman näkemyksensä kysyttäviin asioihin. Puolistrukturoituna haastatteluna voidaan varmistua siitä, että kaikkiin kysymyksiin ja aiheisiin vastataan, ja että vastaaja ottaa jonkinlaisen kannan kysyttäviin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 103) Näin myös esimiestyön negatiiviset puolet pystytään käsittelemään ja kehityskohteiden mainitseminen on haastattelussa helpompaa ja luontevampaa.

Aineistoa kerättiin suhteellisen pienestä tapausmäärästä, 12 haastateltavalta. Aineistoa tuli melko runsaasti ja sen käsittely ja analysointi osoittivat milloin aineistoa oli riittävästi. Aineiston määrää kasvatettiin siihen asti, että aineiston saturaatio saavutettiin. Näin ollen tutkimuksesta on löydettävissä se teoreettinen peruskuvio, mikä riittää analysoinnin perustaksi.

#### Tutkimusmateriaalin analysointi ja käsittely

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tavoitteena ei ole pelkästään teorian testaaminen, vaan pyrkimyksenä on aineiston monitahoisen tarkastelun avulla löytää myös ennalta odottamattomia seikkoja. Näin on mahdollista tuottaa myös uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Y-sukupolvea käsittelevässä tutkimuksessa on jopa ennakoitavissa, että ainakin jossain määrin uutta tietoa pystytään tuottamaan, koska Y-sukupolvea koskevaa tutkimusta on tehty vielä kovin vähän.

Tutkimusmateriaalin analysointiin ja käsittelyyn liittyy tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen tapahtuu

selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus. Aineiston tuottamisen olosuhteet esitetään tarkasti, luokittelujen perusteet esitetään sekä perusteet tulkintojen tekemiselle tuodaan julki. Näin tutkimuksen luotettavuutta pystytään parantamaan, vaikka tutkimusmenetelmiä ei ole käytössä kuin haastattelut. (Hirsjärvi et al. 2013, 232-233)

Tutkimusmateriaalin analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto litteroitiin, jotta haastattelut saatiin kokonaan kirjallisesti dokumentoiduiksi ja tutkimusraportissa käytettäviksi. Aineiston analysoinnissa keskityttiin kunkin kysymyksen osalta löytämään ne yhteiset asiat, jotka toistuivat vastaajien vastauksissa. Vastausten samankaltaisuuden kautta löydettiin merkittävimmät tekijät liittyen Y-sukupolven odotuksiin esimiestyöltä. Näitä merkittävimpiä tekijöitä verrattiin tutkimusongelmaan ja siten saatiin tutkimuksen tulokset ja pystyttiin tekemään johtopäätöksiä.

### 1.5. Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkielma on jaettu teoria- ja empiriaosiin, joissa käsitellään tutkimusaihetta ensin aiemmin tutkitun ja kirjoitetun tiedon valossa ja toisessa vaiheessa haastattelututkimuksen tulosten valossa. Ensimmäisenä on teoriaosuus, jossa päälukuina ovat tutkimuksen teoriakokonaisuudet esimiestyö ja Y-sukupolvi. Tutkimuksen toteuttamisen kuvaus aloittaa empiria osuuden, jonka keskeinen anti on tutkimuksen tulosten läpikäynti ja analysointi suhteessa raportin alussa esitettyyn teoriaan. Pro gradu –tutkielma on kuitenkin sen verran suppea, että on tärkeää esittää raportin lopussa yhteenveto-osuudessa myös jatkotutkimusaiheita.

## 2. ESIMIESTYÖ

Tämän tutkielman ensimmäisessä pääluvussa esittelen johtamisen tutkimuksen keskustelua esimiestyön osalta. Tutkimuksessani on tarkoituksena selvittää minkälaista johtamista Y-sukupolvi odottaa ja minkälaisilla ominaisuuksilla varustettua esimiestä kohderyhmä preferoi. Näin ollen tutkittavan johtamistyön ilmiön, Y-sukupolven esimiestyöodotusten, takia rajaan johtamisen teorian ja keskustelun lähijohtamisen eli lähiesimiestyön tarkasteluun. Esimiestyön esittelyssä erotan lyhyesti henkilö- ja asiajohtamisen. Transformationalisen johtamisen tutkimus syventää henkilöjohtamisen keskustelua yksilötasolla tapahtuvan muutoksen ja muuttumisen ohjaamiseen, todelliseen vuorovaikutuksessa tapahtuvaan lähiesimiestyöhön. Y-sukupolven johtamiselle aiemmissa tutkimuksissa määritetyt erityispiirteet, samoin kuin Y-sukupolven osaamisen johtamisen käsittely täydentävät johtamistyötä käsittelevän pääluvun.

Mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan joku henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Tämän tehtävän merkitys korostuu nopeutuvassa muutoksessa; esimiehen velvollisuutena on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. (Järvinen 2013, 27)

Esimiestyön tutkimuksessa on 1900-luvun puolestavälistä alkaen pohdittu asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen eroja sekä sitä miten asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen pitäisi yhdistää hyvän johtamisen ja hyvän esimiestyön saavuttamiseksi. Yukl (2010, 21) toteaa, että ”useimmat johtajuuden määritelmät pohjautuvat oletukseen, jonka mukaan johtamiseen liittyy prosessi, missä muiden ihmisten ohjaamiseen, ryhmittelyyn ja toiminnan edesauttamiseen ryhmissä tai organisaatioissa käytetään tarkoituksenmukaista vaikutusvaltaa”. Johtamisella tavoitellaan siis sitä, että saadaan muut ymmärtämään mitä pitää tehdä yksilöllisten tai kollektiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän päivän esimiestyössä ei ole kyse siitä pitäisikö johtamisen olla joko asiajohtamista tai ihmisten johtamista. On selvää, että esimiehiltä vaaditaan osaamista molemmissa osa-alueissa. Kyse on siitä miten esimies onnistuu

yhdistämään asia- ja henkilöjohtamisessa tarvittavat ominaisuudet saadakseen organisaation toimimaan mahdollisimman hyvin sekä saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Kotter 1990; Yukl 2010) Bass (1990, 19-20) toteaa, että tämän päivän johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, jossa esimies kertoo alaisille mitä heiltä odotetaan ja mitä tavoitteiden täyttymisestä seuraa niin yritykselle kuin työntekijöillekin henkilökohtaisesti. Bassin (1990, 23-27) mallin mukaan lähiesimies on alaisensa tärkein tuki ja mentori, joka pyrkii parantamaan yhdessä alaisen kanssa heidän molempien toimintaa. Esimies on avoin uusille ideoille, ennakoiva ja luova.

Johtamisen ja esimiestyön haasteet ja vaatimukset muuttuvat samalla tavalla kuin ympäröivä maailmakin. Työntekijöiden odotukset esimiestyöstä heijastavat sitä maailmaa, johon työntekijät ovat tottuneet sekä niitä tapoja ja tottumuksia, jotka ovat heille ominaisia. Myös esimiehen pitää huolehtia omasta kehitymisestään. Esimiestyön muuttuviin haasteisiin vastaaminen tarkoittaa usein, että esimiehen pitää kouluttautua ja olla muutosvalmis. Karp (2013, 135-136) käsittelee esimiehen muuttumistarvetta ja toteaa, että menestyäkseen esimiehen pitää olla tietoinen omista kyvyistään ja heikkouksistaan. Esimiehen oman kyvykkyyden tunnistaminen antaa hänelle paremmat valmiudet alaistensa ohjaamiseen ja kehittämiseen.

Alaisten ohjaaminen ja kehittäminen on esimiestyötä aidoimmillaan ja tällöin voidaan puhua lähijohtamisesta siinä käsityksessä, että lähijohtaminen on esimiehen ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa ohjaamista. Aktiivisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva lähijohtaminen antaa esimiehelle mahdollisuuden alaisten ohjaamiseen. Lähijohtaminen on hyvin pitkälle henkilökohtaista ohjaamista sillä tavalla tarkennettuna, että kokoajan puhutaan annettujen työtehtävien suorittamisesta sekä yrityksen ja työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin yltämisestä (Åhman 2012, 26). Lähijohtaminen eroaa esim. mentoroinnista ja coachaamisesta juuri tässä, kun johtaminen on annettuun tehtävään liittyvää, eikä ainoastaan alaisen kehittämiseen.

Lähijohtamisen määritelmästä on akateemisista julkaisuista löydettävissä eri merkityksiä. Lähijohtamisen sanotaan olevan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa

syvää leadership-johtamista. Toisaalta lähijohtamisen sanotaan myös olevan vain termi, jolla kuvataan suorassa esimies-alaisuudessa olevien henkilöiden toimintaa esimiehen näkökulmasta. Tässä yhteydessä jako leader – manager – määritelmiin menee siten, että leader on suomennettuna johtaja ja manager on suomennettuna esimies tai lähijohtaja. Määritelmien eroavaisuuksista löytyy tarkemmin mm. Frantsi (2013) ja Hughes et al. (2006).

## 2.1. Henkilöjohtaminen

Kotter (1990) toteaa, että ”henkilöjohtaminen eli leadership on kyky saada ihmisiä johdettua siten, että se liikuttaa ihmisiä ja/tai heidän ideoitaan”. Kotterin mukaan henkilöjohtamisessa on kyse siitä, että esimiehellä on kyky saada oma organisaationsa ja omat alaisensa liikkeelle. Henkilöjohtamisen osaamista tarvitaan etenkin silloin, kun muutetaan ja kehitetään olemassa olevaa toimintaa tai olemassa olevia tottumuksia. Esimiehen kyky johtaa alaisiaan ja siten omaa organisaatiotaan perustuu siihen, miten hyvin hän onnistuu saamaan työntekijät ponnistelemaan heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kotter (1990) määrittelee esittämänsä henkilöjohtamisen määritelmän tueksi henkilö- ja asiajohtamisen erot taulukon 2 mukaisesti.

	<u>Henkilöjohtaminen</u>	<u>Asiajohtaminen</u>
Tavoitteiden määrittely	<p>Suunnan määrittäminen - Visioidaan tulevaisuutta ja luodaan strategiat, joilla tarvittavat muutokset saadaan toteutettua.</p> <p>Pidemmän aikavälin tavoitteet.</p>	<p>Suunnittelu ja budjetointi - Määritellään tarkat askeleet ja aikataulut tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän jälkeen resursoidaan tarvittavasti, jotta tavoite saavutetaan.</p>
Työntekijät tavoitteiden saavuttamiseksi	<p>Ohjeistetaan ihmiset - Kommunikoidaan sanoin ja teoin kaikille niille, joiden katsotaan voivan osallistua tavoitteiden saavuttamiseen.</p> <p>Luodaan tiimejä ja ryhmiä, jotka ymmärtävät vision ja strategiaatsejä niiden tarkoituksen ja päämäärän.</p>	<p>Organisointi ja miehittäminen - Rakennetaan organisaatio(kaavio) tavoitteiden saavuttamiseksi ja miehitetään organisaatio työntekijöillä.</p> <p>Jaetaan valta ja vastuut suunnitelman toteuttamiseksi. Ohjeet ja systemaattiset prosessit, jotka helpottavat työn suorittamisessa. Varmistetaan mittarointi ja seuranta.</p>
Toimeenpano	<p>Motivointi ja inspirointi - Kannustetaan ihmisiä ylittämään esteet. Pyritään tuottamaan ratkaisuja, jotka tyydyttävät ihmisten tarpeita tekemisen ja tulosten osalta.</p>	<p>Kontrollointi ja ongelmien ratkaisu - Verrataan toteutumista suunnitelmiin. Todetaan poikkeamat ja tehdään suunnitelmat ja toteutus poikkeamien korjaamiseksi.</p>
Tuotokset	<p>Muutoksia - Voivat käsittää dramaattisia muutoksia totuttuun, voivat edesauttaa muuttamaan asioita parempaan suuntaan.</p> <p>(uusia innovaatioita asiakkaille tai entistä parempi työilmapiiri ja haluttavampi työnantaja)</p>	<p>Ennustettavia ja odotusten mukaisia - On mahdollista tuottaa jatkuvasti tasalaatuisia ja odotusten mukaisia lopputuloksia.</p> <p>(tasalaatuiset tuotteet ja palvelut asiakkaille tai kustannuksiltaan tasapainossa oleva toiminta)</p>

Taulukko 2. Henkilö- ja asiajohtamisen keskeiset erot (Kotter 1990, 6)



Kotter (1990) esittää henkilö- ja asiajohtamisen eroja käsittelevässä mallissaan, että siinä missä asiajohtajat pyrkivät järjestykseen ja ennustettavuuteen, henkilöjohtajat pyrkivät muuttamaan organisaatioitaan. Muutosvalmis ja joustava henkilöjohtaminen sopii tilanteisiin, joissa yritys toimii dynaamisessa toimintaympäristössä ja yrityksen ulkopuolinen maailma on muutostilassa.

## 2.2. Transformationaalinen johtaminen

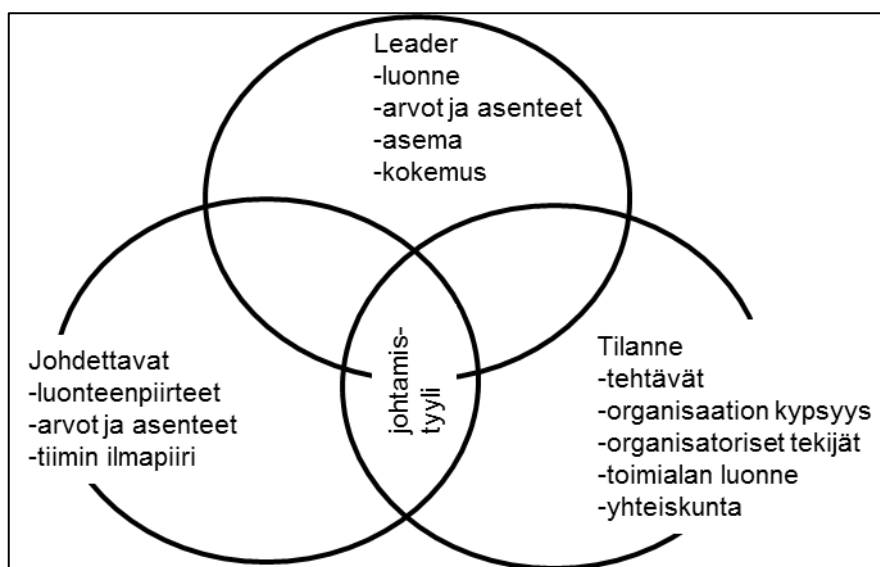
Transformationaalinen johtaminen on kategorisesti muutosjohtamista. Johtamismalleja tarkasteltaessa ja lähijohtamisen keskustelua tulkittaessa tulee ymmärtää, että muutos voi tarkoittaa myös ihmisten ajattelussa ja käyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. Transformationaalisessa johtamisessa esiintyviä piirteitä tarvitaan ja hyödynnetään modernissa henkilöjohtamisessa, kun esimiehen tehtävänä on saada alaisensa tekemään ja suorittamaan enemmän kuin, mitä he ehkä olivat aikoneet tehdä. (Kuhnert & Lewis 1987, 648) ”Transformationaalinen johtajuus huomioi ihmisen yksilötasolla pyrkien jatkuvaan muutokseen vakauden ja kontrollin sijasta” (Gromov & Brandt 2011, 66). Esimieheltä odotetaan myös joustavuutta, laajakatseisuutta sekä kykyä neuvotella ja sovittaa erilaisia työn ja organisaation aiheuttamia konfliktitilanteita (Järvinen 2013, 35).

Bassin (1990) mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä tapahtuva johtaminen ja esimiestyö tarvitsevat transformationaalisen johtamisen piirteitä. Bass on merkittävimpiä transformationaalisen johtamisen kehittäjiä ja mallintajia, joka on jatkanut Burnsien (1978) aloittaman johtamisen suuntauksen syventämistä.

Transformationaalisessa johtamisessa korostuu esimiehen henkilöjohtamisen kyvykkyys, kun hän omalla johtamisellaan haastaa alaisensa kehittämään ja muuttamaan omia työskentelytapojaan. Työtapojen kehittämisen ja muuttamisen taustalla on voimakkaasti esimiehen kyky saada alaisensa motivoitumaan ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Tämä on yleensä seurausta esimiehen nauttimasta luottamuksesta sekä työntekijöiden uskosta siihen, että yhteisten

tavoitteiden saavuttaminen lisää kehittymisen kautta myös työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia. (Bass 1990, 21-22)

Kets de Vries (2001) esittää (kuvio 2) miten esimiehen johtamistyyli muodostuu. Esimiehen persoona ja ominaisuudet ovat yksi osa. Samoin johtamistyylin muodostumiseen vaikuttavat myös johdettavat eli alaiset sekä se, millaisessa tilanteessa organisaatio on sillä hetkellä.



Kuvio 2. Henkilöjohtamistyyliin vaikuttavat tekijät (Kets de Vries 2001, 216)

Jokaisen esimiehen pitäisi päästä johtamaan omalle persoonalleen soveltuvalla tavalla ja siten pystyä toimimaan omien vahvuuksiensa kautta. Esimieheltä odotetaan, että hän on kykenevä ensiluokkaiseen johtamiseen. Tämä antaa esimiehelle omat haasteensa siinä, miten esimiehen pitää pystyä kehittämään ja tarvittaessa muuttamaan itseään, jotta hänen johtamistyylinsä vastaisi odotuksia.

### 2.3. Esimiehen ominaisuudet

Johtamistyyliin vaikuttava esimiehen persoona pitää sisällään ne ominaisuudet, jotka esimiehellä on. Esimiehen ominaisuuksiin kohdistuvat usein myös alaisten

odotukset ja vaatimukset, kun he miettivät millainen työpaikka heillä tulisi olla ja minkälaista johtamista ja esimiestyötä he odottavat kokevansa. Johtamisen haasteena on mm. miten luoda ympäristö, jossa ihmiset kokevat voivansa motivoitua. Kun maailma muuttuu ja toimintaympäristön muutos tuo yritystoimintaan uusia vaatimuksia, on johtamisenkin muututtava. Olennaista on ymmärtää oikeasti ihmistä ja erilaisuutta liiketoiminnan kannalta ja sitä, miten ihmisten eri puolet vaikuttavat sekä suoritukseen että yksilön hyvinvointiin. (Åhman 2005, 13) Kaiken toimivan vuorovaikutuksen pohjalla on erilaisuuden ymmärrys ja hyväksyminen (Erämetsä 2009, 170).

Hyvällä henkilöjohtajalla on kyky ilmaista haluttu tahtotila ja suunta johon organisaatio pyrkii, kyky organisoida henkilökunta sekä kyky vuorovaikutuksessa kommunikoida mainittu tahtotila henkilöstölle. Hyvällä henkilöjohtajalla on myös kyky motivoida ja inspiroida. Motivoinnissa ja inspiroinnissa on oleellista, että esimies varmistaa, mitä organisaatiolta halutut asiat tarkoittavat itse kunkin työntekijän kohdalla ja mitä ne kultakin työntekijältä vaativat. Henkilöstön työmotivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen kuuluvat myös esimiehen tehtäviin. Ilo ja halu tehdä työtä syntyy, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai jopa ylittää. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia, että valittu suunta pysyy ulkoisista paineista huolimatta. Tätä silmällä pitäen esimiehen pitää olla alaistensa tukena tarvittaessa. (Kotter 1990, 3-5)

Yukl (2010) toteaa, että vahvat henkilöjohtajat arvostavat joustavuutta, innovatiivisuutta ja sopeutumiskykyä. He ovat yhtä lailla kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tuloksesta kuin henkilöstön kehittämisestä. Henkilöjohtajilla on yleisemmin pidemmän aikavälin strategisia tavoitteita, joihin liittyy oleellisena osana henkilöstön kehittäminen. Yukl (2010) esittää myös, että hyvät henkilöjohtajat ovat kiinnostuneita siitä, mitä työ ja työtehtävät tarkoittavat työntekijöille. Tämän ymmärryksen avulla esimiestyössä haetaan yhteiset näkemykset työntekijöiden kesken siitä, mitkä tehtävät ovat työn suorittamisen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellimmat ja välttämättömimmät. Hyvällä henkilöjohtamisella päästään esimiestyössä tasolle, jossa esimies pystyy ohjaamaan yksittäistä alaista hänen kannalta optimaalisella tavalla, yrityksen

kokonaistehtävä huomioiden ja samalla kehittäen alaisen kyvykkyyttä. (Yukl 2010, 25; Cheung & Wong 2011, 656) Alaisten kehittämisessä lähiesimieheltä vaaditaan myös ominaisuuksia, jotka edesauttavat alaisten oppimista, kehittymistä ja uudistumista. Sengen (1990, 13-14) mukaan lähiesimieheltä odotetaan kykyä luoda oppimista edistävä ilmapiiri ja tahtoa toimia organisaation ja sen jäsenten oppimisen edistäjänä.

Hyvä ilmapiiri lisää myös organisaation sisäistä luottamusta. Luottamuksen rakentamisessa on kyse siitä, miten henkilöt saavat keskinäisen luottamuksen synnytettyä. Nuorten työntekijöiden tullessa organisaatioon ja vakiinnuttaessa paikkansa siellä, luottamus perustuu siihen, miten hyvin suorittavat heille annetut tehtävät ja toisinpäin miten esimies pystyy vastaamaan työntekijän häneen kohdistamia odotuksia. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa ja tämä tulee huomioida esimiestyössä. Nuori työntekijän on vielä epävarma osaamisestaan ja epävarma siitä miten työelämässä tulee toimia. Luottamuksen syntyyn pitää varata aikaa ja hyvä esimies antaa mahdollisuuden luottamuksen rakentumiseen vaikka välillä asiat eivät sujukaan täydellisesti. Luottamus perustuu siihen, että työntekijä ja esimies vastaavat niitä odotuksia, joita he ovat puolin ja toisin toisiaan kohtaan asettaneet. (Huotari & Ilvonen 2004, 33-35)

Transformationalisen johtamisen tutkimus on korostanut hyvältä henkilöjohtajalta vaadittavia tai ainakin odotettavia ominaisuuksia. Henkilöjohtajan ominaisuuksia kartoitettaessa puhutaan usein johtajan karismasta ja sen merkityksestä. Karismaattinen esimies, joka määrittää alaisille selkeät tavoitteet, on alaisten silmissä luotettava, omaa hyvät vuorovaikutustaidot, on läsnä työpaikalla ja alaisten tavoitettavissa sekä varmistaa työyhteisön hyvän ilmapiirin saa alaisensa motivoitua ja sitoutettua työpaikkaan vastakohtaista etäiseltä tuntuvaa asajohtajaa paremmin. (Bass 1990, 28-30; Sidani 2007, 711; Åhman 2012, 26-30) Motivointi vaatii esimieheltä ihmisluonnon perusarvojen ymmärtämistä, kunkin alaisen ymmärtämistä sekä jossain määrin empatiaa (Kotter 1990, 113).

Alaisella tulee kehittyäkseen olla mahdollisuus kuulla esimiehen suora palaute niin onnistumisestaan kuin epäonnistumisestaankin. Jos esimies kaunistelee asioita, hän tekee väärin alaistaan kohtaan epäämällä tältä mahdollisuuden oppia ja

kehittyä työssään. Esimiehen on tärkeä muistaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään ja jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehensä palautteen. Jos esimies ei sitä anna, työntekijä tulkitsee helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Tämä mielikuva alkaa vähitellen murentaa hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon. (Järvinen 2013, 113)

#### 2.4. Y-sukupolven johtaminen

Työelämä on muuttunut, samoin työntekijät. Muutossuunta edellyttää yhä enemmän luottamusta. Luottamus nähdään yhtenä kriittisenä tekijänä, kun puhutaan yhteistyöstä, kommunikaatiosta ja sitoutumisesta työssä. Nykyinen työ ja työn tekemisen muodot vaativat työntekijältä itsenäisyyttä, vahvaa osaamista sekä luottamusta. Työ ei ole enää suuressa osin aikaan ja paikkaan sidottua, vaan kulkee työntekijän mukana. Tärkeintä ei ole se missä työ tehdään, vaan se, että työ tulee tehdyksi. Myös työntekijät ovat muuttuneet. Yrityksen tulee varmistaa, että johtamistapa sen organisaatiossa on Y-sukupolven arvostamaa; tasapuolista, vuorovaikutteista ja yhteistyöhön perustuvaa. Nuorille työntekijöille pitää antaa mahdollisuus myös kyseenalaistaa vanhoja totuttuja toimintatapoja ja -malleja. Uusien toimintatapojen ja uuden teknologian käyttö edistää myös organisaation kehittymistä. (Weyland 2011, 444)

Bass (1990, 26) toteaa, että nuorelle työntekijälle ensimmäisen esimiehen merkitys on erittäin suuri. Esimiehen persoona ja lähestymistapa nuorta työntekijää kohtaan muokkaa todella paljon nuoren työntekijän suhtautumista työhön, organisaatioon ja esimieheen itseensä. Työuransa alussa olevan nuoren motivointi ja sitouttaminen auttavat yritystä saamaan haluttua osaavaa ja kehityskelpoista työvoimaa ja ennen kaikkea sen edesauttaa nuoria pysymään yrityksen palveluksessa pidempään.

Nuorille työntekijöille on erityisen tärkeää saada muodostettua ymmärrys siitä miten heidän tekemänsä työ vaikuttaa koko yrityksen tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Nuorelle työntekijälle on tärkeää, että hänelle asetetut tavoitteet

ovat selkeät. Samoin nuorelle työntekijälle on hyvä muodostaa tavoitteellinen urapolku tai etenemismalli organisaation sisällä, kun osaaminen kehittyy ja tavoitteet täyttyvät Y-sukupolven urakehitystä suunnitellessa on hyvä huomioida, että palkka ja status eivät välttämättä ole niin merkittäviä asioita nuorelle työntekijälle kuin aiemmin. Vaativampien tehtävien tuomat haasteet ja odotettavissa oleva stressi sekä ennen kaikkea mahdollinen esimiesasema saattaa olla vähemmän haluttu vaihtoehto kuin itsenäinen työ, jossa voi keskittyä itsensä kehittämiseen. Esimiehen tehtävä ja vastuu on tunnistaa mikä nuorta työntekijää motivoi ja toteuttaa oma johtamisensa sen mukaisesti. (Bass 1990, 26; Weyland 2011, 444) Y-sukupolvi haluaa kuulla esimiestensä sanovan, että tulet työskentelemään muiden viisaiden ja luovien henkilöiden kanssa, esimiehelläsi on vahva kokemus alasta ja organisaatiosta, sinä ja työtoverisi pystytte muuttamaan tätä yritystä tai sinulla on hyvä mahdollisuus menestyä tässä yrityksessä (Zemke et al. 2000, 145).

