



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna Koli

Nuorten aikuisten organisaatiositoutuminen

Millainen lähijohtaminen vaikuttaa sitoutumiseen?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hanna Koli	
Tutkielman nimi:	Nuorten aikuisten organisaatiositoutuminen : Millainen lähijohtaminen vaikuttaa sitoutumiseen?	
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 100

TIIVISTELMÄ :

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millainen lähijohtaminen vaikuttaa nuorten aikuisten organisaatiositoutumiseen ja millainen sitoutumisaste heillä ylipäätään on. Nuorilla aikuisilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Y-sukupolveen kuuluvia 1990-luvulla syntyneitä henkilöitä, jotka ovat opintonsa päättäneitä sekä työuransa aloittaneita uteliaita nuoria. Y-sukupolvi on suurin sukupolvi työelämässä vuonna 2020 ja tutkimusten mukaan he ovat vaikein sukupolvi rekrytoida ja sitouttaa. Organisaatioille on oleellista saada sitoutettua osaamista, sillä suuri vaihtuvuus aiheuttaa paineita niin rekrytoinnissa, kuin myös työyhteisössä. Sitoutumiseen vaikuttaa moni asia, mutta johtamisen on nähty olevan yksi vahva organisatorinen tekijä, joka vaikuttaa sitoutumiseen. Erityisesti on painotettu transformationaalista ja transaktionaalista johtamista sitoutumisen vaikuttajina, jonka vuoksi näitä kahta johtamistapaa on myös tutkittu tässä tutkimuksessa. Sitoutumista tutkittiin Meyerin ja Allenin kehittämien sitoutumistyyppien mukaan, johon kuuluu affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista menetelmää ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemat oli jaettu tutkimuksen kahden suuren teeman mukaan eli sitoutumiseen ja johtamiseen. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää henkilöä, jotka kuuluvat Y-sukupolven nuorempiin edustajiin ja jotka ovat olleet työelämässä mukana vähintään kaksi vuotta. Haastattelut järjestettiin poikkeusolojen vuoksi videopuheluiden välityksellä yksilohaastatteluina; poikkeuksena kaksi haastattelua, jotka järjestettiin kasvokkain. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysia.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä aiempiin teorioihin. Nuoret aikuiset kokevat olevansa jossain määrin