Martinin (2005, 42) mukaan Y-sukupolvi sopeutuu nopeasti uusiin ympäristöihin ja haluaa työpaikkoja, joissa voi siirtyä eri työtehtävien, projektien ja osastojen välillä ja samalla oppia uusia taitoja sekä kerätä kokemusta tulevaisuutta varten. Mikäli tällaista mahdollisuutta ei luoda, on mahdollista, että nuoret työntekijät hakeutuvat organisaatioihin, joissa mahdollisuus on olemassa. Tämä korostaa osaltaan Y-sukupolven naiivisuutta ja luuloa siitä, että he voivat itse valita täysin, mitä haluavat tehdä. Ng et al. (2010, 282) mukaan Y-sukupolven uratavoitteet ja odotukset ovat usein epärealistisia.

Lahjakkaimmat Y-sukupolven edustajat ovat Martinin (2005) mukaan yrittäjähenkisiä vastuun rakastajia, jotka vaativat välitöntä palautetta ja haluavat nähdä tuloksia nopealla aikataululla. He rakastavat vastuuta, toisin kuin edeltävä sukupolvensa, ja viihtyvät haastavassa työssä, mutta samalla kuitenkin arvostavat vapautta ja joustavuutta. Y-sukupolvella on mahdollisuus olla tuotteliain sukupolvi, mutta tässä tarvitaan avuksi myös vaativia esimiehiä, jotka osaavat oikealla tavalla johtaa näitä taitavia ja vaativia nuoria. Esimiesten pitää pystyä tuomaan myös nuorista työntekijöistä heidän vahvuutensa esiin. Varsinkin kun heillä on usein piilossa olevaa osaamista, jota ei ole ehditty vielä hyödyntää organisaatiossa, eikä

osaamisesta ole esimiehellä aina edes tietoa. Y-sukupolven oikeudentunto näkyy siinä, että he ovat hanakasti vaatimassa oikeuksiaan ja mikäli he kokevat ettei heitä kohdella oikeudenmukaisesti, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa laskee helposti. (Martin 2005, 41-42)

Y-sukupolvi toivoo vapauden ja joustavuuden lisäksi myös valvontaa työpaikoilla. Tämä ei tarkoita, että he haluaisivat oman toimintansa jatkuvaa seuranta. He odottavat, että työpaikalla työt ja toiminta on järjestetty, ja että työpaikalla toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Esimiehen tulee valvoa, että työt tulevat tehtyä ja työpaikan normien mukaan toimitaan. Kytäämistä vierastetaan, varsinkin kun nuoret ovat tottuneet vapauksiin omassa elämässään. Esimiehen pitää ottaa johtajuus ja käyttää saamaansa työnjohto-oikeutta. Työntekijän täytyy suostua johdetuksi, mutta ymmärtää, että se ei tarkoita alistumista vaan hyvin oma-aloitteista, vastuullista ja aktiivista toimintaa. (Tapscott 2009, 177; Järvinen 2013, 49)

Tapscott (2009, 170-171) toteaa, että elämme avoimessa ja vapaassa yhteiskunnassa, mutta monien organisaatioiden johtamismallit ovat lähempänä sotilaallista hierarkkisuuutta. Eilisen johtaminen perustui hierarkioille, ohjeistamiselle, koordinaatiolle ja rakenteille. X-sukupolvea johdetaan coachaamalla. Y-sukupolvi tarvitsee johtamista, joka perustuu kumppanuudelle, selkeille tavoitteille ja kokonaisnäkemykselle sekä jatkuvalla palautteella ja ihmisläheiselle jopa henkilökohtaiselle otteelle. Pystytäänkö vastaamaan heidän tarpeisiinsa innovatiivisen ja inspiroivan työyhteisön luomiseksi; työyhteisön, jossa ihmiset eivät tuntisi itseään pelkiksi ”resursseiksi”, valtuutetuiksi tekemään päätöksiä vaan myös sitoutuneiksi yrityksen päämääriin ja antamaan itsestään vieläpä vähän yli odotusten? (Vesterinen 2011, 128)

Hyvällä henkilöjohtamisella rohkaistaan nuoria työntekijöitä olemaan aktiivisia ja on tärkeää, että heille annetaan aito mahdollisuus itsensä ilmaisemiseen ja vuorovaikuttamiseen joka suuntaan organisaatiossa. Johtamisessa pitää varmistaa, että vuorovaikutusmahdollisuus on todellinen ja vuoropuhelu esimiehen ja työntekijän välillä on rehtiä ja avointa. Y-sukupolvi odottaa palautetta niin onnistumisista kuin kehityskohteista. Ei pidä pelätä kehittävän palautteen

antamista, Y-sukupolvi haluaa kehittää itseään ja hyvällä henkilöjohtamisella kehittyminen ohjautuu oikeaan suuntaan niin työntekijän kuin organisaation kannalta. Y-sukupolvi on tottunut saamaan palautetta jo päiväkodissa ja koulussa. Nyt työelämään siirtyessään he haluavat ja vaativat palautetta myös esimieheltä. He haluavat kehittyä. Esimies ja hänen antamansa palaute on siitä syystä erityisen tärkeää. Siksi esimiehen tulisi olla hyvä kuuntelija ja tukija. Y-sukupolvelle ei kuitenkaan riitä vain esimiehen arvostus, heille on erittäin tärkeää myös kollegoilta saatu palaute ja oppiminen, joka on joskus jopa tärkeämpi kuin omalta esimieheltä saatu. Palautteen antaminen on osa Y-sukupolvelle ominaista vuorovaikutusta. Nuoret työntekijät esittävät aktiivisesti omia mielipiteitään ja he ovat valmiita myös aktiivisesti vastaanottamaan mielipiteitä. Esimiehen tulee olla aktiivinen palautteen antamisen kanssa ja auttaa nuoria työntekijöitä ymmärtämään miten he onnistuvat omien tavoitteidensa saavuttamisessa. Palautteen antamisen pitää olla rakentavaa ja palautteen kanssa pitää olla rehellinen, varsinkin kun Y-sukupolvi odottaa avointa vuorovaikutusta esimiehen kanssa puolin ja toisin. (Weyland 2011, 444-445; Vesterinen 2011, 125; Järvinen 2013, 46)

Y-sukupolvi, jolle tietokoneistettu maailma on itsestäänselvyys, pakottaa yritykset muuttamaan toimintatapojaan ja työmenetelmiään. Esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstölleen puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selvitä työtehtävistään ja sitä kautta kokea työn sujumisen ja onnistumisen tuomaa tyydytystä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies huolehtii jatkuvasti siitä, että työnteon perusedellytykset ovat työpaikalla kunnossa: tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, kaikilla on tarvittavat työkalut ja niitä osataan käyttää. Diginatiivit hallitsevat teknologian paremmin kuin edelliset sukupolvet. He haluavat käyttöönsä uusimmat IT-ratkaisut ja –sovellukset sekä koko vuorovaikutteisten kanavien paletin. IT-teknologian taso saattaa olla jopa työpaikan valintaperuste. Jos he ovat tyytymättömiä nykyisen työnantajansa IT-työkaluihin, he haluavatkin käyttää omia laitteitaan ja turvautua omiin ratkaisuihinsa lupaa kysymättä. Yhä useampi nuori käyttää työtehtäviinsä laitteita ja sovelluksia, joita työnantaja ei ole järjestänyt työntekijöille. Y-sukupolvi vaatii huipputeknologiaa ja työnantajan teknologian taso on tärkeä tekijä, kun he valitsevat työpaikkaansa. (Vesterinen 2010, 178; Autry & Berge 2011, 465-466; Järvinen 2013, 31-32)



Osalle uutta sukupolvea työelämän perusasiat saattavat olla outoja. Työnantajat ovat yhteisen ongelman edessä toimialasta riippumatta. Työaikoja sovelletaan omavaltaisesti eikä vuorovaikutustaitoja tai esimerkiksi asiallisen pukeutumisen aakkosia hallita. Yleisin ongelma on kuitenkin sosiaalisten- ja työelämätaitojen puute. Nuorten käyttäytymiseen joudutaan puuttuman työyhteisössä usein milloin mistäkin syystä, mutta ehkä nuoren itsensä kannalta vaikein ongelma on sosiaalisten taitojen puute. Se on kaikkein yleisin kompastuskivi ja ilmenee monella tavalla. se ei ole yksin nuoren vika, vaan merkki siitä, että jotain on jäänyt oppimatta. Se ilmenee myös peruskäyttäytymiskoodin puutteina. Hyvä käytös on yksi työviihtyvyyden kulmakivi ja siitä syystä puuttuvia sosiaalisia taitoja tulee harjoitella työssä, jos ne ovat jääneet aikaisemmin oppimatta. (Vesterinen 2010, 182-183)

Y-sukupolvelle tyypillistä on jatkuva kyseenalaistaminen. Esimiehen pitää pistää itsensä enemmän peliin ja olla läsnä. Esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista, jossa on muun muassa huomioitava jokaisen mielipide. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijän työstä ja arjesta eikä ottaa johtamista itsestään selvyytenä. Johtamisen pitää olla jatkuvaa ja esimiehen tulee olla valppaana, sillä tämä sukupolvi vaatii. Johtamisessa korostuu vuorovaikutus. Y-sukupolvi ei ota asioita itsestään selvyyksinä. Johtamisessa tarvitaan enemmän ”liidereitä” kuin ”pomoja”. Johtajien on opittava kohtaamaan ihminen, otettava työntekijöistään vastuuta, kuunneltava ja arvostettava, koska Y-sukupolvi vaatii sitä. Y-sukupolvi ei pidä päätöstä oikeana vain sillä perusteella, että sen on tehnyt korkeammassa asemassa oleva henkilö. Persoonalla aseman takana on paljon suurempi merkitys kuin asemalla tai siihen liittyvällä vallalla. (Vesterinen 2010, 181-183)

Kilber et al. (2014) ovat tutkimuksessaan päätyneet seitsemään Y-sukupolvelle merkitsevään asiaan, jotka Y-sukupolven kuuluvien työntekijöiden esimiesten tulisi huomioida omassa johtamisessaan ja esimiestyössään. Nämä seitsemän asiaa ovat:

*Luo haluttava työympäristö*

*Huolehdi palkitsemisesta ja tunnustusten antamisesta*

*Varmista, että koulutusmenetelmät vastaavat Y-sukupolven oppimistapoja*

*Pysähdy, ole yhteistyöhaluinen ja kuuntele*

*Älä mikrojohta*

*Tarjota Y-sukupolvelle työtä, jolla on heille todella merkitystä*

*Muista sivistynyt vuorovaikutus*

Kilberin et al. (2014) lista Y-sukupolven esimiesten huomioitavista asioista myötäilee transformationaalisessa johtamisajattelussa nostettuja hyvän lähijohtamisen ominaisuuksia. Y-sukupolvi on tavallaan vaativaa joukkoa ja haasteellisia johdettavia, mutta oikeastaan kyse on enemmänkin uuden sukupolven arvoista ja tottumuksista sekä siitä miten ne heijastuvat työpaikoilla, joissa vielä valtaosa työntekijöistä on aiempien sukupolvien edustajia. Y-sukupolven johtaminen vaatii esimiehiltä myös ymmärrystä ja kärsivällisyyttä.

Y-sukupolvi kysyy usein, mitä yritys voi tarjota heille. He pitävät itsestään selvänä, että yrityksissä ymmärretään heidän nokkeluutensa merkitys ja välttämättömyys tämän päivän maailmassa. He pyytävät oikeudenmukaista palkkaa ja nopeaa urakehitystä. Molemminpuolinen joustavuus on osa kokonaisuutta. Y-sukupolven motivaation lähteiden ymmärtäminen ei ole vaativa tehtävä, se vaatii vain hieman erilaista ajattelutapaa organisaatiossa. Oikein toteutettuna Y-sukupolven motivoitumisen lähteiden ymmärtäminen auttaa yrityksiä saamaan Y-sukupolvesta enemmän irti, mikä näkyy työntekijöiden parempina suorituksina sekä sen seurauksena yrityksen parempana menestymisenä. (Weyland 2011, 439;

Vesterinen 2011, 127-128) Tapscott (2009, 167-168) toteaa, että työnantajilla on vaikeuksia hyväksyä, että nuoret työntekijät odottavat ja vaativat työnantajiltaan asioita, joiden saavuttamiseksi he eivät ole vielä osoittaneet kykyjään.

#### 2.4.1. Y-sukupolven osaamisen johtaminen

Lahjakkaimmista nuorista työntekijöistä käydään taistelua työnantajien välillä. Työnantajat pyrkivät valitsemaan kyvykkäimmät ja lahjakkaimmat nuoret työntekijät itselleen. Lahjakkaimmista työntekijöistä käytävä kilpailu on kääntänyt tilanteen työntekijämarkkinoilla pääläelleen niin, että lahjakkaimmat työntekijät voivat itse valita organisaationsa ja työpaikkansa. Työnantajien haaste ja tehtävä on varmistaa, että haluttu nuori työntekijäaines valitsee oman yrityksen ja pysyy yrityksen palveluksessa myös jatkossa. Tällöin työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja johtaminen nousevat suunnattoman merkittävään asemaan. (Tapscott 2009, 172-173)

Y-sukupolvi odottaa ja edellyttää, että työnantaja tukee heidän kehittymistään ja osallistuu myös heidän osaamisensa kehittämiseen. Pelkät kauniit lupaukset osaamisen kehittämistä ei missään nimessä riitä. Nuoret työntekijät ovat valmiimpia kuin aiemmat sukupolvet vaihtamaan työnantajaa mikäli heidän odotuksensa myös osaamisen kehittämiseen ei täyty. Y-sukupolvi janoaa virikkeitä ja haluaa tulla haastetuksi. Heille on erittäin tärkeää oma kehittyminen ja he myös odottavat työnantajan panostavan heidän kehittymiseensä. Parhaat tulokset Y-sukupolven kehittämisestä saa muodostamalla heille räätälöidyt osaamisen kehittämisohjelmat, joissa on vaihtelevuutta sekä riittävästi haastavuutta. Perinteiset koulutusseminaarit eivät usein ole Y-sukupolven osaamisen kehittämisen kannalta parhaita vaihtoehtoja. (Weyland 2011, 441-443)

Y-sukupolvella on osaamista, jota digitaalisessa toimintaympäristössä toimivassa yrityksessä tarvitaan. Tämän osaamisen johtaminen on alue, jossa liiketoimintaa johtavat esimiehet kohtaavat monet inhimilliset haasteet. Ihmisiä pitää pystyä johtamaan pitkällä tähtäimellä, kuten muitakin resursseja. Osaamisen johtaminen ei saisi olla vain henkilöstöjohtamisen osa-alue, vaan sen tulisi olla osa yrityksen

strategista johtamista ja siten olla läsnä kaikessa johtamisessa. Oppivassa organisaatiossa osaaminen kasvaa ja kyvykkyys lisääntyy (mm. Senge 1990, 8; Heene & Sanchez 1997, 7; Salkey, 2005, 2; Uren 2007, 32)

Jon Inghamin (2006, 20) mukaan johdon tehtävänä on tunnistaa organisaation osaamisen kannalta kyvykkäimmät työntekijät sekä heidän osaamisensa. Johdon tehtävänä on myös tunnistaa se osaaminen, mitä organisaatiolta tullaan tulevaisuudessa vaatimaan. Ashton & Morton (2005, 28) toteavat, että menestyäkseen pitkällä aikavälillä yrityksen pitää pystyä varmistamaan oikeanlainen osaaminen kaikissa organisaation keskeisimmissä tehtävissä. Y-sukupolvella on erityisiä piirteitä, tarpeita ja odotuksia ja on tärkeää, että yritykset ymmärtävät tämän, kun he kehittävät Y-sukupolvea. Y-sukupolven sitouttaminen ja kehittäminen voi tuntua raskaalta tehtävältä.

Y-sukupolven osaamisen johtamisessa pitää muistaa huolehtia oikean oppimisympäristön luomisesta. Osaamista kehitetään toimintaympäristössä, jossa uuden oppimista tapahtuu jatkuvasti. Y-sukupolvi oppii uusia asioita nopeasti, kun he ovat motivoituneita oppimaan. Oikealla tavalla virikkeellinen ympäristö auttaa tässä merkittävästi. Mentorointia kannattaa suosia Y-sukupolven osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Kokeneempien työntekijöiden antama oppi ja hiljaisen tiedon siirtyminen on lisäarvoa niin nuorelle työntekijälle kuin organisaatiollekin. Sosiaalisesti kyvykkäinä nuoret työntekijät pystyvät ottamaan parhaan mahdollisen hyödyn irti kokeneempien kanssa työskentelystä. (Weyland 2011, 444)

Y-sukupolven osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa pitää huomioida, että työn mielenkiintoisuuden ja joustavuuden ohella Y-sukupolven edustajat edellyttävät, että työ mahdollistaa myös itsensä kehittämisen, toteuttamisen ja uusien asioiden oppimisen. Y-sukupolvi on omaksunut elinikäisen oppimisen idean, koska sen suhde koulutukseen on jatkuvaa, luonnollinen osa elämää. Y-sukupolven mielenkiinto säilyy parhaiten uusien kokemusten kautta. Leipääntyminen on Y-sukupolvelle myrkkyä. He odottavat, että työssä on haasteita ja että he pystyvät kehittämään itseään jatkuvasti. Jos Y-sukupolvi alkaa tuntea,

että he hallitsevat tehtävänsä eikä siinä ole heille riittävästi haastetta, on vaarana, että he vaihtavat työtä ja työnantajaa nopeasti. (Alasoini 2010, 47)

Luscombe et al. (2013) selvittivät tutkimuksessaan, että Y-sukupolvi odottaa yhteistyötä organisaation sisällä itseään kehittääkseen, kuten mahdollisuutena olla mukana omaa työnkuvaansa laajempien kokonaisuuksien käsittelyssä. He jopa odottavat, että heidät kutsutaan mukaan mainitun kaltaisiin käsittelyihin. Asiantuntijatehtävissä toimivat korkeasti koulutetut nuoret pitävät tätä jopa tärkeämpänä kuin mitä yksittäiseen toimenkuvaan on kirjoitettu. (Luscombe et al. 2013, 282) Korkeasti koulutetut nuoret työntekijät ovat halukkaita kehittämään itseään ja heillä on korkea motivaatio uusien asioiden oppimiseen (Ng & Burke 2006, 479).

### 3. Y-SUKUPOLVI

Y-sukupolven tausta; käyttäytymismallit, arvot ja asenteet muodostavat sen pohjan, jonka päälle nuori työntekijä rakentaa oman käsityksensä ja odotuksensa niin työstä ja työpaikasta kuin esimiehestä ja johtamisesta. Näitä Y-sukupolveen liittyviä asioita käsitellään tässä tutkielman toisessa pääluvussa.

Y-sukupolvesta käytetään suomenkielisessä kirjallisuudessa useita eri termejä. Y-sukupolvea käytetään eniten, mutta heitä kutsutaan myös mm. milleniaaleiksi, minä- tai nettisukupolveksi, diginatiiveiksi (Suutarinen 2011, 19) ja jopa digicowboyksi (Viljakainen 2011, 47). Viljakainen (2011, 6) kutsuu Y-sukupolvea myös PlayStation–sukupolveksi. Alasoinin (2010) mukaan ”yykkareita” eli Y-sukupolvea on kutsuttu myös Peter Pan –sukupolveksi sekä mahdottomaksi sukupolveksi. Peter Pan -sukupolvi –nimitys johtuu siitä, että Y-sukupolven katsotaan mieltyneen viettämään pidennettyä lapsuutta vielä aikuiselämässäänkin. Mahdoton sukupolvi viittaa siihen, että Y-sukupolven mukaan työssä tulee olla mukavaa, sen tulee vastata omia arvoja ja työ ja vapaa-aika tulee pystyä nivomaan mahdollisimman hyvin yhteen. Nettisukupolvella viitataan nimityksen mukaisesti Y-sukupolven tottuneisuuteen käyttää uusia teknologioita, ennen kaikkea sosiaalista mediaa. (Alasoini 2010, 25)

#### 3.1. Y-sukupolven käyttäytymismallit, arvot ja asenteet

Jokainen sukupolvi on kasvanut oman aikakautensa vaikutusten mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että vaikka sukupolvien välillä on eroja arvoissa ja asenteissa, sukupolven sisällä arvot ja asenteet ovat usein hyvin samankaltaiset. Elämässä koetut asiat ja sosiaalinen kanssakäyminen muodostavat sen arvopohjan, jonka päälle rakentuvat sukupolven käyttäytymismallit sekä myös odotukset omasta tulevaisuudesta. (Lazarevic 2012, 46)

Y-sukupolven sanotaan olevan kärsimätöntä joukkoa, joka haluaa saavuttaa kaiken ja mahdollisimman nopeasti. Heidän sanotaan myös olevan itsetuntoisia, verkostoituneita, sosiaalisia, vastuuntuntoisesti ajattelevia sekä yhteisöllisiä. Pitää

muistaa, että nämä ovat stereotypioita Y-sukupolvesta. Kaikki nuoret eivät ole samanlaisia, eivätkä käyttäydy samalla tavalla. Kuitenkin on havaittu, että mainitut piirteet korostuvat Y-sukupolvella ja siksi tällaisia yleistyksiä käytetään. (Kilber et al. 2014, 81)

Y-sukupolvi on kasvanut maailmassa, jossa tiedon jakaminen ja nopea kommunikointi ovat luontainen tapa sosiaalisessa kanssakäymisessä. He elävät informaatiosta ja saattavat olla kärsimättömiä, mikä yhdistettynä heille ominaiseen yrittäjähenkisyyteen ja tiedonjanoon johtaa nopeasti siihen, että Y-sukupolvelle on ominaista tarve itsensä haastamiseen ja kehittämiseen. Y-sukupolvi arvostaa samanhenkisyttä ja heille tärkeitä ryhmiä ovat ystävät ja työpaikoilla kollegat. (Weyland 2011, 439)

Vesterinen (2010) listaa oman tutkimuksensa perusteella Y-sukupolven arvomaailmaa suhteessa työhön. Diginatiiville on tärkeää saada toimia omalla tavallaan, työskennellä samanhenkisten työkavereiden kanssa ja työn(kin) olisi oltava hauskaa ja jännittävää. Omat kehittymismahdollisuudet työssä ovat tärkeitä. Työelämä ja ura ovat oman minän toteuttamisen jatkeita. Elämää ei rakenneta uran varaan. Jos työpaikka menee alta, luotetaan, että joku, omat vanhemmat tai yhteiskunta, ottaa aina kiinni. Työttömyys ei ole häpeä. Lopputilin ottaminen voi olla parempi vaihtoehto tylsälle työlle. Pääasia, että työpaikalla on kivaa, mukava esimies ja hyvä ilmapiiri. Raha ei ole motivoiva tekijä, vaan tyydytyksen saaminen omasta osaamisesta. Palautteen saaminen sekä esimieheltä että työkavereilta on tärkeää. Nuorilla on kova itseluottamus. He haluavat töissä nopeasti vastuullisia tehtäviä ja tasa-arvoiseen asemaan iäkkäämpien kollegoiden kanssa. (Vesterinen 2010, 176-177)

Oman arvon tunteminen on ominaista Y-sukupolvelle, varsinkin korkeasti koulutetulle. Y-sukupolvi haluaa ansaita arvostusta niin työelämässä kuin työpaikan ulkopuolellakin. He ovat myös aktiivisesti kyseenalaistamassa asioita. He kuuntelevat ja ottavat oppia, mutta he vaativat perusteluja sille, miksi jokin asia tulee toisin kuin he itse ajattelevat. Tämä saattaa olla aiheuttamassa jonkin asteisia konflikteja työpaikoilla, kun organisaatioiden olemassa olevat toimintatavat

eivät aina tunnu nuorille työntekijöille tutuimmilta ja helpoimmilta tavoilta tehdä asioita. (Hewlett et al. 2009, 74-75)

Y-sukupolvi on oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisuus näkyy etenkin silloin, kun nuoret odottavat, että heihin suhtaudutaan kuten vanhempiinkin ikäluokkiin. Ikärasismi on nuorille arka asia, vaikkakin heiltä jää usein huomaamatta, ettei se ole ikärasismia, jos vanhempi työntekijä suoriutuu loppujen lopuksi heitä paremmin. Nuoret arvostavat kokemusta, varsinkin kun he pystyvät kehittämään itseään ja oppimaan kokeneemmilta ihmisiltä. Ikärasismiin viitattaessa näkyy monesti tietynlainen naiivius, mikä nuorilla työntekijöillä on. Koetaan, että osataan asiat paremmin kuin muut, mutta näytöt osaamisesta vielä puuttuvat. (Hewlett et al. 2009, 74-76)

Nuoret arvostavat vapaa-aikaansa. Vapaa-aikaan halutaan panostaa ja harrastukset ovat heille tärkeitä. Vapaa-aika määrää myös sen miten nuoret suhtautuvat omaan työhönsä. Usealle nuorelle työ toimii vapaa-ajan mahdollistajana ja rahoittajana. Työstä saatavalla palkalla maksetaan elämisen pakolliset kustannukset, kuten asuminen ja muu pärjääminen. Palkkaa käytetään mahdollisimman paljon vapaa-ajan harrastusten mahdollistamiseen. Vapaa-aikaa arvostetaan niin paljon, että monet Y-sukupolven edustajat sanovat työn olevan vapaa-ajan mahdollistaja ja työn ja vapaa-ajan pitää olla tasapainossa. Työn ja vapaa-ajan joustava yhteensovittaminen koetaan myös hyvin tärkeäksi. Suomessa Elinkeinoelämän valtuuskunnan teettämän tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa nuorimmista työssäkävivistä ikäluokista haluaisi käyttää nykyistä isomman osan ajastaan harrastuksiin ja sosiaaliseen elämään (Hewlett et al. 2009, 73-74; Haavisto 2010, 29).

Y-sukupolven motto on ”tee työtä elääksesi”, minkä ei tarvitse tarkoittaa työhön sitoutumisen puutetta. Motto kuvaa Y-sukupolven halua hakea tasapainoa työn ja muun elämän välille. Y-sukupolvi haluaa työn joka on merkityksellistä, haastavaa ja vaihtelevaa – mutta samalla he haluavat tasapainoisen elämän. Tapscottin tekemän tutkimuksen mukaan puolet Y-sukupolveen kuuluvista arvostaa perhe-elämää enemmän kuin työtä. Y-sukupolvi odottaa saavansa vapaasti yhdistellä työtä ja omaa elämänsä aivan kuten he tekivät jo opiskeluaikoina. He haluavat



myös itseään arvioitavan suorituksen eikä työpaikalla vietetyn ajan mukaan. (Tapscott 2009, 177)

Y-sukupolvi on tottunut nopeaan tiedonvälitykseen ja ympärillämme on paljon lyhytnäköisyyttä. Parhaimmillaan hyvä taloudellinen tulos, kestävä kehitys ja hyvinvointi muodostavat tulevaisuudessa toimivan yhdistelmän, pahimmillaan tulee entistä jyrkemmin kaksi toisistaan eriytynyttä luokkaa: pitkäjänteisesti asioita katsovat ja vain nopeaa etua tavoittelevat. Y-sukupolvella on edessään tärkeitä valintoja. Kyse on arvoista. (Åhman 2012, 38-39) Y-sukupolvi omaa arvot, jotka ovat kiinteästi tekemisissä heidän henkilökohtaisen oikeudentunteensa kanssa sekä sidoksissa lojaliteettiin omalle elämälle ja ihanteille (Vesterinen 2011, 127).

Zemke et al. (2000, 132) listaavat Y-sukupolven arvojen muodostuvan optimismiin, kansalaisvelvollisuuteen, luottamukseen, saavutusten, moraalin, katuviisauden ja monimuotoisuuden ympärille. Y-sukupolvi arvostaa myös yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä niin työ- kuin vapaa-ajallakin.

Y-sukupolvi arvostaa myös vahvoja brändejä. He kiinnittävät huomiota myytävän tuotteen lisäksi siihen minkälainen mielikuva yrityksestä on, yrityksen arvoihin, miten yritys kommunikoi kuluttajien kanssa, sekä siihen miten yritys kohtelee työntekijöitään. Sosiaalisessa ja verkostoituneessa maailmassa yritykseen liittyvät positiiviset ja negatiiviset asiat jaetaan nopeasti, jolloin mielikuvat yrityksen tuotteista sekä mielikuva yrityksestä itsestään leviää nopeasti. Mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista on ratkaisevassa asemassa Y-sukupolven suhtautumisessa kyseiseen yritykseen, paitsi asiakkaana myös potentiaalisena työntekijänä. (Weyland 2011, 440)

Kaikki mulle ja heti –ajattelu korostuu korkeasti koulutetun Y-sukupolven joukossa. He ovat panostaneet omaan koulutukseensa ja odottavat saavansa nopeasti vastinetta tekemilleen uhrauksille. He asennoituvat usein niin, että he ovat erinomaisia ja että maailma on avoinna heidän erinomaisuudelleen. Heille on tyyppillistä, että tympääntyminen, tylsistyminen ja kyllästyminen koittavat, jos asiat eivät sujukaan toivotulla tavalla ja toivotussa aikataulussa. Pitkäjänteisyyden puute vaivaa monessa asiassa ja malttamattomuus asioiden etenemisen odottelun

kanssa on usein haastavaa. Y-sukupolven kuvataan olevan kiihkeitä, kärsimättömiä ja kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia. Toisaalta he ovat nopeita, omiin kykyihinsä luottavia, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia ja –vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. He toteuttavat itseään muuten kuin kiipimällä organisaatiokaaviossa. Nuoret eivät halua rakentaa elämäänsä uransa tai varsinkaan yhden työnantajan varaan. Y-sukupolvi arvostaa itsensä kehittämistä. Etenkin korkeasti koulutetulle osalle Y-sukupolvea on tärkeää kehittää omaa osaamistaan. Uralla eteneminen edellyttää tietojen ja taitojen karttumista, mikä on tavoitteellisesti työuraansa suunnitteleville nuorille itsestään selvää. (Vesterinen 2011, 120-121)

Zemke et al. (2000) toteavat, että ”Y-sukupolvi tietää enemmän teknologiasta ja internetistä kuin mitä heidän vanhempansa ovat koskaan tienneet”. Tämä on ensimmäinen kerta kun kokonainen sukupolvi voi sanoa olevansa jossain asiassa vanhempiaan viisaampi ja valmiimpi heti alusta alkaen ilman, että nuorempi sukupolvi on tiedoissaan ja osaamisessaan ohittanut vanhempansa. He ovat tottuneita teknologian käytössä ja teknologian hyödyntäminen työnteossa on heille luontaista. Tämä entisestään lisää nuorten työntekijöiden haluttavuutta työntekijämarkkinoilla. (Weyland 2011, 439; Ng & Burke 2006, 479; Zemke et al. 128-129)

### 3.2. Y-sukupolven suhtautuminen työhön ja odotukset työpaikalta

Ihmisen elämänhallinta koostuu työn- ja vapaa-ajan hallinnasta. Hallinnan kokemusta työssä kuvataan sanomalla, että ”homma on hanskassa” tai ”työ etenee hyvin”. Hallinnan tunne ihmisessä syntyy järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta ja ennustettavuudesta. Vastakohtana sille on kaaos, joka on täysin järjestäytymätön ja ennustamaton olotila. Hallinnan tunne edellyttää, että henkilö voi vaikuttaa tilanteeseen tai tapahtumien kulkuun ainakin joltakin osin. ”Homman hankskaamisella” tarkoitetaan juuri tätä. Kyse on positiivisesta stressistä, joka saa ihmisen tarttumaan uusiin haasteisiin, ahkeroimaan ja uurastamaan vaikeiden ja

monimutkaisten taitojen saamiseksi, ymmärryksensä laajentamiseksi tai uusien keksintöjen tekemiseksi. Tämän valossa on helppo käsittää, että joillekin ihmisille työn aikaansaama imu ja positiivinen stressi saattavat muodostua koko elämän sisällöksi. Yhtenä syynä ovat niiden tarjoamat loputtomat oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Työelämän osaamisvaatimusten ja paineiden kasvu ei siis ole läheskään kaikille ihmisille kielteinen asia vaan päinvastoin usein hyvin myönteinen: kun huomaa selviävänsä ja harjaantuvansa uusissa tehtävissä, se on erittäin palkitseva kokemus. Käänteisesti tämä tarkoittaa sitä, että jos työt eivät suju omien suunnitelmien mukaan, saattavat yllättävän pienetkin häiriöt ja poikkeamat saada henkilön hermostumaan. (Järvinen 2008, 39-40)

Y-sukupolven elämäntavat ja arvot eivät Ahosen et al. (2010, 24) mukaan välttämättä istu perinteiseen tapaan toimia työelämässä. Y-sukupolvelle ei sovi vanha ajattelumalli, jossa samassa työssä voidaan työskennellä koko ikä. Näin ollen Y-sukupolvi harvemmin suunnittelee ja rakentaa työuraansa perinteisen urapolkumallin mukaisesti. He etsivät kokemuksia ja osaamisen kehittämistä eri tehtävistä ja eri toimialoilta. Y-sukupolvi tuntee mahdollisuutensa eikä epäröi liikkua mielenkiintoisten tehtävien perässä aina tarpeen ja mahdollisuuden tullen. (Weyland 2011, 443)

Ng, et al. (2010) toteavat Y-sukupolven olevan ”kaikki mulle nyt heti” –sukupolvi, kun puhutaan Y-sukupolven odotuksista työelämässä. Palkka ja muut etuudet, nopea uralla eteneminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työntekijän haluamalla tavalla, mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät sekä yhteiskunnallisesti merkittävä toiminta ovat Y-sukupolven odotuksissa korkealla jo työuran alkuvaiheessa tai jo ennen työelämäänsä siirtymistä. Ng et al. (2010, 282-283) mukaan Y-sukupolvea koskevasta kirjallisuudesta voidaan nostaa esiin viisi hallitsevaa teemaa:

*työn ja vapaa-ajan tasapaino*

*hyvä palkka ja edut*

*hyvät ja nopeat etenemismahdollisuudet*

*merkityksellinen työ**huolehtiva työyhteisö ja –ympäristö*

Jos nuori siirtyy työelämään siinä yksipuolisessa käsityksessä, että työ on pelkkää glooriaa, luovaa itsensä toteuttamista ja vauhdikasta uralla etenemistä, seurauksena on todennäköisesti nopea pettyminen ja turhautuminen. Tällaista vääristynyttä kuvaa työstä ruokkivat myös talouden nousukaudet, jolloin helppoa rahaa, menestystarinoita ja makeaa elämää nähdään, kuvataan ja havitellaan. (Järvinen 2008, 24)

Työn sisällön lisäksi Y-sukupolven työssä viihtymiseen ja työsuoritusten laatuun vaikuttavat työympäristön viihtyvyys sekä käytössä olevien työvälineiden ajanmukaisuus ja käytettävyys. Nuoret työntekijät arvostavat työpaikan valinnassaan työoloja, sijaintia, joustavuutta, käytettävissä olevaa teknologiaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Nuorten työntekijöiden odotukset ovat korkealla ja työnantajien pitää pystyä antamaan realistinen kuva nuoren työtehtävästä. Pettymysten tuomien virheiden korjaaminen on usein kallista. (Ng & Burke 2006, 489-490, Weyland 2011, 442)

Y-sukupolvi ei pelkää haasteita työssä, vaan päinvastoin he ovat valmiita ottamaan jopa riskejä. He ovat innokkaita saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja tekemään kovasti töitä niiden eteen, joskus jopa uupumiseen asti. Vastavuoroisesti odotukset työnantajaa kohtaan ovat korkeat. Työtehtävien ja työnkuvien merkitys on Y-sukupolvelle suuri. Etenkin korkeasti koulutetuilla nuorilla korostuu työnkuvan ja työtehtävien mielekkyyden sekä työn monimuotoisuuden odotukset. He haluavat, että työssä on mahdollisuus oppia ja kehittää itseään. Ura, palkka ja muut uralla etenemiseen liittyvät asiat ovat heidän toivomuksissaan seurausta työtehtävien ja työnkuvien mielekkyydestä. (Tapscott 2009, 168; Vesterinen 2011, 127)

Työ muokkaa identiteettiä, mutta Y-sukupolvi ei kuitenkaan pidä työtä itseisarvoisena. On kuitenkin huomioitava, että Y-sukupolvenkin tavoitteet ja arvot

riippuvat mahdollisuuksista, joita ympäristö tarjoaa. Y-sukupolvi odottaa työltään henkilökohtaisen kehittymisen ja tarpeiden tyydyttymisen mahdollisuuksia, haasteellisuutta ja mielekkyyttä. Työ ei siis ole heille itseisarvoltaan tärkeää. Y-sukupolvi ei koe työtä enää välttämättömän toimeentulon hankkimisen ja työuralla etenemisen välikappaleena. Pelkästään aineelliset edut ja varmuus työstä ei motivoi. Työstä pitää saada tyydytystä, onnistumisen kokemuksia ja työssä pitää voida kokea kehittymisen mahdollisuuksia. Y-sukupolvi korostaa myös sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä. Hyvä työyhteisö ja mielekäs työ ovat tärkeitä. Vaikka työllä on Y-sukupolvella eri merkitys kuin aikaisemmille sukupolville, niin on hyvä muistaa myös arjen todellisuus ja laskutkin on maksettava. (Pursio 2011, 58)

Y-sukupolvi haluaa toteuttaa itseään työn ja heidän kannaltaan mielenkiintoisilta tuntuvien asioiden kautta. Se haluaa, että työ on haastavaa ja samalla tarjoaa kehittymismahdollisuuksia. Mikäli työ ei tarjoa nuorille tarpeeksi haasteita, he saattavat menettää motivaationsa nopeasti (Suutarinen 2011, 23). Rutiinit työssä koetaan myös Pirisen ja Hussin (2010) mukaan epämotivoiviksi.

Y-sukupolvi arvostaa vastuuntuntoista toimintaa yrityksiltä. Voitot seuraavat yhä useammin vastuuntuntoista toimintaa, mutta kyse ei ole vain rahasta vaan myös hyvinvoinnista, jota Y-sukupolvi arvostaa aikaisempia sukupolvia enemmän. Työ tuo merkitystä, kun tietää tekevänsä jälkipolville parempaa maailmaa. Tähän aiempien sukupolvien työ on luonut perustan. (Åhman 2012, 38)

Houkutellakseen nuoria työntekijöitä yritykseltä täytyy löytyä ymmärrys siihen, mitä Y-sukupolvi työpaikaltaan odottaa. Tämä tarkoittaa, että on tunnettava ne tekijät, jotka keskeisimmin vaikuttavat siihen mistä yrityksistä nuoret lahjakkaat työntekijät ovat kiinnostuneet. Guillot-Soulez ja Soulez (2014) ovat tutkineet mitkä tekijät vaikuttavat korkeasti koulutettujen Y-sukupolven kuuluvien työntekijöiden työpaikan valintaan. He ovat selvittäneet paitsi tärkeimmät työpaikan ja organisaation valintaan liittyvät tekijät, myös sitä ovatko Y-sukupolven odotukset työpaikalta homogeenisia. Heidän tutkimuksensa mukaan Y-sukupolvi arvostaa työpaikaltaan yrityksen hyvää mainetta, tittelä, joustavia työehtoja, hyvää

ilmapiiriä, työn vaihtelevuutta, hyviä kulkuyhteyksiä, säännöllistä työaikaa ja kunnon palkkaa.

Guillot-Soulezin ja Soulezin (2014) tutkimuksessa haastateltiin n. 1.500 vastavalmistunutta akateemista nuorta Euroopan ranskankielisellä alueella. Tutkimus osoittaa, että Y-sukupolven tahtotila ei ole homogeeninen. Jaoteltuna ryhmiin he toteavat, että puolet (52%) korkeasti koulutetuista nuorista työntekijöistä on uraorientoituneita ja heidän arvostuksensa ja odotuksensa kohdistuvat statukseen ja etenemismahdollisuuksiin. Vajaa kolmannes (n. 29%) preferoi työpaikan ilmapiiriä ja hakee työltä tasapainoa harrastusten ja vapaa-ajan täyttämään elämään. Kahdeksasosa (n. 13%) odottaa, että työllä pystyy varmistamaan perusturvallisen elämän. He odottavat, että työpaikka on turvassa, työajat stabiileja, ja että palkka tulee aina ajallaan. Heillä kuten vastaajien pienimmällä osalla (n.6%) ei ole juurikaan uratavoitteita. Tämä pienin vastaajaryhmä hakee työstä rentoa sosiaalista yhteisöä, jossa on hyvä ilmapiiri ja mukava olla. He eivät ole sitoutuneita yritykseen ja sen organisaatioon tai sen hetkiseen työtehtävään, vaan he ovat valmiita siirtymään elämässä eteenpäin mielialojensa mukaan. (Guillot-Soulez & Soulez 2014, 327-328)

Meneillään on suuri sukupolvien törmäys, jossa rento nettisukupolvi kohtaa perinteiset suurten ikäluokkien työnantajat. Kyse ei välttämättä ole Y-sukupolven ja suurten ikäluokkien ihmisten vastakkainasettelusta ihmisinä. Se on kahden erilaisen työkulttuurin törmäys (Tapscott 2009, 169). Työntekijän ja työnantajan arvojen ja kulttuurien yhteensopivuus mahdollistaa pitkän ja menestyksekkään yhteistyön. Tämä korostuu Y-sukupolven kaltaisten nuorten työntekijöiden ollessa kyseessä. Yrityksen kulttuurissa heijastuu se onko organisaation toimintatapa enemmän keskinäiseen kilpailuun vai yhteistyöhön ohjaavaa. Tämä näkyy ihmisten käyttäytymisessä siinä miten he ovat joko toisiinsa luottavia vai omia asemiaan puolustavia. Y-sukupolvea kiinnostavat erityisesti organisaatiot, joilla on vahvat arvot, eettiset toimintatavat, selvästi erottuvat brändit ja vähemmän hierarkkinen organisaatio. (Weyland 2011, 442)

Työpaikan sosiaalisella ilmapiirillä on Y-sukupolvelle suuri merkitys. Työpaikalla pitää pystyä viihtymään ja siinä ovat erittäin tärkeässä osassa työkaverit ja

työporukan kesken vallitseva henki. Työkaverien merkitys on nuorelle sukupolvelle suuri. Yhteisöllisyyden korostuessa Y-sukupolvi edellyttää, että heillä on hyvät ja toimivat välit kollegoidensa kanssa. Samoin korostuu se, että kuten todettua Y-sukupolven arvomaailma on erilainen kuin aiemmillä sukupolvilla, niin he haluavat ensinnäkin olla tekemisissä oman ikäluokkansa kanssa, joka jakaa saman arvomaailman ja toiseksi he odottavat, että myös vanhempien kollegoiden kanssa voidaan työskennellä hyvässä ilmapiirissä ja olla hyvissä väleissä. Nuoret ovat kokeneempia työntekijöitä valmiimpia integroitumaan työpaikkojen sosiaalisiin verkostoihin ja siten nuoret ovat jopa valmiimpia sopeutumaan työpaikan normeihin (Ng & Burke 2006, 479).

Y-sukupolven sitoutuneisuus organisaatioon lähtee yrityksen arvoista ja yrityskuvasta, minkä yritys antaa ympäristölleen. Kaikkein tärkeintä Y-sukupolven sitoutuneisuudessa on heidän omien työtehtäviensä mielekkyys. Motivoitunut työntekijä, jonka työtehtävät vastaavat hänen odotuksiaan niin sisällön kuin haastavuuden osalta, on sitoutunut organisaatioon. Organisaatiossa pitää varmistaa, että työntekijöiden sitoutuneisuus säilyy eli pitää huoli, että edellä mainitut työntekijän odotukset täyttyvät. (Smola & Sutton 2002, 379)

Tapscottin (2009) tutkimuksen mukaan suuri osa Y-sukupolvesta sanoo haluavansa työskennellä koko työuransa ajan yhden tai kahden työnantajan palveluksessa. He haluavat olla uskollisia työntekijöitä niin pitkään, kuin heillä on mahdollisuus edetä ja menestyä organisaatiossa. Kuitenkin he vaihtavat työpaikka parin vuoden välein. Tapscott kutsuu tätä aikomuksen ja käyttäytymisen paradoksiksi. Tiedetään, että nuoret vaihtavat melko helposti työnantajaa. Tässä on Tapscottin mukaan kyse siitä, että vastustamaton voima kohtaa liikkumattoman esteen. Y-sukupolven nuori tulee töihin innokkaana ja valmiina käyttämään sosiaalisten verkostojen ohjelmiaan tehdäkseen yhteistyötä, luodakseen uutta ja antaakseen työpanoksensa yhtiölle. Aluksi hän on järkyttynyt havaitessaan yhtiön teknisten työkalujen olevan paljon alkeellisempia kuin mitä hänellä oli käytössään koulussa. Samoin he huomaavat, että organisaatiossa käytössä olevat työtavat ovat vanhanaikaisia. Varsinkin jos yritys kieltää sosiaalisen median käytön työaikana, ollaan aika kaukana siitä mitä nuori työntekijä odottaa yrityskulttuurilta.

Tällaisella päätöksellä työnantaja jättää Y-sukupolven ilman yhteyttä ystäviin, huvituksiin ja työkavereihin. Melko pian lahjakkaat nuoret työntekijät jättävät yhtiön. (Tapscott 2009, 169-170)

Urakehitys ei ole Y-sukupolvelle niin suuri motivaation lähde kuin aiemmille sukupolville on ollut. He työskentelevät ahkerasti, mutta lisäansiot eivät useinkaan riitä kompensoimaan lisääntyvien vastuiden ja paineiden tuomaa stressiä. Palkka ja status eivät ole korkealla heidän arvoasteikossaan. Sen sijaan he odottavat työltä paitsi haasteita ja vastuuta myös mielekkyyttä ja joustavuutta. Kuitenkin pitää muistaa, että he ovat arvonsa tuntevia ja palkan tulee vastata työtehtäviä ja työn vaatavuutta. Aliarvioimalla nuoria työntekijöitä alimitteisella palkitsemisella on odotettavissa, että työn ja työpaikan mielekkyys katoaa ja yritykselle tärkeät työntekijät vaihtavat työnantajaa. (Weyland 2011, 440)

Palkka ei ole enää ratkaiseva kriteeri Y-sukupolven valitessa työpaikkaansa. Tärkeimmäksi tekijäksi on noussut se, mikä organisaatio kykenee tarjoamaan työntekijälle mielekkäimmän ja merkityksellisimmän työkokonaisuuden. (Pirinen & Hussi 2010)

Y-sukupolvi haastaa kysymään miten johdetaan tilanteessa, jossa totut hierarkiat kyseenalaistetaan, jossa johtajuus pitää ansaita ja jossa odotetaan joustamista myös työnantajalta. Joutenolosta on tullut oletustila, johon työnteko aiheuttaa poikkeuksen. Sitoutuminen työhön ja lojaliteetti työnantajaa kohtaan ovat ohuempia kuin aikaisemmin. (Vesterinen 2010, 172) Y-sukupolvi kysyy myös, mitä yritys voi tarjota heille. He pitävät itsestään selvänä, että yrityksissä ymmärretään heidän nokkeluutensa merkitys ja välttämättömyys tämän päivän maailmassa. He pyytävät oikeudenmukaista palkkaa ja nopeaa urakehitystä. Molempinpuolinen joustavuus on osa kokonaisuutta. (Vesterinen 2011, 126-128)

Kultalahti ja Viitala (2014) keräsivät vuonna 2012 sosiaalisen median kautta 252 Y-sukupolven kuuluvan henkilön vastaukset omaan tutkimukseensa, jossa tutkittiin Y-sukupolven työmotivaatioon vaikuttavia asioita. Tutkimukseen vastanneista 62 työskenteli kokoaikaisesti ja heistä peräti 53 oli suorittanut tai suorittamassa korkeakoulututkinnon. Tutkimus on ainoa lajissaan Suomessa ja



maailmanlaajuisestikin yksi harvoista Y-sukupolven työskentelymielialoihin syventynyt selvitys. Kultalahden ja Viitalan (2014, 569-574) tutkimuksen mukaan korkeasti koulutetun Y-sukupolven työhön liittyvät motivaatiotekijät ovat enemmän luontaisia kuin opittuja. Tärkeimmät ja heidän tutkimuksessaan eniten mainitut työmotivaatiota edistävät asiat ovat: työn joustavuus, työ- ja vapaa-ajan tasapaino, hyvät sosiaaliset suhteet organisaatiossa, vuorovaikutteinen johtaminen ja esimiestyö sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.

Kultalahden ja Viitalan (2014) sekä Guillot-Soulezin ja Soulezin (2014) tutkimuksissa toistuvat samat havainnot Y-sukupolven työn tekemiseen liittyvistä tärkeimmistä vaikuttimista. Oli kyse työpaikan valinnasta, työpaikalla viihtymisestä tai motivaation ylläpitämisestä ja työpaikkaan sitoutumisesta, niin Y-sukupolvi korostaa samoja asioita. Työpaikan avoin ja sosiaalinen ilmapiiri, innostuneet, kannustavat ja yhteistyökykyiset työkaverit, tasapuolisuus, joustavuus työajoissa, työn tekemisen paikassa ja työskentelytavoissa sekä itsenäisyys oman työn ja omien työtehtävien hallinnassa ja organisoinnissa ovat tutkimusten mukaan ne merkittävimmät tekijät, jotka esimiehen tulee huolehtia kuntoon. Lisäksi esimieheen kohdistuu liuta odotuksia, jotka koskevat esimiehen käyttäytymistä, työskentelytapoja ja töiden organisointia.

Luscombe et al. (2013) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi arvostaa ja mahdollisuuksien mukaan preferoi työskentelyä yrityksessä, joka toimii vastuullisesti, on ympäristötietoinen sekä osallistuu hyväntekeväisyyteen. Samoin he korostavat tasa-arvoa, luotettavuutta sekä oikeudenmukaisuutta organisaatiossa. Y-sukupolven luottamuksen säilyttämisen ja siten sitoutumisen säilyttämisessä korostuu tutkimuksen mukaan yrityksen kyky pitää lupauksensa. Rekrytointivaiheessa annetun kuvan yrityksestä täytyy vastata sitä, minkälaista yrityksen toiminta on arjessa. Vain lupaukset lunastamalla yrityksellä on mahdollisuus pystyä pitämään kaikkein osaavin ja halutuin työvoima omassa organisaatiossa. (Luscombe et al. 2013, 282; Kultalahti & Viitala 2014, 569)

Y-sukupolvi on kasvanut teknologian ympäröimänä ja on tottunut käyttämään viimeisimpiä teknisiä laitteita ja sovelluksia jatkuvasti niin työskennellessään kuin vapaa-ajallaankin. Työtehtävien vaatimukset ovat myös kehittyneet erittäin

nopeasti digitalisoitumisen aikakaudella. Y-sukupolvelle on ehdoton edellytys, että työvälineet ovat kunnossa ja ajanmukaiset. Odotukset nykyaikaisten työtehtävien suorittamisesta ovat Y-sukupolville tuttuja ja he vaativat vastaavasti, että työvälineet vastaavat näitä odotuksia. Mikäli työvälineet ovat ajastaan jäljessä, on suuri vaara, että nuoret työntekijät eivät sitoudu tehtäviensä hoitamiseen ja alkavat katsella muita työllistymisvaihtoehtoja. (Smola & Sutton 2002, 368; Martin 2005, 41; Kultalahti & Viitala 2014, 570) Tapscott (2009, 170) toteaa, että usein nuorten kotonaan käyttämät koneet ja ohjelmat ovat paljon edistyneempiä kuin mitä monien yritysten käytössä on.

Työpaikoilla ei riittävästi ymmärretä, miten pienet, työhön liittyvät ongelmat saattavat alkaa harmittaa henkilöstöä ja siten vaarantaa hyvän työilmapiiriin. Työpaikalla pitäisi siis päästä nopeasti puuttumaan pieniinkin työtä haittaaviin tekijöihin, koska juuri ne vaarantavat työn hallinnan ja sujuvuuden tunteen. Esimiehen keskeisenä tehtävänä on ohjata työyhteisön työtoimintaa organisaation strategian suuntaisesti, seurata työtilannetta ja työnjakoa ja huolehtia töiden selkeästä järjestelystä. (Järvinen 2013, 40-41)

### 3.3. Y-sukupolven odotukset johtamiselta

Nuoret odottavat työpaikoillaan samanlaista vuorovaikutteista kanssakäymistä, kuin mihin he ovat tottuneet. Heille ei ole ominaista tehdä suuria eroja henkilöiden, ihmisten, välille olivatpa he organisaatiossa samantasoisissa tehtävissä tai esimies-alaisuudessa. Y-sukupolvi on kasvanut rohkaisevassa ilmapiirissä, johon oleellisena osana kuuluu positiivinen palaute. Y-sukupolvelle on tyypillistä, että he ovat avoimia, ja kertovat omat näkemyksensä ja mielipiteensä. He odottavat ja arvostavat vuorovaikutusta. He eivät ole hierarkian vankeja mielipiteidensä esiin tuomisessa. Heille on hyväksyttävää ja jopa toivottavaa, että tieto kulkee ja kommunikointi toimii tarvittaessa yli organisaatiotasojen, molempiin suuntiin. (Vesterinen 2011, 128; Weyland 2011, 441)

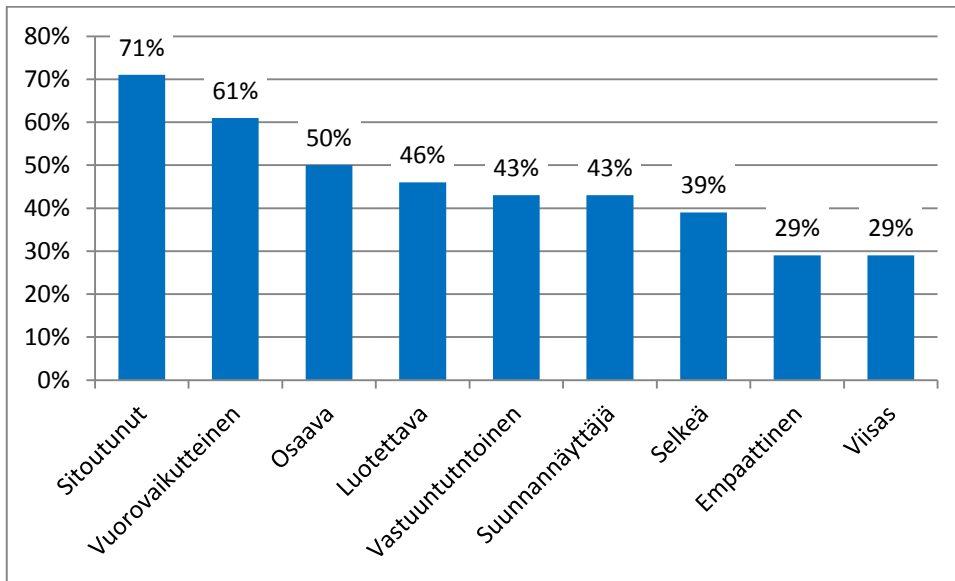
Kultalahden ja Viitalan (2014, 575) tutkimus osoittaa, että Y-sukupolvi haluaa esimiesten olevan johtajia. Tämä tarkoittaa, että esimiehen odotetaan olevan

organisaation keulakuva ja suunnannäyttäjää. Ensimmäiseksi esimiehen odotetaan määrittävän sen, mitä työntekijältä odotetaan. Tavoitteet tulee olla asetettu ja lisäksi Y-sukupolvi haluaa tietää, mitä he saavat tavoitteiden täyttymisestä. Esimiehen odotetaan olevan paljon läsnä ja tavoitettavissa, jotta alaiset voivat tarpeen tullen sparrailla asioista heidän kanssaan. Esimiehen vuorovaikutustaitojen odotetaan olevan hyvät. Lisäksi Y-sukupolvi odottaa, että esimies on heitä varten ja auttaa heitä oppimaan ja kehittymään.

Y-sukupolvi arvostaa rakentavaa johtamista ja karismaattista johtajuutta. Byrokraattiset organisaatiot, joissa johtaminen on kankeaa ja päätöksenteko hidasta sekä missä senioriteetti automaattisesti arvostetaan nuoruuden kyvykkyyden edelle vieraannuttavat Y-sukupolven organisaatiosta. Y-sukupolvi etsii ja odottaa yhteistyötä, tasapuolista arvostusta ja rehellistä vuorovaikutusta esimiehiltään. (Weyland 2011, 444)

Y-sukupolvi vihaa kyttääviä johtajia (micromanagement), mutta heitä pitäisi kuitenkin opastaa hyvin läheisesti ajanhallinnan, päivittäisten tehtävien ja projektinhallinnan suhteen. Tässä on ristiriita, koska Y-sukupolvi kokee edellä mainitun opastamisen nimenomaan häiritsevänä kyttäämisenä. He haluavat itse oppia hoitamaan näitä asioita yrityksen ja erehdyksen kautta. Kyttäävien johtajien lisäksi Y-sukupolvi vihaa sitä, että liian monet säännöt ja määräykset säätelevät heidän toimintaansa. (Martin 2005, 42-43; Kaifi et al. 2012, 89)

Kahdessa aiemmassa pro gradu –tutkielmassa on tutkittu Y-sukupolven johtamisessa vaadittavia esimiesten ominaisuuksia. Manzano ja Nyström (2011) tekivät ensimmäisen skandinaavisen tämän aiheen tutkimuksen, jota on siteerattu useissa pohjoismaisissa Y-sukupolvea koskeissa kirjoituksissa viimeisen kolmen vuoden aikana. Heidän tutkimukseensa vastasi 178 Y-sukupolveen kuuluvaa ja heidän määrittämänsä yhdeksän esimiehen tärkeintä ominaisuutta on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Ominaisuudet joita Y-sukupolvi odottaa esimieheltä (Manzano & Nyström 2011, 36).

Manzanon ja Nyströmin (2011) tutkimuksessa Y-sukupolven vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, koska vastaajien ei tarvinnut nimetä vain yhtä ominaisuutta. Prosenttiluku kertoo kuinka suuressa osassa vastauksista oli mainittu kyseinen ominaisuus. Mittaustavasta huolimatta Y-sukupolven tärkeimmiksi nostamat esimiehen ominaisuudet selviävät tutkimuksen tuloksista helposti.

Teo Lagerwall (2014) tiivistää omassa pro gradu –tutkimuksessaan Y-sukupolven esiin nostamat hyvän pomon ominaisuudet taulukon 3 mukaisesti:

Ymmärtää alaisen tekemästä käytännön työstä
Omaa selkeät viestintäkyvyt
Antaa alaisille vastuuta
Antaa palautetta
Suhtautuu alaisiin yksilöllisesti
Antaa alaisille joustoa ja liikkumatilaa työssä
Sietää hyvin paineita

Taulukko 3. Hyvän pomon ominaisuudet Y-sukupolven mielestä (Lagerwall 2014).

Taulukossa 3 on tutkimukseen vastanneiden työssäkävien Y-sukupolveen kuuluvan vastaajien mielipiteet hyvän esimiehen ominaisuuksista. Vastaajat ovat kauppakorkeakouluopiskelijoita, jotka ovat joko jo valmistuneet tai juuri valmistumassa. Kaikilla vastaajilla on lyhyt vain muutaman vuoden mittainen työkokemus koulutusta vastaavissa asiantuntijatehtävissä.

Y-sukupolvelle on täysin luontevaa olla joustava työn sisällön ja työaikojen suhteen, mutta he vaativat joustavuuden suhteen vastavuoroisuutta myös työnantajaltaan. Näin ollen, kun aiemmat sukupolvet ovat hyväksyneet työn ehdot työnantajan sanelemina, Y-sukupolvi näkee samat ehdot neuvoteltavina asioina. (Alasoini 2010, 42; Ng & Burke 2006, 479; Suutarinen 2011)

Y-sukupolvi rakastaa vastuuta ja he jopa vaativat sitä lisää esimiehiltään ja tulisi rohkeasti delegoida tehtäviä Y-sukupolvelle. Näin nuoret työntekijät kokisivat olonsa ja roolinsa organisaatiossa tärkeäksi (Kaifi et al. 2012, 88). Martinin (2005, 42) mukaan Y-sukupolvi löytää parhaan tavan tehdä töitä yrityksen ja erehdyksen kautta. Tämä vaatii, että heidän esimiehensä ovat joustavia ja osaavat varata riittävästi aikaa tälle prosessille.

Työelämä edellyttää yhä enemmän luottamusta. Luottamus nähdään yhtenä kriittisenä tekijänä, kun puhutaan yhteistyöstä, kommunikaatiosta ja sitoutumisesta työssä. Nykyinen työ ja työn tekemisen muodot vaativat työntekijältä itsenäisyyttä, vahvaa osaamista sekä luottamusta. Työ suuressa osin ei ole enää aikaan ja paikkaan sidottua vaan kulkee työntekijän mukana. Tärkeintä ei ole se missä työ tehdään, vaan se, että työ tulee tehdyksi. Organisatorista ihmisten välistä luottamusta kehittämällä saadaan kiistatta hyvinvointia ja hyviä tuloksia aikaan. (Vesterinen 2011, 121)

Y-sukupolvi vaatii selkeitä tavoitteita ja määrätietoista johtamista, mutta se haluaa myös itse osallistua itseään koskevien asioiden kehittämiseen. Y-sukupolvi arvostaa työssään vapautta, mutta haluaa työlleen kuitenkin selkeitä tavoitteita. Työssä tulee kokea myös innostumista, työn imua, innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. Y-sukupolvi haluaa olla kehittämässä omaa työtään ja se luo johtamiselle myös haasteita. (Pursio 2011, 53-54) Myös nopea reagointi ja

aktiivinen vaikuttaminen ovat Ahonen et al. (2010, 24) mukaan asioita, joihin Y-sukupolvi on tottunut.

Yksilölliset tavoitteet ovat Y-sukupolvelle tärkeitä. Y-sukupolvi ei ole enää samalla tavalla työkeskeinen kuin aikaisemmat sukupolvet. Työn ja vapaa-ajan tasapainon edellyttäminen on ilmiö suhtautumisen muuttumisesta suhteessa työhön. Kun työn sisältö ja mielekkyys ovat Y-sukupolvelle tärkeitä suhteessa työhön, korostuu uuden psykologisen sopimuksen merkitys. Ratkaisevaa työn merkityksen kannalta on se, tarjoaako työ sellaista sisältöä, jota Y-sukupolvi pitää merkityksellisenä. Y-sukupolvi ei halua jäädä paikoilleen vaan uudistua jatkuvan oppimisen kautta. Työn merkityksen tunnistaminen Y-sukupolven työssä ja tärkeiden sisältöjen vahvistaminen on tunnistettava johtamisen haaste. (Pursio 2011, 58-59)

Y-sukupolvi haluaa työltä heidän tavoitteisiinsa soveltuvaa sisältöä. Y-sukupolvi on vaativaa. He vaativat selkeitä tavoitteita ja määrätietoista johtamista, jossa osallistuvuus nousee myös tärkeään rooliin. Toisaalta Y-sukupolvi arvostaa vapautta työssä. He eivät halua tiukkaa kontrollia, vaikkakin haluavat selkeitä tavoitteita omalle työlleen. He ovat aktiivisia, kyseenalaistavia, mutta samalla yhteistyöhön haluavia. Työstä saatava tyydytys ja onnistuminen kuvaavat myös Y-sukupolven suhdetta työhön. Työssä pitää olla innostumista, imua, innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Pursio, 2011, 59)

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tässä luvussa esittelen, miksi puolistrukturoitu teemahaastattelu oli tähän tutkimukseen soveltuva tutkimusmenetelmä, miten tutkimuksen kohderyhmä valikoitui, miten haastattelut tehtiin sekä miten haastattelujen tulokset analysoitiin.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelun käsite voidaan rinnastaa keskustelun käsitteeseen siten, että haastattelu on keskustelutilanne, jolla on ennalta määrätty tarkoitus. Haastattelu poikkeaa keskustelusta siten, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siten päämäärähakuista toimintaa. Haastattelun selkeä ero keskusteluun löytyy myös osallistujien asemasta: keskusteluissa molemmat osapuolet ovat samassa keskustelu-asemassa, kun taas haastattelussa keskustelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42-43)

### 4.1. Tutkimusmenetelmä

#### **Kvalitatiivinen tutkimus**

Tässä tutkielmassa käytettiin kvalitatiivisia (laadullisia) tutkimusmenetelmiä. Eskola & Suoranta (2008, 13-15) tiivistävät, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään. Yleistäen voidaan sanoa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Alasuutari (1994, 203) toteaa, että laadulliset menetelmät mahdollistavat syvällisen perehtymisen tutkimuksen kohteeseen sekä sen rikkaan kuvauksen.

Tämän tutkielman tavoitteena ei ollut kehittää laajasti vertailtavissa olevaa dataa, vaan parantaa ymmärrystä ilmiötä kohtaan tietyssä kontekstissa. Tähän

tarkoitukseen laadulliset menetelmät ovat sopivia. Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan myös, että tutkijan ja kohteen välinen vuorovaikutus vaikuttaa tutkimustuloksiin. Se korostaa tiedon henkilökohtaista luonnetta ja jättää tilaa tutkijan subjektiiviselle tulkinnalle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 21-25).

### **Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimukseen kuuluvista tutkimusmetodologioista. Se mahdollistaa keskittymisen yhteen kohteeseen ja kohteen syvälliseen ymmärtämiseen. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jonka avulla voidaan ymmärtää monimutkaisia tosielämään perustuvia ilmiöitä ja tapahtumia niiden omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksen päävahvuus on sen luomassa mahdollisuudessa tuottaa kattavaa ja syvällistä ymmärrystä muun muassa organisaatioiden dynaamisissa ilmiöissä. (Yin 2009, 13-18)

Tapaustutkimuksessa tutkimusasetelma, tutkimusongelma ja aineiston analyysit perustuvat nimenomaan kohteen olevaan ilmiöön. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään monista lähteistä ja sitä yhdistellään esimerkiksi aineistotriangulaation avulla, ja aiempaa teoriaa hyödynnetään sekä aineiston keräysvaiheessa että analysointivaiheessa. (Gummesson 2005, 322). Teoriasta lähtevä lähestymistapa on luonnollisin ja tapaustutkimus tutkimukseen soveltuvim metodologia, koska tutkija ei itse edusta tutkimuksen kohdejoukkoa ja siten omaa ensikäden tietoa Y-sukupolven odotuksista.

### **Teemahaastattelu**

Tapaustutkimuksen tutkimusmetodiksi sopii teemahaastattelu, joka puolistrukturoituna menetelmänä tarjoaa mahdollisuuden kohdennettuun haastateltavien lähestymiseen. Merton et al. (1990) toteavat, että kohdennettu teemahaastattelu eroaa monessa suhteessa muista tutkimushaastattelun lajeista, jotka ensi silmäyksellä voivat tuntua samanlaisilta. Ensinnäkin tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tutkittavan olevan ilmiön. Toiseksi tutkimuksen tekijä on alustavasti



selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- ja tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin tutkittavan ilmiön määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysinsa perusteella tutkija kolmannessa vaiheessa kehittää haastattelurungon. Lopuksi haastattelut suunnataan haasteltavien subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. (Merton et al. 1990, 3-4)

#### 4.1.1. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tutkimusmetodina

Teemahaastattelu on usein muodoltaan puolistrukturoitu tai puolistandardoitu, joka on Hirsjärvi & Hurmeen (2008, 47) mukaan lomakehaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelija voi muuttaa kysymysten järjestystä.

Teemahaastattelussa haastattelija voi elää mukana haastattelutilanteessa ja antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa käsiteltävästä ilmiöstä omin sanoin. Samoin haastateltavalla on mahdollisuus keskustelunomaisessa tilanteessa tuoda omia mielipiteitään esiin ilman tarkasti määritettyä käsiteltävien asioiden järjestystä. Haastattelijan vastuulla on, että haastattelun aikana jokaiselta haastateltavalta tulee loppujen lopuksi kysytyä kaikki samat kysymykset. Yhdenmukaiset kysymykset kaikille haastateltaville parantavat haastattelututkimuksen validiteettia ja ovat välttämättömiä suorittaa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-49)

Hirsjärvi & Hurme (2008, 48) määrittävät teemahaastattelun siten, että teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on kaikille haastateltaville sama. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset tai esimerkiksi kysymykset tai jopa kysymysten muoto ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole niin vapaa kuin syvähaastattelu.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen puolistrukturoituna teemahaastatteluna oli perusteltua, koska tutkimuksen kohteena olivat Y-sukupolven omakohtaiset kokemukset. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että kaikki tutkimuksen aihealueet tulivat haastatteluissa käsiteltyä. Aiheen ollessa haastateltaville hyvin omakohtainen ja heidän omia tuntemuksiaan selvittävä, oli oikein, että haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata hyvinkin vapaamuotoisesti. Haastattelijan tehtäväksi jäi varmistaa, että haasteluissa käsiteltiin kaikki tarvittavat aihealueet, ja että haastatteluaineiston analysoinnissa löydettiin teemakohtaisesti merkitsevät asiat.

#### 4.2. Tutkimuksen aineisto ja analyysi

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimuksen kohdeyrityksessä SOK MEDIA:ssa työskenteleviä, tutkimuksen kohderyhmään eli Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä. Aineiston keruu alkoi määrittämällä tutkimusongelmaan kuuluva työntekijäjoukko toimeksiantajani SOK:n organisaatiosta. Tarkemman pohdinnan ja Y-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden työskentelyorganisaatioiden kartoittamisen jälkeen tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui SOK:n yksikkö, jossa Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä on runsaasti ja työtehtävät liittyvät läheisesti digitaalisessa toimintaympäristössä toimimiseen. Yhteistyökumppaniksi tutkimuksen toteuttamisessa valikoitui näin ollen SOK MEDIA –yksikkö.

##### 4.2.1. Tutkimuksen kohderyhmä

SOK MEDIA -yksikkö vastaa SOK:illa S-ryhmän digitaalisen markkinoinnin tuottamisesta sekä on vahvasti mukana kehittämässä liiketoimintaa palvelevia digitaalisia sovelluksia. SOK MEDIA:n tehtäviin kuuluvat perinteisen yritysviestinnän lisäksi monikanavainen sisällöntuotanto läpi koko mediakentän sekä digitaalisen asiakaskokemuksen luominen ja vuorovaikutuksen lisääminen digitaalisissa kanavissa. SOK MEDIA:n rooli uusien digitaalisten palvelujen kehitystyössä on tuottaa tietoa S-ryhmän asiakkaista digitaalisten välineiden ja kanavien käyttäjinä.

SOK MEDIA:an on kerätty S-ryhmän tämän hetkinen paras digitaalisen toimintaympäristön osaaminen.

SOK MEDIA -yksikössä työskentelee kaiken kaikkiaan n. 60 henkilöä, joista noin kolmannes on Y-sukupolven kuuluvia diginatiiveja. Digitaalisen osaamisen resurssit on yksikössä jaettu liiketoimintaan sidoksissa oleville eri palvelualueille. Näin on varmistettu, että digitaalinen osaaminen on hyödynnettävissä kaikissa SOK MEDIA:n tehtävissä. Yksilön työskentely-ympäristö on rakennettu siten, että palvelualueiden välille ei ole rakennettu esteitä. Koko yksikkö työskentelee yhteisessä tilassa, jossa työntekijät eivät ole sidottuja nimettyihin työpisteisiin. Näin osaaminen siirtyy sujuvasti eri palvelualueille tarpeen mukaan. Tämä mahdollistaa sen, että parhaat digiosaajat ovat käytettävissä kaikissa projekteissa aina tarpeen mukaan. Työskentely-ympäristö mahdollistaa dynaamisen, vuorovaikutteisen ja epähierarkkisen kanssakäymisen ja yksikön osaamisen kattavan hyödyntämisen.

#### 4.2.2. Tutkimuksen aineisto

Aineiston keräämisen aloitettiin muodostamalla haastattelukysymykset (liite 1). Haastattelukysymykset muodostuivat tutkimuskysymysten, tutkielman tavoitteiden ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Kysymyksen perustuivat teoreettiseen viitekehykseen ja niiden avulla pyrittiin jäsentämään tutkimusongelmaa vielä paremmin. Haastattelukysymykset käsittelivät asiantuntijatehtävissä toimivan korkeasti koulutetun nuoren työntekijän arvomaailmaa, suhtautumista työhön, odotuksiin esimiestyöstä sekä odotuksiin siitä, miten hänen osaamistaan tulisi hyödyntää ja kehittää.

Haastattelukysymysten valmistuttua aloitettiin haastateltavien joukon muodostaminen. Haastateltavien joukon muodostamiseksi SOK MEDIA:sta annettiin henkilölistaus, johon oli poimittu kaikki organisaatiossa työskentelevät 1980- ja 1990-luvuilla syntyneet henkilöt. Tutkimusta varten haastateltavat SOK MEDIA:n Y-sukupolven edustajat ovat asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä, joiden

pääasialliset tehtävät keskittyvät nimenomaan digitaalisuuden kehittämiseen ja uusien digitaalisten innovaatioiden tuottamiseen.

Ensimmäisessä vaiheessa kesäkuussa 2014 lähetettiin kymmenelle henkilölistauksessa olevalle henkilölle sähköpostitse kirje (liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksesta sekä se, että heihin oltaisiin suoraan yhteydessä haastatteluun liittyen. Kymmenestä sähköpostitse kontaktoidusta henkilöstä 8 suostui haastateltavaksi. Haastatteluihin suostuneille lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi liitteen 1 haastattelurunko.

Haastattelut toteutettiin nopeasti yhteydenoton jälkeen vielä kesäkuun aikana ennen juhannusta ja kesälomakauden alkua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotka etenivät haastattelurungon mukaisesti. Haastattelurunkoa täydennettiin haastattelun kuluessa tarkentavilla ja täydentävillä lisäkysymyksillä. Koska haastateltavia oli useita, teemahaastattelussa käytetyt teemat takasivat sen, että kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin samoista asioista (Eskola & Suoranta 2008, 87).

Ensimmäisessä vaiheessa kerätty 8 haastattelun aineisto osoittautui osin liian suppeaksi. Tämän johdosta aineistoa täydennettiin kesälomakauden jälkeen syyskuussa lähettämällä saatekirje sähköpostitse vielä viidelle alkuperäisellä kohdejoukkolistalla olleelle henkilölle. Tästä joukosta neljä henkilöä tavoitettiin puhelimitse ja heidän kanssaan sovittiin haastattelut lokakuun alkuun. Myös toiselle haastateltujen joukolle lähetettiin haastattelurunko etukäteen ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina samalla tavalla kuin ensimmäisen haastattelujoukon kanssa.

Haastateltavaksi valikoitui 12 Y-sukupolveen kuuluvan SOK MEDIA:n työntekijän joukko, joka on listattu taulukossa 4.

<b>Haastateltavan</b>					
<b>nro.</b>	<b>ikä</b>	<b>sukupuoli</b>	<b>tehtävä</b>	<b>koulutus</b>	<b>työkokemus</b>
1	28	nainen	sisällöntuottaja	VTM	10 vuotta
2	32	mies	ad	Medianomi	7 vuotta
3	27	mies	toimittaja	MMK	5 vuotta
4	26	mies	junior analyttikko	KTK	2 vuotta
5	28	nainen	assistentti	Yo-merkonomi	8 vuotta
6	32	mies	viestintäpäällikkö	VTK	8 vuotta
7	25	nainen	tuottaja	Tradenomi	6 vuotta
8	30	mies	yhteiskuntasuhdepäällikkö	Yhteiskuntat. yo	7 vuotta
9	31	nainen	uutispäällikkö	KTM	13 vuotta
10	32	nainen	yhteyssuunnittelija	Medianomi, AMK	8 vuotta
11	32	mies	kehityspäällikkö	KTM	7 vuotta
12	29	nainen	design manager	Tradenomi	6 vuotta

Taulukko 4. Haastatellut henkilöt

Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin kahdeksan vastaajaa ja aineistoa tulkittaessa havaittiin, että haastatteluja tarvitaan vielä lisää. Toisessa haastatteluvaiheessa haastateltiin neljää uutta vastaajaa ja heidän vastausten myötä aineisto alkoi täyttyä ja vastauksista oli nostettavissa kaikkiin kolmen pääalueen kysymyksiin yhdenmukainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen kokonaismääräksi tuli kaksitoista. Eskola & Suorannan (1998, 62-63) mukaan haastattelujen saturaatiopisteeksi kutsutaan sitä määrää haastateltavia, jonka jälkeen ilmiöstä ei saada enää merkittävää uutta tietoa. Usein sopiva haastateltavien määrä on 4-10.

Haastattelukysymykset käsittivät tutkimuksen kolmeen pääalueeseen, Y-sukupolven arvomaailma, esimiestyö ja johtaminen sekä osaamisen kehittäminen, liittyviä kysymyksiä. Tutkimushaastatteluiden vastauksissa oli alusta alkaen hyvin paljon yhteneväisiä piirteitä. Kolmeen pääalueeseen liittyvät kysymykset tekivät haastatteluista suhteellisen laajoja ja kuhunkin aihealueeseen tuli yhteneväisistä piirteistä huolimatta vaihtelevia näkökantoja.

#### 4.2.3. Aineiston analysointi

Kaikki haastattelut litteroitiin nopeasti haastatteluiden suorittamisen jälkeen. Haastattelut litteroitiin haastattelijan toimesta, mikä mahdollisti haastattelujen prosessoinnin uudelleen vielä haastattelutilanteen jälkeen. Litteroinnit tehtiin mahdollisimman sanatarkasti. Ainoastaan jätettiin kirjaamatta joitain täytesanoja, jos ne toistuivat vastaajan puheessa ja yksittäisissä lauseissa useita kertoja. Litteroinnissa ei myöskään huomioitu haastatteluiden aikana esiintyneitä ajatustaukoja tai niiden pituuksia. Täytesanojen ja taukojen kohdalla otettiin huomioon, että haastateltavan sanoma ja viesti eivät muuttuneet millään tavalla vaikka täytesanat ja tauot jäivät pois. Näin ollen litteroidut haastattelut olivat luotettavia ja antoivat täyden kuvan haastattelutilanteesta. Tämän johdosta litteroidusta aineistosta pystyi käyttämään raportissa myös suoria lainauksia.

Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella. Haastattelut kestivät 42-68 minuuttia nauhoitettuna keskusteluina. Litteroituina haastattelut tuottivat 8-12 sivua kirjoitettua tekstiä haastattelua kohden. Yhteensä litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 121 sivua.

Alasuutari (1993, 40) jakaa laadullisen tutkimuksen analyysin kahteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tehdyt havainnot pelkistetään mahdollisimman suppeaksi ilmiötä kuvaavaksi joukoksi. Tämän jälkeen on mahdollista alkaa tulkita havaintojen merkitystä ja pyrkiä löytämään laadulliseen aineistoon perustuen aineistoa parhaiten kuvaava ratkaisu.

Haastateltujen vastauksille tehtiin luokittelu, jossa lähtökohtana oli ensin lajitella vastaukset teemoittain. Nämä teemat olivat tutkimuksen tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuja siten, että luokitteluryhmiä tuli neljä kappaletta. Ryhmittelyssä kävi hyvin ilme se, että tutkimus tehtiin Y-sukupolven näkökulmasta eli johtamisen tutkimuksessa alaisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda Y-sukupolven eli alaisten näkökulma siihen, millaista johtamista ja esimiestyötä he odottavat. Siksi aineiston analysoinnissa ja tutkimuksen tulosten esittelyssä lähestymiskulma ja esittelytapa olivat Y-sukupolvilähtöisiä.

Haastatteluvastausten luokittelussa ensimmäisen ryhmän muodostivat haastateltujen omiin työelämäkokemuksiinsa liittyvät vastaukset ja kommentit. Työelämäkokemusten kartoituksella Y-sukupolveen kuuluvat haastatellut pääsivät itse kertomaan mitä työ heille merkitsee ja minkälaisia odotuksia heillä on työtä, työpaikkaa ja organisaatiota kohtaan. Näillä keskusteluilla tutkittiin vastaajien arvomaailmaa ja muodostettiin kuva heistä työntekijöinä ja organisaation jäseninä.

Toisessa luokitteluryhmässä olivat tutkimuksen päätutkimuskysymykseen suoraan vastaavat kommentit. Kysyttäessä suoraan mitä Y-sukupolvi odottaa esimieheltä ja minkälaista esimiestyötä he haluavat kokea, saatiin haastateltavilta osin idealistisiakin vastauksia hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Nämä vastaukset muodostivat hyvän pohjan, kun haastatteluvastaukset ryhmiteltiin vielä apututkimuskysymysten mukaisiin ryhmiin. Vastatessaan kysymyksiin omista kokemuksista esimiestyöstä ja miten heidän osaamistaan hyödynnetään organisaatiossa, saatiin haastateltavien ”todellinen” näkemys ja kokemus esimiestyöstä nostettua mukaan tutkimusaineistoon.

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen tutkimuksen tulokset kuvattiin raportilla edellä mainitun luokittelun mukaisesti jaoteltuina. Lopuksi tutkielmaraportin viimeisessä luvussa johtopäätöksissä ja yhteenvedossa tiivistettiin kokonaiskuva siitä millaiset odotukset Y-sukupolvella on esimiestyöstä ja miten esimiestyössä nämä odotukset tulisi ottaa huomioon.

#### 4.3. Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta arvioitaessa täytyy pitää mielessä, mitä Eskola & Suoranta (2008, 210) tarkoittavat, kun he totesivat, että ”tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline”. Tämä tarkoittaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on haasteellista päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen, kuten Hirsjärvi & Hurme (2008, 185) asian esittävät. Haastattelututkimuksessa haastattelijan rooli on aina keskeinen ja hän voi tahtomattaankin ajaa haastattelutilanteet sellaisiksi, että haastattelujen tulokset eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Järvinen & Järvinen (2004, 79) toteavat, että

yhden case-tutkimuksen, jollaisia haastattelututkimukset yleensä ovat, perusteella ei voi yleistää tutkimuksen tuloksia.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen tekijä on itse työskennellyt kohdeyrityksessä, vaikkakin täysin eri toimialalla ja eri osassa organisaatiota. Hän pystyy näin ollen poimimaan haasteltavien vastauksista ne asiat, jotka ovat kohdeyrityksestä ja sen arvoista lähtöisin. Siten pystytään erottelamaan tutkimuksen kannalta oleelliset Y-sukupolven omia arvostuksia, kokemuksia ja mielipiteitä käsittelevät vastaukset.

Ekanem (2007, 107) toteaa, että sisäpiiriläisyys saattaa vaikuttaa tutkimustulosten tulkintaan, koska sisäpiiriläisellä on vahva oma näkemys tutkittavasta aiheesta ja siten osa hypoteeseista saattaa jäädä testaamatta tai sisäpiiriläinen voi kokemuksensa myötä tulita tuloksia liian yksipuolisesti. Tässä tutkimuksessa tutkijan yhteys kohdeyritykseen rajoittuu konsernitasolle eikä tee hänestä tutkimuksen objektiivisuuden ja luotettavuuden kannalta liian sisäpiiriläiseksi.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus on haastattelututkimuksen haaste, koska haastateltavina on yleensä vain pieni joukko, jonka tehtävän on edustaa suurempaa ryhmää (Eskola & Suoranta 2008, 210). Haastatteluissa vastaukset olivat henkilökohtaisia ja perustuivat kunkin haastateltavan omiin mielipiteisiin ja tunteuksiin. Reliabiliteetin varmistamiseksi oli tärkeää, että kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Teemahaastattelun strukturoitu muoto mahdollisti, että haastattelija pysyi samoissa kysymyksissä kaikkien haastateltavien kanssa ja siten varmisti tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetin eli yleistettävyyden varmistamiseksi haastattelujen tulee olla riittävän kattavia ja haastatteluja tulee olla riittävän monta, jotta haastateltavien vastaukset alkavat olla toisteisia (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tämän tutkimuksen haastateltavien määräksi kasvatettiin 12 ja haastattelussa oli useampia aihealueita, jotka katettiin useilla kysymyksillä. Näin ollen aineiston lähestyessä saturaatiopistettään voitiin sanoa tutkimuksen validiteetin täyttyneen siinä määrin, että tutkimuksen tulokset voitiin esittää.



## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiiristä aineistoa, sen analyysia ja tulokset. Tulosten analysoinnin pohjana ovat tutkielman teoriaosuuden mukaisesti johtamisen ja esimiestyön tutkimusta sekä Y-sukupolvea käsittelevää tutkimusta koskeva kirjallisuus ja keskustelu. Tutkimusaineiston käsittelyn esittelyssä kuvataan, miten tutkimusaineiston haastatteluvastaukset on luokiteltu teemoittain ja aihealueittain sekä miten haastateltujen kommentit on ryhmitelty sisällöltään yhtenäisiin mielipiteisiin.

Tämän tutkielman tutkimuskysymysten analysointi tapahtui esimiestyötä käsittelevien haastatteluteemojen purussa ja tulosten analysoinnissa. Johtamista ja esimiestyötä käsittelevänä tutkimuksena myös tulosten analysoinnissa mielenkiinto kohdistui Y-sukupolven kokemuksiin esimiestyöstä. Esimiestyötä käsittelevät haastatteluteemat rakennettiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ympärille.

Tutkimuksen tulokset jaettiin haastatteluteemojen mukaisesti:

1. Y-sukupolven kokemukset työelämästä
2. Y-sukupolven kokemukset esimiestyöstä
3. Y-sukupolven odotukset esimiehestä
4. Y-sukupolven osaamisen hyödyntäminen

Ensimmäisessä haastatteluteemassa syvennyttiin Y-sukupolven kokemuksiin työelämästä ylipäänsä. Tässä perehdyttiin siihen, millaisia ovat Y-sukupolven käyttäytymismallit, arvot ja asenteet sekä Y-sukupolven odotukset työstä ja työpaikasta. On tärkeää ymmärtää millaisesta maailmasta nuoret työntekijät tulevat ja miten ajattelevat asioista, tässä tapauksessa työstä ja työn tekemisestä. Y-sukupolven kokemukset työelämästä avasivat myös sitä kuinka pitkä työhistoria nuorilla työntekijöillä on ja sitä minkälaisia kokemuksia heillä on erilaisista organisaatioista ja työskentelytavoista.

Päätutkimuskysymykseen, mitä Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä, haettiin vastausta pääasiassa apututkimuskysymysten avulla sekä sen avulla, että

haastateltavat saivat esittää esimieheen liittyviä odotuksia. Toisessa haastatteluteemassa haastateltavat saivat kertoa, minkälaisia kokemuksia heillä on esimiehistä ja heidän lähijohtamistavoistaan. Haastattelukeskustelussa paneuduttiin siihen, millainen on hyvä ja huono esimies. Näin haastateltava tuli käsitelleeksi kolmannen haastatteluteeman mukaisesti käsityksiään ja odotuksiaan esimiestyypeistä. Huomioitavaa oli, että haastateltavilta ei missään vaiheessa kysytty suoraan millaista johtamista he odottavat esimieheltään kokevansa. Näin pyrittiin siihen, että Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä perustuivat enemmän koettuun ja työyhteisökontekstiin sidottuun näkemykseen eikä niinkään haastateltavan muodostamaan idealistiseen kuvaan ”täydellisestä” esimiehestä.

Neljännessä haastatteluteemassa Y-sukupolven osaamisen hyödyntämisen selvittämiseksi haettiin vastauksia siihen, miten Y-sukupuoli kokee heidän osaamistaan hyödynnettävän. Samoin kartoitettiin Y-sukupolven toiveet ja odotukset siitä miten yritys ja esimies tukisivat ja edistäisivät heidän osaamisensa kehittymistä.

Tutkimuksen tuloksia illustroivat sitaatit esitetään nimettöminä. Tällä menettelyllä lisätään vastausten anonymiteettiä. Haastatellut työskentelevät samassa yksikössä, joten iän ja tittelin mukaan identifioituna on mahdollista, että tutkimusraportin lukija pystyy tunnistamaan haastateltujen listasta kyseessä olevan henkilön.

### 5.1. Y-sukupolven kokemukset työelämästä

Y-sukupolven kokemukset työelämästä perustuvat paitsi työpaikalla koettuihin asioihin myös siihen, miten työelämä on vastannut heidän odotuksiaan. Odotukset työtä ja työelämää kohtaan perustuvat nuorilla työntekijöillä paljolti omaan arvomaailmaan ja muualta opittuun.

Y-sukupolven arvostuksia työstä ja työssä käymisestä selvitettiin haastatteluissa haastatteluteemoilla, jotka olivat: työ yleisesti ja sen merkitys sinulle, organisaatiosi sekä työyhteisösi ja työkaverisi. Näillä teemoilla keskustelussa

käsiteltiin haastateltavien arvoihin ja tottumuksiin perustuvaa yleistä työhön suhtautumista. Samoin kartoitettiin haastateltavien kokemuksia organisaation sidottuina pohdintoina. Näin saatiin haastateltavat miettimään työhön suhtautumistaan konkreettisesti oman organisaation viitekehysessä. Työyhteisöä ja työkavereita koskevilla kysymyksillä selvitettiin työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä haastateltaville.

Ensimmäisen haastatteluteeman alakohdat olivat: mitä työ Y-sukupolvelle merkitsee, miten Y-sukupolvi erottaa työ- ja vapaa-ajan, miten nuoret työntekijät reagoisivat ja toimisivat, jos työt yhtäkkiä loppuisivat, mikä työssä motivoi, mikä on palkan merkitys, miten työpaikan ilmapiiri ja pelisäännöt vaikuttavat työssä viihtymiseen ja miten uratavoitteet ohjaavat haastateltavien odotuksia. Lista on pitkä ja ensimmäisessä teemassa pyrittiinkin mahdollisimman laajasti paneutumaan Y-sukupolven näkemyksiin ja mielipiteisiin työstä yleisesti. Tämä toimi johtamisodotusten ymmärtämisen taustalla.

#### 5.1.1. Mitä työ merkitsee?

Työn merkityksen sanotaan olevan Y-sukupolvelle erilaisen kuin aikaisemmille sukupolville. Vaikka työpaikkoja vaihdetaankin helposti, Y-sukupolvi on valmis sitoutumaan oman arvomaailmansa mukaiseen yrityskulttuuriin (Vesterinen 2011, 121). Guillot-Soulezin ja Soulezin (2014) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi arvostaa työpaikaltaan yrityksen hyvää mainetta, titteliä, joustavia työehtoja, hyvää ilmapiiriä, työn vaihtelevuutta, hyviä kulkuyhteyksiä, säännöllistä työaika ja kunnan palkkaa.

Tähän tutkimukseen haastatellut Y-sukupolven edustajat mainitsivat omiksi merkitystekijöikseen samoja asioita kuin Guillot-Soulezin ja Soulezin tutkimuksessa. Vaikka kyseessä on korkeasti koulutettuja nuoria, joille työllä on muitakin merkityksiä kuin toimeentulo, niin haastatteluissa painotettiin eniten rahan merkitystä. Eräs haastatelluista totesi:

*Töissä käydään sen takia, että se mahdollistaa asuntolainan maksamisen ja kaiken muun.*

Palkan lisäksi toinen työn merkitykseen vahvasti vaikuttava asia on mahdollisuus kehittymiseen ja siten oppimiseen sekä haastavampiin työtehtäviin. Haastattelu-  
vastauksissa mainittiin useasti mahdollisuus haastavampiin tehtäviin sekä oman osaamisen lisäämiseen motivoivana tekijänä.

*Siitä saa paljon hyviä fiiliksiä. Onnistumisen tunteita. Tietynalaista ylpeyttä. Koen, että oon kehittynyt aika paljon, kun oon ollut täällä 4,5 vuotta ja koko ajan vastuut ovat kasvaneet. Siinä mielessä on parhaimmillaan, kun antaa aikaa työnantajalle ja myöskin ite saa siitä aika paljon. Pystyy kehittymään.*

Muita merkityksiä työlle löytyi urasta ja intohimosta ja jopa päiväohjelman mielekkäästä täyttämisestä.

#### 5.1.2. Miten Y-sukupolvi erottaa työ- ja vapaa-ajan?

Työ- ja vapaa-ajan erottaminen digitaalisessa yhteiskunnassa, joka pyörii koko ajan 24/7, on työntekijöille aina vain haastavampaa. Informaatiota on koko ajan käden ulottuvilla ja myös työhön liittyvät sähköpostit ja muut viestit tulevat läpi työntekijän saataville ajankohdasta riippumatta. Henkilökohtainen ajanhallinta ja oman aktiivisuuden säätely korostuvat. Kukaan ei edellytä työntekijää olemaan työnantajan käytettävissä jatkuvasti, mutta loppujen lopuksi työntekijä itse kontrolloi varsinaisen työajan ulkopuolella tapahtuvaa aktiivisuutta. Ng et al. (2010, 281) toteavat, että Y-sukupolvi haluaa varmistaa mielekkään elämän, jossa työ- ja vapaa-aika ovat siinä määrin tasapainossa, että myös työ joustaa vapaa-ajan tarpeiden mukaan. Y-sukupolvi haluaa maksimoida vapaa-aikaa ja panostaa harrastuksiin. Näin ollen työ ja siitä saatava korvaus toimivat vapaa-ajan harrasteiden mahdollistajana.

Haastatteluissa todettiin yleisesti, että työ- ja vapaa-aika pystytään pitämään erillään siten, että työntekijälle jää myös hänen tarvitsemansa vapaa-aika. Lisäksi

Y-sukupolven edustajat totesivat, että heillä on mahdollisuus itse päättää työaikojensa suhteen paljonkin. Vapaus työajoissa mahdollistuu, kun työntekijä on tarvittaessa aina tavoitettavissa. Asiantuntijatehtävissä työntekijällä on vastuu omista tehtävistään ja siten vastaajat eivät kokeneet, että työaikojen vapauksissa olisi väärinkäytön riskiä.

*Joskus se oon vähän vaikeeta, koska meillä viestinnän hommissa kännykässä on meilisyntakronointi koko ajan päällä ja kyllä mä meilit luen aina sitä mukaa, kun niitä pompsahtaa. Pysin välttämään vastaamista.. tai riippuen siitä keneltä viesti tulee. Joskus työaika loppuu, mut tulee meilailtua illalla. Joskus myös viikonloppuisin, jos on ns. tilanne päällä tai valmistellaan jotain tärkeää esitystä. Mun mielestä on tärkeää, ettei koko ajan vaan pitää olla sellaista tiettyä rytmiä, että on hiljaisempaa ja normaalimpaa aikaa ja vastapainona on se milloin venyy enemmän.*

Huomioitavaa on, että haastatteluissa kukaan ei todennut olevansa ”aina töissä” ja siten hoitavansa työasioita käytännössä koko ajan.

### 5.1.3. Mitä jos työt loppuvat?

Y-sukupolven sanotaan olevan siinä määrin huoletonta joukkoa, että heille töiden loppuminen ei ole kovinkaan suuri katastrofi. Nuoret luottavat, että töiden loppuessa löytää nopeasti uusia töitä, tai jos töitä ei löydy, niin yhteiskunta huolehtii. (Vesterinen 2010, 176-177) Tämä on siis suomalainen käsitys asiasta. Haastatteluissa asia ei suinkaan ollut noin mustavalkoinen.

*Jos työt loppuisi ihan kokonaan, niin tietysti mielessä se olisi shokki. Hakeutuisin takaisin töihin mahdollisimman nopeasti. Muuten en voisi kehittyä niin kuin haluan.*

Kukaan haastatelluista ei ollut sitä mieltä, että töiden loputtua voisi ottaa vähän vapaata ja matkustella. Haastatelluille korkeasti koulutetuille Y-sukupolven edustajille työ muodostaa oleellisen osan identiteettiä ja heille on tärkeää, että he

ovat työelämässä. Edes väliaikainen työ muussa kuin koulutusta vastaavassa tehtävässä on parempi kuin se, ettei olisi töissä lainkaan.

#### 5.1.4. Mikä työssä motivoi?

Motivaation lähteet ovat kaikkein eniten tutkittuja työhön liittyviä asioita. Johtamisen tutkimuksen kannalta on oleellista poimia Y-sukupolven motivaation lähteistä ne, jotka vaikuttavat suoraan heidän työhön sitoutumiseen ja ovat sellaisia, joihin voidaan johtamisella ja esimiestyöllä vaikuttaa. Kultalahden ja Viitalan (2014, 569-574) mukaan tärkeimmät korkeasti koulutetun Y-sukupolven työmotivaatiota edistävät asiat ovat: työn joustavuus, työ- ja vapaa-ajan tasapaino, hyvät sosiaaliset suhteet organisaatiossa, vuorovaikutteinen johtaminen ja esimiestyö sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa motivaatioon liittyvät kysymykset saivat haastateltavat vastaamaan kaikkien laveimmin ja todella pohtimaan ja analysoimaan sitä, mikä on heidän motivoitumisessaan kaikkein oleellisinta. Työn sisältö ja henkilökohtainen kehittyminen olivat yleisimmät motivoitumiseen vaikuttavat tekijät, mitkä haastatteluissa mainittiin.

Yhden haastatellun vastaus kiteytti oikeastaan kaiken, mitä Y-sukupolvi ajattelee motivoivista tekijöistä:

*Motivoi, että saa tehdä sellaisia asioita, jotka ovat itselle kiinnostavia. Totta kai se motivoi, jos saa jotain aikaiseksi. Urakehitys on myös motivaattori sillä tavalla, että kun tekee ensin jotain hyvää hommaa, niin sitä kautta aukeaa uusia hyviä hommia. Mieluummin sitä tekee mielekkäitä hommia, mutta totta kai palkalla on merkitystä. Jollekin tasolle sillä palkalla pääsee, mutta työn sisältö motivoi eniten.*

Motivaatiotekijöiden kuvaukset ovat johtamisen kannalta oleellisen tärkeitä ymmärtää. Vaikka kyseessä ovat samaan ikäluokkaan kuuluvat ihmiset, joille on yhteistä korkea koulutus ja asiantuntijatehtävissä vaadittava osaaminen, niin motivaatiotekijät ovat erilaisia. Toisia motivoi kehittyminen omalla asiantuntija-

alalla suvereneiksi ammattilaisiksi. Toisten motivaatio puolestaan kumpuaa uratavoitteista ja unelmasta korkeasta asemasta ja statuksesta. Molemmat ovat täysin oikeita tavoitteita ja motivaation lähteitä. Esimiehen pitää omassa johtamisessaan huomioida tämä.

#### 5.1.5. Mikä on palkan ja uran merkitys?

Palkan merkityksen sanotaan olevan Y-sukupolvelle aiempia sukupolvia vähäisempi. Palkan on tärkeää olla oikeudenmukainen seuraus tehdystä työstä. Tutkielman teoriaosuudessa olevassa kirjallisuuskatsauksessa ainoastaan Ng el al. (2010) toteavat, että palkan tulee olla suuri ja että sillä on iso merkitys Y-sukupolvelle. Pääosin ollaan sitä mieltä, että palkan tulee olla oikeudenmukainen. Tämä tarkoittaa, että Y-sukupolvi kokee, että heidän tulee saada sen suuruista palkkaa kuin kyseessä olevista tehtävistä yleisesti maksetaan. Oikeudenmukaisuudessa on tärkeää, että palkka seuraa tehtävien kehitystä. Vaativammista tehtävistä kuuluu saada korkeampi palkka. (mm. Tapscott 2009; Vesterinen 2011; Weyland 2011)

Tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat olivat kaikki sitä mieltä, että palkka tulee tehtävän mukaan. Palkan toimimista motivaattorina vastaajat pohtivat niin, että työn sisältö menee rahallisen korvauksen edelle. Tässäkin tapauksessa oma kehittyminen toimii usealla vastaajalla suurimpana ajurina. Kehittyminen tuo uusia tehtäviä ja uralla etenemisiä. Palkan merkitystä merkityksestä osuva kommentti oli yhden haastatellun toteamus:

*Riippuu tehtävistä, jos on mielenkiintoinen työn sisältö, niin voin tehdä vähän pienemmällä palkalla. Palkan pitää olla kuitenkin sellainen, että se riittää. Koen, että palkka on tietynlainen indikaattori siitä miten työnantaja arvostaa mun osaamista. Jos saisin tonnin vähemmän ja olisi tosi mielenkiintoinen työ, niin ottaisin sen työn.*

Urakehitys on korkeasti koulutetun Y-sukupolven ajatusmaailmassa korkealla. He ovat työuriensa alussa ja tavoitteet ovat yleensä erittäin korkealla. Hieman kärsimättömän luonteen tai arvomaailman myötä heille tuntuu olevan tärkeää, että ura kehittyy joutuisasti kohti tavoitteena olevia haastavimpia asiantuntija- tai johtotehtäviä. Vapaa-aikaan panostaville urakehitys ei ole arvoasteikossa niin korkealla, mutta harva kuitenkaan tyytyy toteamaan, ettei urakehityksellä olisi mitään väliä.

Yleistäen urakehitys ei ole Y-sukupolvelle niin suuri motivaation lähde kuin aiemmille sukupolville on ollut. He työskentelevät ahkerasti, mutta lisäänsiot eivät useinkaan riitä kompensoimaan lisääntyvien vastuiden ja paineiden tuomaa stressiä. Palkka ja status eivät ole korkealla heidän arvoasteikossaan. Sen sijaan he odottavat työltä paitsi haasteita ja vastuuta myös mielekkyyttä ja joustavuutta. Kuitenkin pitää muistaa, että he ovat arvonsa tuntevia ja palkan tulee vastata työtehtäviä ja työn vaativuutta. Aliarvioimalla nuoria työntekijöitä alimittaisella palkitsemisella on odotettavissa, että työn ja työpaikan mielekkyys katoaa ja yritykselle tärkeät työntekijät vaihtavat työnantajaa. (Weyland 2011, 440) Erään haastatellun vastaus on oiva esimerkki uran ja palkan odotusten monivivahteisuudesta.

*Musta urakehitys on tosi tärkeää. Kun realistisesti suhtautuu siihen, ettei joka puolen vuoden välein voi saada ylennystä tms. Mun mielestä joku sellainen idea tai polku tai suunnitelma, että pystyy jatkossakin kehittymään ja saamaan vastuuta ja lisää tehtäviä. Parhaimmillaan ura ja palkka kulkevat käsi kädessä, mutta ehkä sitä pikkasen enemmän urakehitystä ajattelee. Palkan kehitys on tietenkin myös tärkeää.*

Kuten vastauksesta huomaa, nuori työntekijä ajattelee idealistisesti, että työ, työn sisältö ja kehittyminen ovat arvostuksessa tärkeitä asioita. Näiden toivotaan johtavan urakehitykseen ja siten parempiin ansioihin. Lopuksi kuitenkin haastateltu nuori työntekijä kuitenkin toteaa, että palkan kehitys on hänelle tärkeää.



Nuorella työntekijällä on usein elämä vielä sellaisessa vaiheessa, että todennäköisesti elämän suuret hankinnat, kuten asunto, on vielä hankkimatta ja rahanmenoa on melko paljon. Lopulta kyse on toimeentulosta ja nuorelle raha on tärkeää.

## 5.2. Y-sukupolven kokemukset esimiestyöstä

Y-sukupolven kokemukset esimiestyöstä käsiteltiin tutkimushaastatteluiden toisessa haastatteluteemassa. Esimiestyöstä kertyneisiin kokemuksiin haastatellut pääsivät ottamaan kantaa vastatessaan kysymyksiin, jotka koskivat sitä, miten heidän tehtävänsä ja toimienkuvansa on esimiehen toimesta määritelty, miten esimies on asettanut tavoitteet sekä miten he saavat esimieheltään palautetta. Näiden kysymysten avulla haastateltavat kuvasivat sitä tilannetta, mikä heillä oli haastatteluhetkellä omassa organisaatiossaan oman lähiesimiehensä kanssa toimiessa.

Tässä vaiheessa haastattelua ei vielä kysytty haastateltavien mielipiteitä omasta esimiehestä. Siten haastateltavia ei pyydetty arvioimaan omaa esimiestään henkilönä. Esimiehen persoonaan liittyvät odotukset olivat kolmannessa haastatteluteemassa mielenkiinnon kohteena. Tällöin haastateltavat tehtävänä oli arvioida anonyymiä esimiestä sellaisena, kuin he kokevat hyvän ja huonon esimiehen.

Bassin (1990, 26) mukaan nuorelle työntekijälle ensimmäisen esimiehen merkitys on erittäin suuri. Esimiehen persoona ja lähestymistapa nuorta työntekijää kohtaan muokkaa todella paljon nuoren työntekijän suhtautumista työhön, organisaatioon ja esimieheen itseensä.

### 5.2.1. Oman tehtävän ja toimenkuvan määrittely

Oman työtehtävän määrittely ja selkeä toimenkuva ovat nuorelle työntekijälle tärkeitä. Kokemattomilla työntekijöillä ei ole vielä riittävästi kokemusta siitä, miten työelämässä toimitaan. Siksi riittävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti etukäteen määritettyinä tehtäväkuvaus ja toimenkuva auttavat nuorta ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänelle kuuluvia työtehtäviä. Nuoret työntekijät odottavat, että työnantaja, eli esimies, pystyy antamaan oikean ja realistisen kuvan nuoren työtehtävästä ja toimenkuvasta. (Ng & Burke 2006, 489-490, Weyland 2011, 442)

Esimiehen tehtävä ja vastuu on omassa johtamisessaan huomioida organisaation toimiminen. Organisoinnin lähtökohta on määrittää jokaiselle työntekijälle heidän tehtävänsä. Huonosti organisoidut tehtävät tekevät organisaatiosta kyvyttömän, koska työntekijöiden koko työpanos ei ole käytössä ja työntekijöiden energiaa kuluu sen miettimiseen, mitä heidän tulisi kulloinkin tehdä. (Bass 1990, 26; Weyland 2011, 444) Y-sukupolvi tarvitsee selkeät ohjeet, jotta he voivat sitoutua työhönsä (Zemke et al. 2000, 145). Eräs haastatelluista kiteytti tämän faktan toteamalla:

*Työnkuvan täytyy selkeytyä tai muuten hoidan itseni pois täältä tavalla tai toisella.*

Kotter (1990) käsittelee laajasti esimiehen organisointivastuuta. Kotter määrittelee, miten organisointi ja miehittäminen organisaatiokaavioiden avulla on asiajohtajalle tyypillinen tapa jakaa työtehtävät. Kotter jatkaa, että hyvällä henkilöjohtajalla on kyky organisoida henkilökunta sekä kyky vuorovaikutuksessa kommunikoida työntekijöille heidän tehtävänsä ja heihin kohdistuvat odotukset.

Y-sukupolven edustajat olivat haastatteluissa hyvin kriittisiä sen suhteen, miten heidän tehtävänsä ja toimenkuvansa sekä koko työryhmän organisointi on hoidettu ja viestitty. Organisointia ja työnkuvia koskevat kommentit olivat lähes kaikki negatiivisia, joista esimerkkeinä yksi kuvaava kommentti:

*Mä en käytännössä tiedä mikä se on se koko organisaatio. Se on muuttunut niin monta kertaa. No ei esimieskään tiedä mitä se multa odottaa. Se on vähän muuttuva toi tehtävänkuva. Tykkäisin, jos olisi selkeä tontti ja siinä olisi kehitystehtäviä ja paljon käytännön hommaa ja mä näkisin joka päivä mitä mä saan aikaiseksi.*

Vastauksista on tulkittavissa, että työtehtävät ja toimenkuvat on jollain tasolla määritetty. Y-sukupolvi haluaisi vain niiden olevan selvästi nykyistä selkeämpiä. Kärkkäästi ollaan syyttämässä huonoa johtamista, mikä edelleen korostaa Y-sukupolven odotusten ja kokemusten välistä ristiriitaa. Kokemukset arkipäivän esimiestyöstä ja johtamisesta eivät yllä sille tasolle, mihin nuoren korkeasti koulutetun työntekijän odotukset ovat asettuneet.

#### 5.2.2. Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on esimiestyön aivan keskeinen asia. Vielä tärkeämpää kuin työtehtävien ja toimenkuvien määrittely on tavoitteiden asettaminen. Tavoiteasetannassa eivät riitä pelkät koko yritystä tai organisaatiota koskevat tavoitteet. Tavoitteet pitää olla asetettu henkilökohtaisella tasolla ja siten, että ne ovat yksittäiselle työntekijälle sopivan kokoisia. Sopivan kokoisilla tavoitteilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä pystyy ymmärtämään miten hänen jokapäiväinen tekemisensä vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Parhaiten ymmärrettävissä olevat tavoitteet ovat päivä- tai viikkokohtaisia, jolloin voidaan varmistua siitä, että työntekijällä on koko ajan tieto ja käsitys siitä miten hän pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa.

Esimiehen tehtävänä on olla vuorovaikutuksessa laistensa kanssa ja keroa heille heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän tavoitteensa (Bass 1990, 19-20). Kotter (1990) toteaa, että esimiehen kyky johtaa perustuu siihen, miten hyvin hän onnistuu saamaan alaisensa ponnistelemaan heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimushaastatteluissa tavoitteiden asettamista kommentoitiin mm. seuraavasti:

*Ei mulla ole sillä tavalla tavoitteita, kun ei tässä voi oikein mitään tavoitetta asettaa. Tää homma elää justiinnsa koko ajan. Tähän tulee uusia palikoita ja myöskin tää digimaailma elää. On kuitenkin tuntitavoite, että pitää saada tietty määrä tunteja laskutettua. Niitä seurataan kehityskeskusteluissa 2 krt vuodessa plus meillä on myös ns. epävirallisia kehityskeskusteluja.*

Tavoitteiden asettamisessa korostuu se, että tavoitteiden tulee olla todella selkeitä ja ymmärrettäviä. Samassa organisaatiossa kommentoidaan, että tavoitteet ovat selkeät ja toisten mielestä tavoitteita ei ole edes asetettu. Yukl (2010) muistuttaa, että hyvät henkilöjohtajat ovat lähijohtamisessaan sillä tasolla, että he ovat aidosti kiinnostuneita siitä, miten alaiset ymmärtävät heihin kohdistuvat odotukset ja mitä ne tarkoittavat alaisen henkilökohtaisessa työskentelyssä.

Y-sukupolvi odottaa tässäkin tapauksessa, että esimies tuo tavoitteet työntekijöille yksityiskohtaisina ja perusteltuina. Henkilökohtaisen lähijohtamisen tarve on ilmeinen ainakin niiden nuorten työntekijöiden kohdalla, jotka ovat sitä mieltä, että tavoiteasetantaa ei ole tehty – ainakaan sillä tasolla, että tavoitteet olisivat heille kristallinkirkkaita.

### 5.2.3. Palautteen saaminen

Palautteen saaminen on kenelle tahansa työntekijälle hyvin tärkeää. Erityisen tärkeää palautteen saaminen on työuransa alkuvaiheessa olevalle nuorelle työntekijälle. Tietoisuus siitä miten tehty työ on esimiehen mielestä onnistunut, on kehittyvälle työntekijälle arvokasta. Positiivisen palautteen perusteella työntekijän on helpompi saada varmuutta omaan tekemiseensä ja negatiivisen palautteen avulla tulee tietoisuus siitä miten omaa suorittamista pitää kehittää.

Y-sukupolvi odottaa välitöntä palautetta niin onnistumisista kuin kehityskohteista. Y-sukupolvi on tottunut saamaan palautetta ja työelämässä he haluavat ja vaativat palautetta esimieheltään. Tästä johtuen suuri osa Y-sukupolvesta ei vierasta

kritiikkiä ja negatiivista palautetta. He käyttävät kriittistä palautetta omaan kehittymiseensä ja osaamisen lisäämiseen. Tärkeää on, että palautteen anto on avointa ja rehellistä. (Martin 2005, 41; Ng et al. 2010, 288; Weyland 2011, 444)

Esimiehen on tärkeä muistaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään ja jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehensä palautteen. Jos esimies ei sitä anna, työntekijä tulkitsee helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Tämä mielikuva alkaa vähitellen murentaa hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon. (Järvinen 2013, 113)

Haastattelututkimuksessa palautteen saamisesta keskusteleminen tuotti motivaatiotekijöiden listaamisen jälkeen toiseksi pisimmät vastaukset Y-sukupolvelta. Vastausten määrä kertoo omalta osaltaan palautteen saamisen tärkeydestä Y-sukupolvelle. Vastaajien kokemukset palautteen saamisesta vaikuttivat voimakkaasti heidän mielialoihinsa palautteen saamisesta keskusteltaessa. Paljon palautetta saavat kokevat palautteen saamisen ja siten myös esimiestyön erittäin positiiviseksi asiaksi.

*Palautteen saanti merkitse ihan valtavan paljon. Palautteen tulee tulla luonnollisesti, ei säädetysti esim. kerran kuussa. Jatkuvaa vuorovaikutusta eikä erikseen sovittuina ajankohtina annettavaa palautetta.*

Vastaajat, jotka eivät kokeneet saavansa riittävästi palautetta, tunsivat selvästi mielipahaa siitä, että palautteen saaminen oli jäänyt liian vähälle. Näissä vastauksissa näkyi hyvin se, että Y-sukupolvi haluaa palautetta, mitä tahansa palautetta, kunhan esimies vain olisi vuorovaikutuksessa työn suorittamisesta.

*Odotan palautetta siitä mitkä asiat toimii ja mitkä ei. Esimiehen pitäisi arvostaa sitä mitä mäkin teen. Palaute on tosi tärkeätä. Eihän ihminen voi muuten tietää mitä tekee oikein ja mitä väärin.*

Palautteen antamiseen liittyvistä vastauksista poimitaan vielä kommentti, jossa ollaan edes jossain määrin hyvillään siitä, että asiakkailta saa palautetta. Tässä tapauksissa asiakkaat tekevät sitä työtä, mikä kuuluisi esimiehen tehtäväksi.

*Palautetta saan asiakkailta, mut en esimieheltä. Sillä on omat hommat ja mulla on omat hommat. En mä näe sitä juurikaan. Enemmän mä kuitenkin arvostan asiakkailta saatua palautetta.*

Y-sukupolvelle on tärkeää, että he saavat tunnustusta omista suorituksistaan. Palautteen saaminen on heille tärkeää ja oppimaan pyrkivä henkilö pystyy ottamaan vastaan myös negatiivista palautetta ja parannus- ja kehitysehdotuksia. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on varmistaa, että palautetta annetaan riittävästi. Samoin esimiehen pitää olla valmis ottamaan palautetta vastaan myös alaisiltaan. Nuoret työntekijät ovat aktiivisia myös antamaan palautetta esimiehilleen.

### 5.3. Y-sukupolven odotukset esimiehestä

Y-sukupolven odotukset esimiehiä kohtaan koostuvat kokonaisuudesta, jonka muodostavat Y-sukupolven näkemys esimiehelle kuuluvista tehtävistä, heidän omista esimieheen kohdistuvista odotuksista sekä siitä millainen esimiehen pitäisi olla toimintatavoiltaan sekä persoonana. Samoin kuin Y-sukupolven odotukset esimiehiä kohtaan myös heidän odotuksensa siitä, miten esimiehen ei tulisi toimia ja millaisia ominaisuuksia esimiehellä ei saisi olla, vaikuttavat Y-sukupolven odotuksiin esimiestyöltä. Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä tarkoittavat sitä, millaista esimiestyötä Y-sukupolvi haluaa vastaanottaa omalta esimieheltään, sekä miten johdetussa organisaatiossa he haluavat työskennellä.

Y-sukupolven odotuksia esimiestyöltä on aiemmassa tutkimuksessa käsitelty hyvin vähän. Y-sukupolvesta kirjoittavat tutkijat tarjoavat yksittäisiä ominaisuuksia tai käyttäytymistapoja Y-sukupolven odotuksia kuvaamaan. Esimerkkeinä tästä ovat mm. oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja tasapuolisuus (Vesterinen 2010, 184), tiedonkulun ja kommunikoinnin varmistaminen (Weyland 2011, 441), oleminen organisaation keulakuvana ja suunnannäyttäjänä (Kultalahti & Viitala

2014, 575) Yhtenäistä tutkimusta, joka kokoaisi Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä yhdeksi kokonaisuudeksi, ei ole helposti löydettävissä. Tämän johdosta tämän tutkimuksen tutkimusongelma on rakennettu esimiestyön kokonaisuuden ympärille.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, Mitä Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä?, vastataan käsittelemällä johtamisen ja esimiestyön sisältöä sekä esimiehen persoonaan kohdistuvia odotuksia. Haastatelluilta ei kysytty suoraan heidän odotuksia esimiestyöltä. Näin haastattelukeskustelut pysyivät laajempina ja haastateltavat saivat laajemmin pohtia omaa mielipidettään esimiestyöhön liittyen.

### 5.3.1. Mikä on esimiehen tehtävä?

Esimiehen tehtävä on johtaa alaisiaan, todetaan usean tutkijan voimin (mm. Kotter, 1990 ja Martin, 2005). ”Esimiehen tehtävänä on saada alaisensa tekemään ja suorittamaan enemmän kuin, mitä he ehkä olisivat aikoneet tehdä”. Näin totesivat Kuhnert & Lewis (1987, 648), pohtiessaan esimiehen tehtävää aktiivisessa lähijohtamisessa. Toimivassa lähijohtamisessa esimiehen tehtävänä on ohjata alaistaan yksilöllisen lähestymisen kautta ja samalla luoda oppimista edistävää ilmapiiriä organisaatioon sekä edesauttaa alaisten kehittymistä hyvän vuorovaikutuksen ja palautteen avulla. (Senge 1990, 14; Yukl 2010, 25; Cheung & Wong 2011, 656)

Tämän tutkimuksen haastatteluissa haastatellut kokivat esimiehen tehtävänä johtajana, suunnannäyttäjänä ja organisoijana toimimisen. Haastattelujen vastausten ryhmittelyssä näkemykset esimiehen tehtävistä tiivistyivät niin, että töiden ja tehtävien organisointi mainitaan useimmin. Seuraavassa kommentissa ovat edustettuina koko haastattelujoukon ajatukset esimiehen tehtävistä.

*Esimiehen tehtävä on pitää langat käsissä ja ensisijaisesti luoda työlle onnistumisen edellytykset. Esimiehen pitää huolehtia siitä, miten työ organisoidaan. Pieni paine ei ole paha asia, mutta huonosti*

*organisoitu työ on. Esimiehen pitää olla kannustava ja rohkaiseva ja antaa palautetta.*

Y-sukupolvi kokee esimiehen ennen kaikkea organisoijana ja suunnannäyttäjänä. Tämä on luonnollista, kun huomioidaan, että Y-sukupolveen kuuluvat nuoret työntekijät ovat vasta työuriensa alkupuolella ja heidän kokemuksensa työelämästä ovat vielä suppeat. Organisoinnin ja suunnannäytön odotukset kielivät vahvan esimiespersoonan, johtajan, kaipuusta.

### 5.3.2. Millainen esimiehen pitäisi olla?

Manzanon ja Nyströmin (2011) sekä Lagerwallin (2014) pro gradu –tutkimuksissa Y-sukupolven odotukset esimiehen ominaisuuksista olivat tutkimusnäkökulmista johtuen hieman erilaisia. Manzano & Nyström tuottivat oman tutkimuksensa tuloksena listan adjektiiveja, jotka kuvaavat esimiehen persoonaan, ammattitaitoon ja sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä odotuksia. Lagerwall puolestaan tuotti listan esimiestyöhön liittyviä tehtäviä, joiden hyvällä hoitamisella esimies vastaa Y-sukupolven odotuksia ja saavuttaa heidän luottamuksen.

Yhteistä esimieheltä halutuista ominaisuuksista tehdyissä pro gradu –tutkimuksissa on se, että ne rajaavat käsittelyn siihen, mihin on helpointa löytää kattavat vastaukset Y-sukupolvea haastatteleamalla. Tämä osoittautui todeksi myös tätä tutkimusta tehtäessä. Kaikista esimiestä ja esimiestyötä koskevista haastatteluteemoista juuri tähän aiheeseen tuli haastatelluilta selvästi eniten mielipiteitä. Esimiehen ominaisuuksien arviointi oli vastausten perusteella helpompaa kuin esimieheltä odotettavien tehtävien arvioiminen.

Haastateltujen vastauksissa siihen, millainen esimiehen pitäisi olla, mainittiin oikeastaan kaikki yleisimmät esimiehen ominaisuudet. Haastatteluissa Y-sukupolven yleisimmin esittämä mielipide siitä, millainen esimiehen pitäisi olla, liittyi esimiehen kykyyn olla johtaja ja kykyyn johtaa organisaation toimintaa. Haastatellut odottivat esimiehen olevan jämäkkä ja johtamistilanteisiin tarttuva suunnanmäärittäjä, kuten esimerkivastauksesta käy ilmi.



*Esimiehellä pitää olla johtajuutta ja tiukka ote. Enkä tarkoita, että olisi määräilevä johtaja, vaan sellainen joka oikeasti tietää missä mennään ja mitä tapahtuu. Osaa kertoa meille meidän työn kannalta oleelliset asiat, joista me ei muuten saataisi tietoa. Huonosti hoidetuista asioista pitää antaa palaute ja tehdä asialle jotain.*

Y-sukupolvi odottaa karismaattista johtajuutta, mikä käy ilmi haastateltujen vastauksista. Saman asian toivat esille myös Weyland (2011, 444) ja Bass (1990, 29) käsitellessään hyvän henkilöjohtajan karismaattisuutta sekä karisman merkitystä transformatiivisessa johtamistavassa.

Toinen suuri osa halutun esimiehen ominaisuuksia pohtivissa vastauksissa käsitteli esimiehen kykyä organisoida ja asettaa tavoitteet alaisilleen. Kotter (1990, 3-5) toteaa, että hyvällä henkilöjohtajalla on kyky ilmaista haluttu tahtotila ja suunta johon organisaatio pyrkii, kyky organisoida henkilökunta sekä kyky vuorovaikutuksessa kommunikoida mainittu tahtotila henkilöstölle. Tätä Kotterin esittämää hyvän henkilöjohtajan ominaisuutta myös haastatellut kaipasivat.

*Esimiehen pitäisi kertoa kaikille niiden tehtävät. Antaa sopivaa työhönsä ja selkeät tehtävänkuvat. Pitäisi antaa selkeitä tavoitteita, että mihin suuntaan mennään. Siinä matkalla voi kysyä ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Puolin ja toisin kysytään esimiehen kanssa missä mennään.*

Johtajuus, jämähkyys, organisointi ja tavoiteasetanta ovat esimiestyön kovaa puolta. Näiden asioiden nouseminen Y-sukupolven haastatteluvastauksissa kertoo, miten nuoret työntekijät arvostavat ja odottavat perinteisempää ohjaavaa johtamista. Henkilöjohtamisessa korostuivat pehmeämmät arvot. Motivointi, kannustus, vuorovaikuttaminen, läsnäolo ja palautteen anto muodostivat toisen puolen Y-sukupolven esimieheltä odottamista ominaisuuksista.

Kultalahden ja Viitalan (2014, 575) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi odottaa esimiehen olevan paljon läsnä ja tavoitettavissa. Tavoitettavissa olo tarkoittaa mahdollisuutta sparrailla asioista esimiehen kanssa sekä mahdollisuutta saada kannustusta ja motivointia esimieheltä. Manzanon & Nyströmin (2011) tutkimuk-

nessa toiseksi halutuin esimiehen ominaisuus oli kyky vuorovaikutukseen. Lagerwallin (2014) tutkimuksessa Y-sukupolvi odotti, että hyvä pomo antaa palautetta. Myös Martin (2005, 41-42) korostaa aktiivisen palautteen antamisen merkitystä esimiehen ja Y-sukupolven välisessä kanssakäymisessä.

Tämän tutkimuksen haastatteluvastauksista on koottu tähän esimerkkivastaukset, joissa nostetaan luotettavuus, vuorovaikuttaminen, läsnäolo ja palautteen anto esimieheltä toivottaviksi ominaisuuksiksi.

*Esimiehen ja työntekijänkin pitää olla ihan samalla tavalla luotettavia. Kun esimiehen kanssa jotain puhutaan ja sovitaan, niin molempien täytyy pitää kiinni siitä. Mun mielestä esimiehen pitäisi olla viestintäkyvyiltään selkeä. Läsnäolo on tärkeää.*

Kysymykseen millainen esimiehen pitäisi olla, haastattelujoukko vastasi esimiehen persoonaa ja ominaisuuksia koskevilla määreillä. Varsinkin johtajuus ja jäämäkkyys korostuivat. Huomioitavaa tähän aiheeseen liittyen on se, että kukaan haastatelluista ei sanonut, että esimiehen tulisi olla työn substanssiosaamisessa etevä ja alaisia parempi. Esimiehen substanssin tulee Y-sukupolven mielestä olla esimiestyössä.

### 5.3.3. Millainen esimies ei saisi olla?

Teemahaastattelussa on tarkoituksenmukaista käsitellä tutkittavia aihealueita usealla eri tavalla. Näkökulma pysyy koko ajan samana. Tässä tapauksessa Y-sukupolvi sai koko haastattelun ajan tuoda julki omia ajatuksiaan alaisina ja johdettavina eli esimiestyön vastaanottajina. Haastatteluteemojen moniulotteisempaa käsittelyä ajatellen haastatelluilta kysyttiin edelliseen kysymykseen nähden vastakohtaisesti; millainen esimies ei saisi olla.

Haastateltujen vastaukset olivat selkeästi vastakohtaisia esimiehen positiivisia ominaisuuksia käsitelleille vastauksille. Painotukset vastauksissa vaihtelivat positiivisiin vastauksiin verrattuna, mikä vahvisti tiettyjen ominaisuuksien ja tapojen merkitystä halutulla esimiehellä. Näin päin kysyttynä eniten mainintoja saivat

esimiehen luotettavuus läsnäolo, siis tässä yhteydessä se, että esimies ei saa pettää luottamusta, ja että esimies ei saa olla pois näkyvistä ja tavoittamattomissa.

*Todella huono esimies tai johtaja on hyvä puhuja, mutta pelkkä hyvä puhuja. Jos jotain sanotaan, niin se täytyy pitää. Täytyy olla läsnä fyysisesti ja henkisesti. Se on paha jos esimiestä ei näy.*

Esimiehen puutteet lähijohtamisessa ja työyhteisön kehittämisessä koettiin myös erittäin huonona asiana. Yksi haastateltu tiivistä osuvasti sen, millainen esimies ei saisi olla:

*Esimies ei saisi olla sellainen, joka ajaa vain omaa asiaansa. Jos henkilökohtaiset draiverit ovat niin vahvat, että ei näe henkilöstön kehittymistä, niin hommat ei mene niin hyvin kuin voisi mennä. Autoritäärinen johtaminen, jossa ei huomioida alaisia, on tosi huono puoli esimieheissä.*

#### 5.4. Y-sukupolven osaamisen hyödyntäminen

Tutkimuksen kolmas haastatteluteema käsitteli Y-sukupolven osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisessa oli tässä yhteydessä kyse alaisten olemassa olevan osaamisen hyödyntämisestä organisaatiossa sekä nuorten työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Osaamisen johtaminen niin, että osaamisesta ja kehittämisestä on hyötyä organisaatiolla pidemmällä aikavälillä, on kilpailukyvyyn kannalta tärkeää.

Oppivaan organisaatioon liittyen Senge (1990, 13-14) toteaa, että lähiesimieheltä odotetaan kykyä luoda oppimista edistävä ilmapiiri sekä tahtoa toimia organisaation ja sen jäsenten oppimisen edistäjänä. Johtamista käsittelevässä tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää johdon rooli ja merkitys osaamisen kehittämisessä.

Osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen käsittelyn tavoitteena oli laajentaa Y-sukupolven esimiestyöodotuksia käsittelevää viitekehystä. Y-sukupolvella on

digiajan osaamista, josta yritykset tällä hetkellä kilpailevat. Tämän osaamisen hyödyntäminen nykyisissä tehtävissä auttaa esimiestä varmistamaan halutun kyvykkään työvoiman säilymisen omassa organisaatiossa. Toisaalta korkeasti koulutetut ja urillaan eteenpäin aikovat nuoret työntekijät hakevat aktiivisesti kehittymismahdollisuuksia. Pahimmassa tapauksessa he vaihtavat työpaikkaa uran tai kouluttautumisen perässä. Tämä vaihtoehto ei ole organisaatiota johdettavassa ollenkaan toivottavaa.

#### 5.4.1. Miten osaamistasi hyödynnetään ja kehitetään?

Y-sukupolven kokemukset oman osaamisen hyödyntämisestä jakautuivat tässä tutkimuksessa selkeästi kahtia. Ottaen huomioon, että tutkimusjoukko oli kerätty saman konsernin sisältä, oli mielenkiintoista havaita miten osaamisen hyödyntämisen olevan hyvällä tasolla ja toinen puoli koki, ettei heidän osaamistaan hyödynnetä juuri lainkaan. Kumpaakin mielipidettä esitti useita haastateltavia ja siten kyse ei ollut vain yhden tai kahden vastaajan mielipiteistä.

Ng & Burke (2006, 479) toteavat, että ”korkeasti koulutetut nuoret työntekijät ovat halukkaita kehittämään itseään ja heillä on korkea motivaatio uusien asioiden oppimiseen”. Tämä näkyi vastauksissa kautta linjan. Kokemukset osaamisen kehittämisestä vastaajien kesken vaihtelivat ja he vertasivat kokemaansa heidän omiin odotuksiinsa. Korkean odotustason henkilöillä oli suurempi vaara kokea, ettei työnantaja hyödynnä ja kehitä osaamista riittävästi.

*Kyllä mun osaamistani voisi hyödyntää enemmänkin. Haluaisin kehittää enemmän yleisesti osaamista, en niinkään minkään yksittäisen tehtävän perässä. Pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia kouluttautua. Pitäisi etsiä enemmän osaamista organisaatioista, ja antaa enemmän vastuuta ja haasteita. Pitäisi jakaa osaamista kokeneimmilta kokemattomammille.*

Osaamisensa hyödyntämisen tämänhetkiseen tasoon tyytyväisten kommentit olivat luonnollisesti myönteisempiä ja lempeämpiä.

*Kyllä mun osaamista hyödynnetään. Koen, että mulla on aika vapaat kädet vaikuttaa siihen mitä mä teen mun työssä ja miten teen työni.*

#### 5.4.2. Mitä odotat osaamisesi kehittymiseltä?

Y-sukupolven odotukset osaamisen kehittämiseltä liittyvät jatkuvan kehittymisen ajattelutapaan. He ovat tottuneet siihen, että itsensä kehittämiseen tarjoutuu jatkuvasti mahdollisuuksia. Siksi Y-sukupolvi odottaa ja edellyttää, että työnantaja tukee heidän kehittymistään ja osallistuu myös heidän osaamisensa kehittämiseen. (Weyland 2011, 441-443) Haastateltujen kommentit tukivat tätä näkemystä.

*Osaamisen kartoitusta voisi tehdä vielä vähän paremmin, että olisi selkeämpiä suunnitelmia ja polkuja siihen miten osaamista voi vielä parantaa. Osaamisen kehittäminen olisi vielä aktiivisemmin mukana tässä yrityksen toiminnassa. Osaamista kehittäisi se, jos annettaisiin haastavampia tehtäviä.*

Myös kriittisempiä näkemyksiä osaamisen kehittämiseen esitettiin haastatteluissa. Osa haastatelluista oli selkeästi ehtinyt jo pettyä työnantajan panokseen heidän osaamistensa hyödyntämisessä, eikä usko saman työnantajan halukkuuteen osaamisen kehittämistä kohtaan tuntunut enää olevan.

*Koen, että mulla on osaamista, jota ei voi kutsua ammattitaidoksi. Annettaisiin sellaisia tehtäviä, joissa pääsee käyttämään muutakin osaamista kuin nykyisissä tehtävissä. Esimiehen kanssa pitäisi käydä enemmän läpi sitä onko potentiaalia tehdä muitakin töitä.*

Osaamisen hyödyntämien on Y-sukupolven johtamisessa erityisen tärkeää. Kun muistetaan, että heillä on sitä osaamista, mitä digitaalisia innovaatiota tuottava yritys tarvitsee, on sääli jos johtamisessa ja esimiestyössä ei anneta riittävästi arvoa nuorten kehittämiselle. Y-sukupolven johtamisessa vaaditaan pitkäjänteisyyttä, vaikka nuoret itse olisivatkin kärsimättömiä ja heikkoja sitoutumaan yksittäisiin työnantajiin. Lahjakkaimmista nuorista työntekijöistä käydään taistelua

työnantajien välillä. Tässä kilpailussa pärjätäkseen pitää esimiesten omaksua myös kehittäjän rooli.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää mitä Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä. Tutkimus oli johtamisen kenttään sijoittuva ja tutkimuskohteena oli esimiestyö. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tuloksia käsiteltiin johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Itse tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa teemahaastatteluina haastateltiin yhteensä 12 Y-sukupolveen kuuluvaa SOK:n MEDIA-ykskön työntekijää. Haastatteluissa näkökulma oli tutkimuksen toteuttamisen helpottamiseksi alaisen näkökulma. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten esittäminen johtamisen näkökulmasta oli validille johtamisen tutkimukselle tärkeää.

Tutkimuksessa tutkittiin päätutkimuskysymyksenä:

- **Mitä Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä?**

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan teoriaan ja haastatteluvastauksiin peilaten sekä hyödyntämällä apututkimuskysymyksiä, jotka ovat:

- Millaiseksi Y-sukupolvi kokee hyvän esimiestyön?
- Miten Y-sukupolven osaamista hyödynnetään heidän organisaatiossaan?

Kokonaisuudessaan Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä muodostuvat usean eri tekijän summana. Taustalla ovat Y-sukupolven arvot, asenteet ja käyttäytymismallit. Ne muokkaavat Y-sukupolveen kuuluvista omalle ikäluokalleen tyypillisiä persoonia. Jokaisella sukupolvella on omat erityispiirteensä, niin myös Y-sukupolvella.

Esimiestyössä ja johtamisessa tulee huomioida alaisten persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät mahdollisimman hyvin. Tämä eri tarkoita, että organisaatioiden ja esimiesten tulisi alati muuttua työntekijöiden mukaan. Se tarkoittaa, että väistämättä jonkinasteista muuttumista tarvitaan niin esimiehen kuin alaisen osalta. Tämän muutoksen johtaminen vaatii esimiestyön vahvaa osaamista ja se on esimiehelle usein haastavaa.

## 6.1. Y-sukupolven johtaminen

Y-sukupolven johtaminen on tälle ajalle ominaista esimiestyötä. Johtaminen ja esimiestyö sinällään ovat aikojen saatossa olleet sillä tavoin muuttumattomia, että taustalla ovat aina vallinneet tunnetut perusperiaatteet. Painotuksissa on eroja. Y-sukupolven johtamisen keskustelussa painopiste on ollut hyvän henkilöjohtamisen ja aktiivisen lähijohtamisen merkityksessä. Y-sukupolvelle tulisi luoda inspiroiva työympäristö, jossa työntekijä viihtyy ja kehittyy.

Y-sukupolven johtamisessa hyvän henkilöjohtajan ominaisuudet korostuvat, koska nuoret, työuransa alkupuolella olevat työntekijät tarvitsevat ja haluavat lähijohtamista säännöllisesti. Innostuksen ja motivaation säilyttäminen auttavat nuorta työntekijää sitoutumaan työyhteisöön ja heistä on mahdollista saada avaintyöntekijöitä organisaatioon pitkäksi ajaksi. Lähijohtamisessa tulee muistaa nuorten työntekijöiden erilaiset arvomaailmat ja huomioida kyseiselle sukupolvelle ominaiset tavat ja tottumukset.

Kilberin et al (2014) tutkimuksessa esitetyt seitsemän Y-sukupolvelle merkitsevää johtamisella kontrolloitavaa asiaa;

*Luo haluttava työympäristö, Huolehdi palkitsemisesta ja tunnustusten antamisesta, Varmista, että koulutusmenetelmät vastaavat Y-sukupolven oppimistapoja, Pysähdy, ole yhteistyöhaluinen ja kuuntele, Älä mikrojohta, Tarjoa Y-sukupolvelle työtä, jolla on heille todella merkitystä, Muista sivistynyt vuorovaikutus*

kuvaavat sitä, miten Y-sukupolven johtamisessa vaadittavien asioiden määrittelyssä huomio on vahvassa henkilökohtaisessa ohjaamisessa ja alaisen motivoimisessa.

Esimiehen johtamistyyli muodostuu, kuten Kets de Vries (2001) esittää, esimiehen henkilöjohtamisen kykyjen, alaisten sekä vallitsevan tilanteen summana. Transformationalisen johtamismallin mukaisesti esimiehen pitää pystyä sopeutumaan eli muuttumaan, aivan kuten hän edellyttää alaisten sopeutuvan ympäristöönsä. Bass (1990, 21) määrittä, että transformationalisessa johtamisessa korostuu esimiehen



henkilöjohtamisen kyvykkyys, kun hän omalla johtamisellaan haastaa alaisensa kehittämään ja muuttamaan omia työskentelytapojaan.

Uusien toimintatapojen ja -mallien kehittäminen ja käyttöönotto edellyttävät muuttumisvalmiutta. Kyseessä voi olla koko organisaation työskentelyyn vaikuttava muutos tai yksittäisen työntekijän omiin tottumuksiin perustuvien tekemisten muutos. Y-sukupolven johtamisessa on huomioitava, että nuorilla työntekijöillä on vasta lyhyt kokemus työelämässä ja siten monet työelämässä tutut asiat ovat heille uusia. Esimieheltä vaaditaan ohjaava johtamisotetta ja aktiivisuutta tarttua nuoren työntekijän tekemiin asioihin.

Y-sukupolven johtamisessa on suuri vaade sille, että esimies käyttää sitä johtajuutta, mikä hänelle kuuluu ja mikä hänellä kuuluu olla. Ohjaavassa roolissa olevan esimiehen pitää olla jämäkkä ja viedä asioita jämäkästi eteenpäin. Tapscott (2009) ja Vesterinen (2010) linjasivat, että esimiehen pitää ottaa johtajuus ja käyttää saamaansa työnjohto-oikeutta. Samoin he totesivat, että Y-sukupolvi odottaa esimiehiltä selkeitä tavoitteita, kokonaisnäkemystä ja jatkuvaa palautetta. Tämä ei ole ristiriidassa sen kanssa, että Y-sukupolvi odottaa kumppanuuteen perustuvaa johtajuutta, jossa on ihmisläheinen ja parhaimmillaan henkilökohtainen ote.

Tämän tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi halusi tulla töihin sellaisiin organisaatioihin, joissa on hyvä ilmapiiri ja hyvää johtamista. Ilmapiiriin tulee olla avoin, kannustava ja vuorovaikutteinen. Johtajuudesta he odottivat jämäkkyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Esimiehen pitää näyttää suuntaa koko organisaatiolle ja sen lisäksi tukea ja ohjata yksilötasolla. Johtamisen ilmapiirin pitää olla avoin ja kannustava, mutta ennen kaikkea oikeudenmukainen ja tasapuolinen.

Työssä ja työpaikalla asiat eivät aina suju niin ruusuisesti, kuin nuori kokematon työntekijä haluaisi ja toivoisi. On tärkeää, että organisaatiossa osataan käsitellä tällaiset tilanteet, joissa työntekijä kohtaa negatiivisia asioita. Työelämän kaikki puolet eivät välttämättä ole nuorelle tuttuja ja varsinkin siinä vaiheessa, kun kaikki ei suju työntekijän odotusten mukaan täytyy organisaatiosta löytyä tukea negatiivisten asioiden käsittelyyn. Esimiehen rooli korostuu näissä tilanteissa ja

hänen tulee opastaa työntekijää työelämän karikoissa sekä opettaa kohtaamaan vaikeat asiat ja opastaa miten niistä selvitään eteenpäin. Työpaikalla ei voi olla aina hauskaa ja kivaa. Tämä on jokaisen työntekijän opittava jossain vaiheessa.

Tämän tutkimuksen haastatellut Y-sukupolven edustajat pitivät tärkeänä, että heillä on mielenkiintoisia ja sopivasti haastavia työtehtäviä. Tutkimuksessa vastaajat olivat korkeasti koulutettuja ja asiantuntijatehtävissä toimivia nuoria. Heillä on vahva osaamisen taso ja he olisivat haluttuja työntekijöitä myös muille työnantajille. Haastatelluilla nuorilla oli selkeänä tavoitteena edetä työurillaan haastavien ja mielenkiintoisten työtehtävien viitoittamaa polkua pitkin.

Työtehtävien sisältö vaikuttaa työntekijän työssä viihtyvyyteen ja työntekijöiden motivoitumiseen. Y-sukupolvella työssä viihtymiseen vaikuttaa aikaisempia sukupolvia korostetummin vapauden ja vastuun tasapaino. Esimiesten pitää johtamisessaan huomioida, miten työn joustavuus on nuorille erittäin tärkeää ja yksi keskeisimmistä työpaikalla viihtymiseen liittyvistä tekijöistä.

Omiin työtehtäviin ollaan sitoutuneita ja nuorilla on vastuuntunto omia tehtäviään kohtaan. Omat tehtävät suoritetaan ja määräaikoja kunnioitetaan, mikä voi myös tarkoittaa, että toisinaan työtehtävien takia joustetaan ja uhrataan omaa vapaa-aikaa työtehtävien suorittamiseen. Vastavuoroisesti nuoret odottavat työntantajalta joustavuutta, eli tarpeen mukaan ja tilanteen sen mahdollistaessa odotetaan, että työajat joustavat myös työntekijän eduksi. Samoin nuoret odottavat, että omien työtehtävien hoidossa joustetaan niin työn tekemisen aikojen kuin työn suorittamisen paikan kanssa. Etätyö tarjoaa itsenäistä työtä tekeville työntekijöille heidän kaipaamaansa joustavuutta. Tämä korostuu asiantuntijatehtävissä työskentelevien kohdalla.

Alaisten motivointi on yksi tärkeimpiä esimiestyön tehtävistä. Y-sukupolven kohdalla motivaation ylläpitämisen merkitys korostuu. Y-sukupolvi odottaa työltä riittävästi haastavuutta, mikä tarkoittaa työtehtävien tarjoamaa mahdollisuutta käyttää opittuja taitoja ja osaamista sekä ennen kaikkea mahdollisuutta uuden oppimiseen ja siten itsensä kehittämiseen. Korkeasti koulutetut nuoret toivovat myös saavansa vastuuta heti työuriensa alusta lähtien. Vastuun saaminen nostaa

nuoren itsetuntoa omaa ammatillista osaamista kohtaan ja toimii useimmiten motivaation lähteenä. Vastuu lisää haastavuutta ja näiden yhdistelmä lisää eteenpäin pyrkivien nuorten motivaatiota sitoutumista tehtävään ja sitä kautta myös organisaatioon ja yritykseen.

Palkan merkityksestä Y-sukupolvelle on paljon erilaisia tulkintoja. Tämän tutkimuksen mukaan palkka ei ole itseisarvo. Palkka motivoi, mutta se ei ole motivaattorina samalla tasolla kuin aikaisemmillä sukupolvilla, joiden elämä pyörii vahvasti asuntolainojen ja muiden omistamiseen liittyvien kulujen ympärillä. Nuoret kokevat, että palkan pitää olla oikeudenmukainen ja vastata työn vaatimuksia.

Korkeammin koulutetuilla tavoitteet ovat työtehtävien haastavuudesta ja mielenkiintoisuudesta lähteviä. He kokevat, että palkka on enemmänkin seuraus tehdystä työstä. Haastavista ja vaativista tehtävistä pitää maksaa asianmukainen palkka, joka on oikeudenmukainen siihen nähden, mitä muillekin haastavista tehtävistä maksetaan. Vähemmän koulutetuilla nuorilla palkka on enemmän päivittäisten kulujen kattamista ja halutun vapaa-ajan mahdollistamista varten.

Nuorten mielipiteissä rikastuminen ei nouse arvoasteikon kärkeen. Palkan merkityksen uskotaan korostuvan siinä vaiheessa, kun nuoret alkavat vakiintua; työurat alkavat löytää muotonsa ja perheet perustetaan. Perheen menojen kasvaessa myös ansiotason merkitys kasvaa.

Y-sukupolven johtaminen on tämän päivän esimiestyötä. Työvoiman ikärakenteen muutos tapahtuu nopeasti. Muutaman vuoden päästä Y-sukupolvi on suurin ikäluokka työelämässä, mikä tarkoittaa, että Y-sukupolven johtamiselta vaadituista asioista tulee organisaatioissa normeja ja normaaleja toimintamalleja.

## 6.2. Y-sukupolven osaamisen johtaminen

Y-sukupolven osaamisen johtamisessa on kyse siitä, miten organisaatiossa hyödynnetään sen nuorimpien jäsenten osaamista. Y-sukupolven toimintatavoista ja odotuksista johtuen esimiesten pitää myös varmistaa, että Y-sukupolvi pystyy edelleen kehittämään omaa osaamistaan.

Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksenä oli organisaatio, joka on profiloitunut innovatiivisten digitaalisten ratkaisujen kehittäjänä ja tuottajana. SOK MEDIA:n kaltaisen yrityksen osaamisen johtamisen prosessi alkaa siitä, että yrityksen on tunnistettava, minkälaista osaamista se tarvitsee. Osaamisen tunnistamiseen kuuluu myös organisaatiossa jo olevan osaamisen tunnistaminen. Osaamisen tunnistamisen haasteet korostuvat tällaisissa tilanteissa, joissa SOK MEDIA on tällä hetkellä uusia ratkaisuja innovoidessaan; miten saada työntekijöiden piilevä osaaminen esiin.

Y-sukupolveen kuuluva henkilöstö on kasvanut digiaikakaudella ja he ovat tottuneita käyttämään digitaalisia työvälineitä, kuin myös keksimään digitaalisessa ympäristössä hyödynnettäviä ratkaisuja. Tapscott (2009, 52) totesi tähän liittyen, että Y-sukupolvella on käytössään digitaaliset valmiudet osaamisen ja työvälineiden muodossa.

Organisaation käytössä olevan osaamisen hyödyntäminen seuraa tarvittavan ja käytössä olevan osaamisen tunnistamista. Tutkimuksen kohdeyrityksessä osaamisen hyödyntäminen tuntui haastatelluista jakautuvan voimakkaasti kahtia. Toisten mielestä osaamista hyödynnetään, toisten mielestä ei hyödynnetä. Tämä näkemysten ja siten myös odotusten eroavaisuus on osaamisen johtamisen suurimpia haasteita. Tunnistamattoman potentiaalin käyttöönotto ei onnistu ilman erinomaista vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä.

Heene & Sanchez (1997) totesivat, että osaamista pitää pystyä johtamaan pitkällä tähtäimellä, kuten mitä tahansa muutakin resurssia. Tärkeä osa osaamisen johtamista on osaamisen varmistaminen. Osaamisen varmistamisella tarkoitetaan sitä, että esimiehellä on tiedossaan organisaatiossa tarvittava osaaminen.

Esimiehen tehtävänä on omalla johtamisellaan varmistaa, että tarvittavaa osaamista on organisaation käytettävissä nyt ja tulevaisuudessa. Mikäli tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on jo organisaatiossa olevilla, pitää esimiehen huolehtia tämän osaamisen säilymisestä organisaatiossa. Mikäli tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ei vielä ole organisaatiossa, esimiehen tehtävä on hankkia tarvittavaa osaamista yrityksen ulkopuolelta tai kouluttaa

nykyistä henkilöstöä tulevaisuuden osaamistarpeita varten. Esimiehen tulisi osaamista johtaessaan kyetä varmistamaan Y-sukupolven halu kehittää itseään ja omaa kyvykkyyttään. Näin tavoitellaan organisaation sisäistä kehittymistä ja oman osaavan henkilökunnan kehittymistä myös pidemmällä aikavälillä.

Oman organisaation osaamisen kehittäminen on tulevaisuuden osaamistarpeen tyydyttämisen lähtökohta. Kenenkään resurssit eivät riitä siihen, että kaikki uusi osaaminen hankittaisiin organisaation ulkopuolelta. Esimies johtaa osaamista varmistamalla, että organisaatiossa kehitetään osaamista. Y-sukupolven työpaikan valintaan ja varsinkin työpaikassa pysymisen kriteereistä oman osaamisen kehittäminen on yksi aivan tärkeimmistä. Tämä kävi selvästi ilmi niin osaamisen johtamisen olevista aiemmista tutkimuksista kuin tästä tutkimuksestakin.

Osaamisen kehittäminen on SOK MEDIA:lle ehdottoman tärkeää. Strategiaan on määritetty innovatiivisuus ja innovatiivisten ratkaisujen tuottaminen. Digitaalisten tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen markkinassa kilpailukykyisyys vaatii innovatiivista kehitystyötä. Parhaimmillaan pystytään tuottamaan niin mullistavia digi-innovaatioita, että SOK MEDIA pystyy saavuttamaan kilpailuetua suhteessa digitaalisen markkinan kilpailijoihinsa. Kilpailuetua tuottavista digi-innovaatioista on jo ollut ensimmäisiä näyttöjä mobiilipankkisovellusten myötä. Nyt edelläkävijän asemassa osaamisen johtamisen merkitys organisaatiossa korostuu entisestään.

Huolimatta taloudellisista rajoitteista ja toimintaympäristön haasteista yritysten pitää pystyä tarjoamaan kyvykkäimmille työntekijöille heidän odotuksensa mukainen työympäristö, mahdollisuus haastaviin ja motivoiviin työtehtäviin sekä mahdollisuus itsensä ja oman osaamisensa kehittämiseen.

### 6.3. Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä

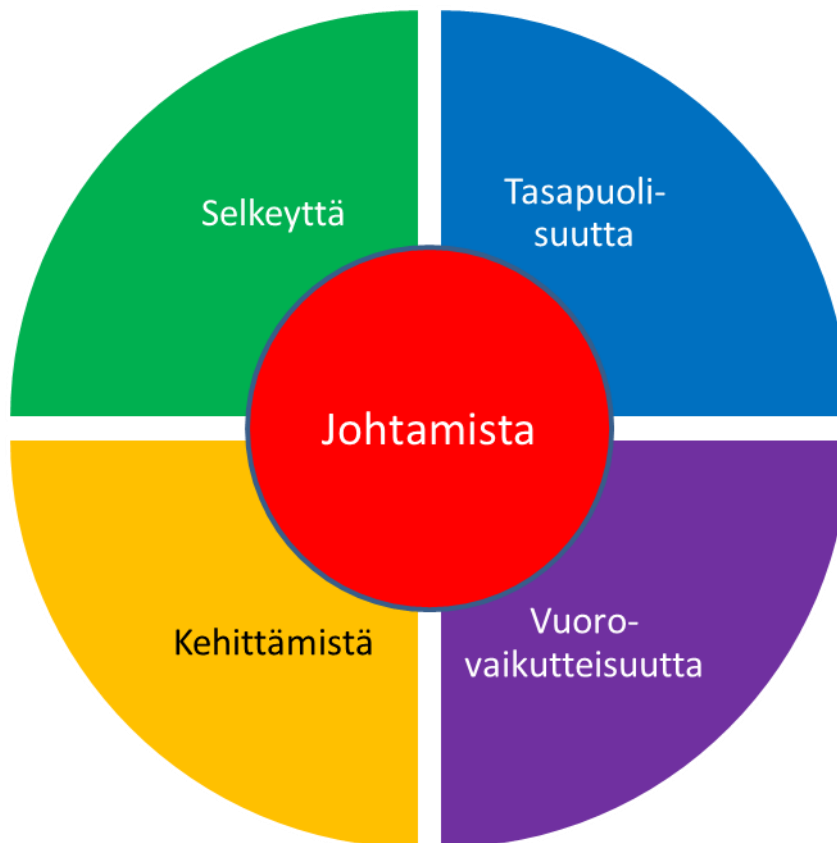
Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, mitä Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä, vastataan raportissa vasta apututkimuskysymysten jälkeen. Tämä järjestys perustuu aiemmin todetun mukaisesti siihen, että tutkimushaastatteluissa haastateltavilta ei kysytty suoraan heidän odotuksiaan ja toiveitaan esimiesten

johtamiseen liittyen. Esimiestyön odotuksia lähestyttiin käsittelemällä työn tekemiseen ja hyvään esimieheen liittyviä odotuksia. Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä ovat tutkimuksen tekijän yhteenveto ja päätelmä siitä kokonaisuudesta, mikä muodostui haastateltavien työhön ja esimiesodotuksiin liittyvien vastausten perusteella. Tämän yhteenvedon johdosta päätutkimuskysymykseen vastataan raportin johtopäätösluvussa eikä tutkimuksen tulosten käsittelyn yhteydessä.

Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä muodostuvat yhdistämällä tutkimukseen haastatellun Y-sukupolven odotukset johtamiselta sekä odotukset esimiehen ominaisuuksista.

Johtajuus on Y-sukupolven odotuksista kaikkein merkittävin ja tärkein. Esimieheltä odotettavat ominaisuudet ovat jatkoa johtajuusodotuksille. Esimiehen halutaan olevan ennen kaikkea johtaja, joka on keulakuva ja suunnannäyttäjä koko organisaatiolle. Esimiehen neljään osa-alueeseen ryhmitellyt ominaisuudet kuvaavat sitä, miten Y-sukupolvi haluaa esimiehen käytännössä toteuttavan tätä johtamista. Selkeys, tasapuolisuus, vuorovaikutteisuus ja kehittäminen ovat pääsääntöisesti esimiehen käyttäytymiseen ja johtamistapaan liittyviä asioita, joiden kautta Y-sukupolvi odottaa johtamisen näkyvän esimiestyössä.

Kuviossa 4 on esitetty, miten selkeys, tasapuolisuus, vuorovaikutteisuus ja kehittäminen ovat Y-sukupolven odottaman esimiestyön neljä peruspilaria ja johtaminen on näiden päällä oleva esimiestyön kokonaisuuden yhteen sitova tekijä.



Kuvio 4. Y-sukupolven odotukset esimiestyöltä

### 6.3.1. Johtaminen

Y-sukupolven esimiestyöltä odottama johtajuus tarkoittaa sitä, että esimies pitää organisaatiossa langat käsissään. Esimiehen odotetaan olevan johtaja, joka on organisaatiossa se henkilö, jolla on visio organisaation suunnasta ja kyky saada organisaatio kulkemaan haluttuun suuntaan. Esimieheltä odotetaan johtajuutta koko ajan. Esimiehen pitää ottaa johtajuus työyhteisössä omalla olemuksellaan ja käyttäytymisellään. Johtajuuden ottaminen edellyttää, että työyhteisö hyväksyy

esimiehen johtajakseen, ja että työyhteisössä ei tarvitse kyseenalaistaa esimiehen johtajuutta. Esimiehen johtajuus ei saa perustua pelkästään aseman kautta hänelle myönnettyyn mandaattiin.

Y-sukupolvi odottaa esimieheltä läsnäoloa, jolloin johtaminen voi tapahtua organisaation keskellä ja työntekijöillä on mahdollisuus aktiiviseen kanssakäymiseen esimiehen kanssa. Esimieheltä pitää saada tukea ja esimiehen pitää olla tavoitettavissa kysymyksiä varten.

Nuorille työntekijöille oli haastattelujen perusteella tärkeää, että esimies on näkyvillä, ja että hänen puoleensa voi tarvittaessa kääntyä. Voimakkaimmin läsnäolon tarve ilmenee siinä, miten Y-sukupolvi haluaa säännöllisesti esimieheltä ohjeita, palautetta ja ohjausta tehtävien suorittamisesta. Tällä vahvistetaan nuoren työntekijän ammatillista itsetuntoa. Alaisten epävarmuus lisääntyy, jos esimies on paljon poissa työntekijöiden keskuudesta.

Vahvan, jämään ja selkeän johtamisen odotukset kertovat siitä, miten nuorten ja suhteellisen kokemattomien työntekijöiden johtamisessa tarvitaan myös asiajohtamista. Kotterin (1990) esittämän asia- ja henkilöjohtamisen jaottelun mukaisesti Y-sukupolven vahvaan johtamiseen liittyvät odotukset ovat asiajohtamisen alle määritellyjä järjestykseen ja ennustettavuuteen liittyviä piirteitä.

Esimiehen ominaisuuksien suhteen Y-sukupolven odotukset ovat henkilöjohtamisen alle kuuluvia määritteitä. Y-sukupolvi odottaa lähijohtamista ja esimiehen persoonalla on silloin erittäin suuri vaikutus esimiestyön kokonaisuuteen. Y-sukupolvi odottaa karismaattisia johtajia, joilla on kyky ja halu johtaa alaisiaan henkilöinä ja myös henkilökohtaisesti. Y-sukupolvi odottaa esimiehen johtamistyylin olevan paljolti sen mukainen, mitä transformatiivisessa johtamistyyliä korostetaan; tilanteeseen ja organisaatioon mukautuvaa ihmisläheistä johtamista.



### 6.3.2. Esimiestyön selkeys

Esimiestyön selkeyden suhteen Y-sukupolvi odottaa ymmärrettäviä tehtäviä ja toimenkuvia sekä tärkeimpänä konkreettisia ja ymmärrettäviä tavoitteita. Esimiehen vastuulla on tehtävien organisointi. Esimiehen odotetaan ohjaavan ja johtavan organisaation toimintaa antamalla työntekijöille ohjeet ja suuntaviivat siitä, mitä tavoitellaan, ja mihin työtä ja organisaatiota halutaan kehitettävän. Nuoret työntekijät ovat kokemattomia, eikä heillä ole välttämättä tietoa siitä, miten työt tulee tehdä, mitä tehtäviä täytyy priorisoida tai edes mitkä tehtävät kuuluvat itse kunkin organisaation jäsenen tehtäväksi.

Y-sukupolvi odottaa saavansa selkeät tavoitteet. Ihmisen työhön liittyvää hallinnan tunnetta vahvistaa, kun työyhteisössä tai tiimissä kaikki ovat perillä yhteisestä tavoitteesta, omista ja toisten tehtävistä sekä vastuista ja pelisäännöistä (Järvinen 2008, 42-43). Selkeiden tavoitteiden ohjaamina he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja he osaavat käyttää työpanoksensa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata ja tässä Y-sukupolvi odottaa esimiehen olevan se, joka onnistumisia seuraa ja käsittelee onnistumiset työntekijöiden kanssa. Tavoitteiden pitää olla paitsi selkeitä myös yksiselitteisesti ymmärrettäviä. Onnistumisten seurannan pitää myös olla selkeää. Y-sukupolvi haluaa tietää mitä heiltä odotetaan, miten sitä mitataan ja seurataan sekä miten he ovat onnistuneet.

Sidanin (2007, 710) mainitsema esimiehen kyvykkyys inspiroida ja motivoida alaisiaan perustuu hyvin pitkälle selkeisiin toimenkuviin ja konkreettisiin tavoitettavissa oleviin tavoitteisiin. Motivoituneet työntekijät ovat valmiimpia sitoutumaan tehtäviinsä ja yritykseen. Y-sukupolven kohdalla tavoitteiden pitää olla henkilökohtaisella tasolla tarkasti määritettyjä. Esimiesten pitää pystyä määrittämään selkeästi, mitä he jokaiselta alaiseltaan odottavat.

### 6.3.3. Tasapuolisuus esimiestyössä

Y-sukupolvi omaa arvot, jotka ovat kiinteästi tekemisissä heidän henkilökohtaisen oikeudentunteensa kanssa. Samoin yrityksen arvot ovat nuorille tärkeitä, sillä yrityskulttuurin rakentuminen yrityksen arvojen pohjalle muodostaa yrityksen arvopohjan, johon nuori työntekijä haluaa samaistua. Yrityskulttuuri näkyy organisaation sisäisessä toiminnassa siinä, miten työntekijöitä kohdellaan. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus kaikessa organisaation toiminnassa ihmisiä ja asioita kohtaan on monelle nuorelle tärkeää ja vaikuttaa heidän yrityksestä muodostamaan kuvaan. Oli kyse sitten työpaikkaan hakeutumassa tai työpaikalla jo olevasta nuoresta. Esimieheltä odotettavaan jämäkkyteen kuuluu, että hän johtaa toimintaa ja toimii kaikissa tilanteissa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

Y-sukupolvi odottaa, että heillä on hyvät välit esimieheen. Hyvät välit rakentuvat molemminpuolisesta luottamuksesta, mahdollisuudesta keskustella asioista, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja turhan pomottelun välttämisestä. Huotari & Ilvonen (2004) totesivat, että luottamus perustuu siihen, että työntekijä ja esimies vastaavat niitä odotuksia, joita he ovat puolin ja toisin toisiaan kohtaan asettaneet.

Organisaatioissa, joissa työkuorma ei jakaudu tasaisesti päivästä ja viikosta toiseen, pitää varmistaa, että työkuorma jakautuu edes siinä määrin tasaisesti, etteivät jotkin työntekijät saa jatkuvasti kannettavakseen muita suurempaa työkuormaa. Työkuorman jakautuminen työryhmän kesken edellyttää yleensä, että organisaatiossa on hyvä yhteishenki, ja että työntekijät auttavat toisiaan aina tarpeen mukaan. Viime kädessä odotetaan, että esimies varmistaa työkuorman jakautuneen tasaisesti. Näin esimies voi varmistaa työntekijöiden tasapuolisen kohtelun myös tehtävien jakamisessa.

Y-sukupolvi odottaa tasapuolisuutta myös palkan suhteen. Tutkimuksessa haastatelluilla korkeasti koulutetuilla nuorilla työntekijöillä oli realistinen kuva siitä, mikä palkkatason kuuluu olla hiljattain valmistuneilla ja ensimmäisissä koulutusta vastaavissa tehtävissä toimivilla. Tasapuolisuuden odotus perustuu siihen, että esimies omalla toiminnallaan varmistaa ensinnäkin sen, että palkkakehitys seuraa

työtehtävien haasteellisuuden kehittymistä ja toiseksi, että vastaavantasoisista tehtävistä maksetaan samansuuruisia palkkaa työntekijän ikään katsomatta.

#### 6.3.4. Esimiehen vuorovaikutteisuus

Y-sukupolven suurimmat odotukset esimiehiä kohtaan koskevat vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyvää palautteen saantia, tiedonkulkua ja tiedonjakoa. Nuoret työntekijät ovat kehityshaluisia ja heillä on usein halu tietää asioista enemmän kuin heidän tehtäviinsä kuuluisi. He odottavat, että esimies kertoo asioita, ja että esimies on enemmän tiedon välittäjä ja jakaja kuin tiedon salaaja ja pimentäjä. Esimiehen tärkeimpiä ja odotetuimpia ominaisuuksia on vuorovaikutteisuus.

Tässä tutkimuksessa Y-sukupolven odotukset esimiehen vuorovaikutteiseen läsnäoloon heijastuivat lähes kaikissa esimiestyötä ja esimiehen ominaisuuksia käsitelleissä keskusteluissa. Tutkimuksessa haastatellut mainitsivat toistuvasti tavoitteiden asetannan, palautteen annon, sparaamiseen, osaamiseen ja kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä esimiehen lähestyttävyyden ja vuorovaikutteisuuden ensiarvoisen tärkeäksi asiaksi ja siten esimieheltä edellytettäväksi ominaisuudeksi.

Y-sukupolvi odottaa saavansa palautetta esimieheltään jatkuvasti, esimiehen pitää kommunikoida alaistensa kanssa, mitä heiltä odotetaan, ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt. Esimies ei voi vetäytyä vain omiin oloihinsa ja jäädä odottamaan, että organisaatio suorittaa sille määrättyt tehtävät.

Vuorovaikutteisessa ja avoimessa organisaatiossa odotetaan, että tehdyistä asioista annetaan ja otetaan vastaan palautetta. Myös negatiivisten asioiden käsittely kuuluu palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Y-sukupolvi odottaa, että palautetta voi antaa organisaatiossa kaksisuuntaisesti. He odottavat, että myös esimiehelle voi antaa palautetta työhön liittyvissä asioissa, ja että esimies on kykenevä ottamaan palautteen vastaan myös oman organisaation sisältä.

Y-sukupolvi odottaa, että esimies kykenee myös negatiivisten asioiden käsittelyyn. Negatiivisen palautteen antaminen alaisille tulee osata tehdä jämäkästi ja diskreetisti. Samoin negatiivisen palautteen vastaanottaminen ammattimaisesti ja asiallisesti on asia, jota Y-sukupolvi esimieheltä odottaa. Esimiehen persoonalla on myös suuri merkitys työntekijöiden työpaikalla kokemaan arvostukseen. Nuorilla työntekijöillä ei ole pitkää historiaa ja kokemusta monenlaisista esimiehistä, jolloin heille on hankalampaa verrata esimiehen olemusta suhteessa omaan suoritukseensa. Tällöin nimenomaan korostuu vuorovaikutuksen merkitys ja tärkeys.

Y-sukupolvi edellyttää esimieheltä vuorovaikutteista ohjausta ja sparrausta. Y-sukupolvi odottaa, että esimiehellä on aikaa ja halua sparrata heidän kanssaan asioista, jotka nuoria työntekijöitä kiinnostaa sekä asioista, joiden ratkaisemisessa ja eteenpäin viemisessä nuoret työntekijät kokevat epävarmuutta. Y-sukupolvi odottaa esimiehen tukea, koska kokemattomuus tuo mukanaan tilanteita, joita nuori työntekijä ei ole aiemmin joutunut kohtaamaan ja ratkomaan. Sparraamisella tavoitellaan yhtä lailla akuuttien työtehtävien eteenpäin saattamista kuin pidemmän aikavälin kehittymiseen liittyvien askarruttavien asioiden pohdintaa.

Y-sukupolvi on tottunut sulavaan kommunikointiin kaikissa heidän elämäänsä liittyvissä asioissa. Vahva kommunikaatio elää nuorten sosiaalisessa elämässä, eikä vähiten sosiaalisen median ansioista, ja organisaation sosiaalisuus on heille hyvin tärkeää. Hyvä keskustelu- ja kommunikaatiokulttuuri vaaditaan, jotta Y-sukupolven odotuksen organisaatiolta täytyvät. Esimies luo ja ohjaa organisaation kulttuuria ja toimiva keskustelukulttuuri on välttämätöntä, jotta nuorten työntekijöiden odotukset esimiehen osallistumisesta ja sparraamisesta täytyvät.

Y-sukupolvi arvostaa esimiesten kokemusta ja osaamista, kun esimiehet ovat valmiita antamaan osaamisensa nuorten hyödynnettäväksi. Esimiehen läsnäolo, sparraaminen ja ominaisuus saada nuoret työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi organisaation jäseniksi lisäävät nuorten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön, organisaatioon ja yritykseen. Ammatillisesti pidetty esimies on Y-sukupolvelle tärkeä tekijä, kun he miettivät omaa asennettaan yritystä kohtaan.

### 6.3.5. Organisaation ja yksilöiden kehittäminen

Y-sukupolvi haluaa kehittyä ja he odottavat, että esimiehet tukevat heidän kehittymishalujaan ja –tarpeitaan. Kehittymisen mahdollistaminen ja tukeminen on asia ja ominaisuus, jota erityisesti esimieheltä odotetaan. Esimiehen odotetaan olevan myös itse aktiivinen alaisensa kehittymisen edistäjänä ja mahdollistajana. Kehityskeskusteluissa on kyse nimenomaan alaisen kehitykseen ja kehittymiseen liittyvistä asioista, ei esimiehen oman agendan julkituomista.

Kehittymisen mahdollistamisella tarkoitetaan alaisille, eritoten nuorille innokkaille itsensä kehittäjille, annettava mahdollisuuksia osallistua osaamisen kehittämiseen. Y-sukupolvi haluaa kehittää osaamistaan siitäkin huolimatta, että kaikki tahdottavat kurssitukset eivät ole suoraan nuoren työntekijän juuri sen hetkiseen työtehtävään suoraan liitännäisiä.

Kehittymisen mahdollistamisen oleellinen osa on tarjota työntekijöille mahdollisuus laajentaa osaamistaan ja siten kehittää itseään myös tulevaisuutta varten. Tätä mahdollisuutta Y-sukupolvi odottaa ja se korostuu siinä, miten nuorille työntekijöille on usein vielä osin epäselvää mihin he haluavat työurillaan keskittyä, ja millaiset tehtävät ovat heistä mielenkiintoisimpia ja myös organisaation kannalta sopivimpia. Zemke et al. (2000, 143) toteavat Y-sukupolven olevan realistisia tämän hetkiseen työtilanteeseensa nähden, mutta erittäin optimistisia tulevaisuuden ammattiensa suhteen.

Y-sukupolvi arvostaa esimiestä, joka on työntekijöitensä varten ja tukee, kannustaa, opastaa, ohjeistaa ja vaatii. Y-sukupolvi ei odota, että esimies päästää työntekijät mahdollisimman helpolla. Päinvastoin nuoret odottavat, että heiltä vaaditaan ja kun vaatiminen on perusteltua, se edistää myös esimiehen alaisiltaan saamaa luottamusta. Pelkästään asemaan perustuva johtajuus, joka ei näy esimiehen toiminnassa muuten, on vähiten arvostettua ja johtaa helposti arvostus- ja luottamuspulan kasvamiseen esimiehen ja alaisten välillä. Esimies ei voi ajaa vain omaa agendaansa ja edistää omaa uraansa. Y-sukupolvi odottaa, että esimies tukee heidän kehittymistään ja omalta osaltaan edesauttaa nuoria urillaan eteenpäin.

#### 6.4. Tutkimustulosten hyödynnettävyys

Ajatus tutkia Y-sukupolven odotuksia esimiestyöltä syntyi, kun tutkimuksen tekijä työskenteli itse vielä samassa konsernissa kohdeorganisaation, SOK MEDIA:n kanssa. Kehitteillä oli uusia digitaalisia sovelluksia helpottamaan S-ryhmän asiakasomistajien sähköistä asiointia asiakasomistajuuteen, Bonuksen kertymisen seurantaan ja S-Pankissa asioimiseen liittyen. Tuolloin oli juuri lanseerattu Suomessa ennenäkemätön mobiilipankkisolvellus, S-mobiili. SOK:lla keskusteltiin johtamisen kehittämistä. Keskusteluissa pohdittiin digitaalisiin innovaatioihin kyvykkäiden työntekijöiden ominaisuuksia ja sitä, miten heitä pitäisi johtaa. Tiedossa oli jo silloin varsin hyvin, että näille innovatiivisille digiosaajille on markkinoilla kova kysyntä, ja että SOK:lla pitää onnistua johtamisessa todella hyvin, jotta osaava digiorganisaatio pystytään varmistamaan.

Tämä tutkimus tehtiin tarkoituksella irti SOK MEDIA:n kontekstista. Tutkimus-haastatteluiden kysymykset muotoiltiin niin, että haastatellut saivat vapaasti kertoa omia kokemuksiaan työstä, työn tekemisestä, esimiestyöstä ja osaamisen kehittämisestä. Vapaasti kertominen tarkoittaa, että kysymyksissä ei mainittu suoraan heidän työnantajaansa tai esimiehiään eikä niihin suoraan viitattu.

Haastatteluissa kerrottiin ennen kysymyksiin siirtymistä, että kyseessä on johtamisen tutkimus, ja että he voivat kertoa henkilökohtaisia kokemuksiaan luottamuksellisesti ilman, että työpaikka tai esimies tulee mainituiksi. Haastateltaville kerrottiin myös, että heidän vastauksensa eivät päädy työnantajan tai esimiehen tietoon. Ainoastaan anonyymejä sitaatteja saattaa esiintyä lopullisessa tutkimusraportissa. Haastatteluiden aikana tuli tilanteita, joissa haastateltavia muistutettiin, että vastauksissa haetaan vain heidän henkilökohtaisia mielipiteitään.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä johtamisen tutkimuksessa yhtenä näkökulmana Y-sukupolven johtamiseen. Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä myös johtamisen kehittämisessä, kun käsitellään Y-sukupolven johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Tutkimuksen tulokset ovat yleisellä tasolla eivätkä siten toimialarajoittuneita. Tämä auttaa tutkimuksen tulosten hyödyntä-

mistä esimerkiksi S-ryhmän omissa koulutuksissa ja valmennuksissa taustamateriaalina.

### 6.5. Jatkotutkimusajatukset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu Y-sukupolven johtamista esimiestyön laajassa merkityksessä. Tutkimuksessa on käsitelty esimiestyötä kokonaisuutena selvittämällä Y-sukupolvelta mitä kaikkea heidän mielestään toivottuun esimiestyöhön kuuluu. Tutkimuksen tulosten perusteella muodostettu viiden elementin malli pitää sisällään erinomaisia jatkotutkimusaiheita kaikkiin viiteen osa-alueeseen.

Johtamisen osalta merkittävin tai ainakin mielenkiintoisin jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää lisää asia- ja henkilöjohtamisen piirteiden tarvetta Y-sukupolven johtamisessa. Aiempi tutkimus painotti voimakkaasti, että Y-sukupolvi edellyttää vahvaa henkilöjohtamista, ja että asijaohjaukselle tyypilliset kovat johtamismallit eivät toimisi. Tässä tutkimuksessa haastatellut korkeasti koulutetut asiantuntija-tehtävissä toimivat Y-sukupolven edustajat mainitsivat ensimmäisenä, että esimieheltä odotetaan jämäkkää johtamista, selkeitä tavoitteita, ohjeita ja raameja. Kuinka paljon nuorten työntekijöiden johtamisessa tarvitaan asia- ja kuinka paljon henkilöjohtamista?

Esimiestyöltä odotettavaa selkeyttä, tasapuolisuutta ja vuorovaikutteisuutta olisi mielenkiintoista tutkia vielä tarkemmin siltä kannalta, miten nämä tulisi johtamisessa, etenkin johtamistyylin valinnassa huomioida. Johtamisen tutkimuksena tarkempi tutkimus voisi keskittyä mainittujen kokonaisuuksien sisällä johtamisen ja vaadittavien johtamisominaisuuksien analysointiin huomattavasti tätä tutkimusta tarkemmin. Syventymällä esimieskäyttäytymisessä yhteen tai kahteen aiheeseen saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa aiheesta. Sukupolvien tutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää esimiestyöltä odotettavan selkeyden, tasapuolisuuden ja vuorovaikutteisuuden eroja aiempiin ja kohta myös seuraavaan Z-sukupolveen.

Osaamisen johtaminen oli tässä tutkimuksessa rajattu hyvin pieneen rooliin ja sen tiimoilta olisi paljon hyviä jatkotutkimusaiheita. Yhteiskunnan ja yritysten toimintaympäristöjen kehittyessä ennenäkemätöntä vauhtia tulee organisaatioiden johtamiseen koko ajan uusia haasteita. Johtamiselta vaadittavia muutoksia osaamisen, kyvykkyyden tai tiedon johtamiseen liittyen pitäisi tutkia paljonkin. Mainittujen johtamisten tutkimuksen alueelta ei vielä löydy suurta määrää Y- tai Z-sukupolvea koskevaa tutkimusta. Tämän pro gradun tutkimusta on hedelmällistä jatkaa tähän suuntaan.



## LÄHDELUETTELO

Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4, 23-32.

Alasoini, T. (2010) Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki, Taloustieto Oy.

Alasuutari, P. (1993) Laadullinen tutkimus. Tampere, Vastapaino.

Allio, R. J. (2013) Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership* 41, 1, 4-14.

Ashton, C. & Morton, L. (2005) Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review* 4, 5, 28-31.

Autry, A., J. jr & Berge Z. (2011) Digital natives and digital immigrants: getting to know each other. *Industrial and Commercial Training* 43, 7, 460-466.

Bass, B. M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18, 3, 19-31.

Burns, J. M. (1978) Leadership. New York, Harper & Row Publishers.

Cheung, M. F. Y. & Wong, C-S. (2011) Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal* 32, 7, 656-672.

Ekanem, I. (2007) "Insider accounts": a qualitative research method for small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14, 1, 105-117.

Erämetsä, T. (2009) Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki, Talentum Media OY.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. p. Jyväskylä, Gummerus.

Frantsi, P. (2013) Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Väitöskirja. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in business and economics 129.

Gromov, A. & Brandt, T. (2011) Transformationaalinen johtajuus murroksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 15, 1, 65-83.

Guillot-Soulez, C. & Soulez, S. (2014) On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations* 36, 4, 319-332.

Gummesson, E. (2005) Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness and unpredictability. *European Journal of Marketing* 39, 3/4, 309-327.

Haavisto, I. (2010) Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010.

Heene, A. & Sanchez, R. (1997) Competence-based Strategic Management. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Hewlett, S. A., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009) How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard Business Review* 87, 7-8, 71-76.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013) Tutki ja kirjoita 15.-17. p. Porvoo, Tammi.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C. & Curphy, G.J. (2006) Leadership: Enhancing the lessons of experience. Singapore, McGraw Hill.

Huotari, M-L. & Ilvonen M. (2004) Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations. London, Idea Group Inc.

Ingham, J. (2006) Closing the talent management gap. *Strategic HR Review* 5, 3, 20-23.

- Järvinen, P. (2008) *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Juva, WSOY.
- Järvinen, P. (2013) *Onnistu esimiehenä* 11. p. Helsinki, SanomaPro Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2004) *Tutkimustyön metodeista*. Tampere, Opinpajan kirja.
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N. & Kaifi, M. (2012) A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and management* 7, 24, 88-93.
- Karp, T. (2013) Developing oneself as a leader. *Journal of management Development* 32, 1 127-140.
- Kets de Vries, M. (2001) *The Leadership Mystique*. London, Pearson Education.
- Kilber, J., Barclay, A. & Ohmer, D. (2014) Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice* 15, 4, 80-91.
- Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J. & Penaloza, P. (2014) A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case study. *Performance Improvement Quarterly* 26, 4, 93-121.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001) *Strategisen osaamisen johtaminen – Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi* 2. p. Helsinki, Edita Oyj.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York, The Free Press.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987) Transactional and Transformational Leadership: A Constructive / Developmental Analysis. *Academy of Management Review* 12, 4, 648-657.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. L. (2014) Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management* 27, 4, 569-582.

Lagerwall, T. (2014) Millainen on hyvä pomo? – ”Y-sukupolven” vaatimukset johtajuudelta tarkastelussa. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu.

Lazarevic, V. (2012) Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers. *Young Consumers* 13, 1, 45-61.

Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs, H. C. (2013) Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education + Training* 55, 3, 272-290.

Manzano, C. & Nyström, O. (2011) Generation Y – förlorade genier! En fallstudie av generation Y:s eftersträlvade ledarskapsegenskaper. Pro gradu -tutkielma. Tukholma, Stockholms Universitet, företagsekonomiska instituten.

Martin, C. (2005) From high maintenance to high productivity – What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training* 37, 1, 39-44.

Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1990) *The Focused Interview – A Manual of Problems and Procedures* 2. p. Glencoe, Free Press.

Moran, J. W. & Brightman, B. K. (1998) Effective management of healthcare change. *The TQM Magazine* 10, 1, 27-29.

Ng, E. S. W., Burke, R. J. (2006) The next generation at work – business students' views, values and job search strategy. *Education + Training*. 48, 7, 478-492.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010) New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology* 25, 281-292.

Parry, E. & Urwin, P. (2011) Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* 13, 79-96.

Pirinen, H. & Hussi, T. (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. Työterveyslaitos. Tiedote 59/2010.

- Pursio, H. (2011) Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. In: Vesterinen, P-L., & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa, JTO.
- Salkey, J. (2005) Talent management for the 21st century. *Strategic HR Review* 4, 5, 2.
- Senge, P., M. (1990) The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review* 32, 1, 7-23.
- Sidani, Y. M. (2007) Perceptions of leader transformational ability – The role of leader speech and follower self-esteem. *Journal of Management Development* 26, 8, 710-722.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 264-382.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (2002) Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä 3. p. Porvoo, WSOY.
- Suutarinen, M. (2011) Suomalaisten pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. In: Vesterinen, P-L., & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa, JTO.
- Tapscott, D. (2009) Grow Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World. New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 4. p. Helsinki, Tammi.
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J. & Lance, C.E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management* 36, 5, 1117-1142.
- Uren, L. (2007) From talent compliance to talent commitment. *Strategic HR Review* 6, 3, 32-35.

- Vesterinen, P-L. (2010) Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. In: Juuti, P. (toim.) Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen. Vantaa, JTO.
- Vesterinen, P-L. (2011) Y-sukupolvi johdettavana. In: Vesterinen, P-L., & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa, JTO.
- Viljakainen, P. A. (2011) No Fear – Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki, WSOYPro.
- Weyland, A. (2011) Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training* 43, 7, 439-455.
- Yin, R. K. (2009) Case Study Research: Design and Methods 4. p. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.
- Yukl, G. (2010) Leadership in organizations. 7. p. New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) Generations at Work – Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. New York, AMACOM.
- Åhman, H. (2005) Menestyvä johtaminen – haasta itsesi 2. p. Porvoo, WSOY.
- Åhman, H. (2012) Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Liite 1. Saate haastattelujoukolla

Hyvä vastaanottaja!

Sinut on valittu Pro gradu –tutkimukseni *Y-sukupolven osaamisen johtaminen –odotukset esimiestyöltä* haastattelujoukkoon. Tutkimus on kauppatieteen opinnäytetyö Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppakorkeakouluun. Haastattelu antaa sinulle **mahdollisuuden vaikuttaa** esimiestyön kehittämiseen ja työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen omassa organisaatiossasi. Tavoitteena on löytää esimiestyön ja osaamisen hyödyntämisen kehityskohteita ja kehittää organisaation johtamistapoja ja –kulttuuria.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä ns. teemakysymysten avulla. ”Oikeita” vastauksia kysymyksiin ei ole, vaan jokainen näkemys on omalla tavallaan oikea, ja siksi onkin toivottavaa, että tuota haastattelussa esiin oman tietämyksesi ja mielipiteesi miettimättä sitä miten kysymyksiin ”tulisi” vastata. Vastaukset käsitellään tutkimuksessa **nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina**.

Jos mahdollista, kysymyksiin kannattaa tutustua ja tehdä muistiinpanoja jo etukäteen. Kysymykset saat sähköpostilla muutamaa päivää ennen haastattelua. Olen vielä yhteydessä sinuun tarkemman haastatteluajan ja –paikan sopimiseksi.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit ottaa yhteyttä tutkimuksen suorittajaan Janne Reunaseen vastaamalla tähän sähköpostiin tai soittamalla 050-568 6070. Lisätietoja saat myös V-P Ääreltä.

Terveisin,

Janne Reunanen

## Liite 2. Haastattelun teemat

### Esittely

- Kerro itsestäsi ja taustastasi vapaasti.
- Ikä, koulutus, työkokemus, kuinka pitkään olet ollut nykyisessä organisaatiossasi

### Työ yleisesti ja sen merkitys sinulle

- Kerro omasta työstäsi ja tehtävistäsi.
- Mitä työ sinulle merkitsee? / Minkä vuoksi teet työtä?
- Mikä sinua motivoi työssä?

### Organisaatiosi

- Kerro nykyisestä organisaatiostasi.
- Millainen työyhteisö organisaatiossasi on?
- Minkälainen ilmapiiri työpaikallasi on?

### Työkaverit

- Millainen on mielestäsi hyvä työkaveri?
- Kerro nykyisistä työkavereistasi, hyviä ja huonoja puolia.

### Esimies

- Millainen esimies sinulla on?
- Tiedätkö mitä sinulta odotetaan?
  - o työnkuva
  - o vastuut
  - o tavoitteet
- Saatko esimieheltäsi riittävästi palautetta?
- Mitä sinä odotat esimieheltäsi?
- Millainen on hyvä esimies?

### Osaamisen kehittäminen

- Onko sinulla mielestäsi riittävä osaaminen työtehtäviesi suorittamiseen?
- Miten haluaisit osaamistasi kehittää?
- Hyödynnetäänkö organisaatiossa osaamistasi?
- Miten yritys ja esimies tukevat osaamisen kehittämistäsi?
- Minkälaisia uratavoitteita sinulla on?

Mitä muuta työhösi liittyvää haluaisit kertoa?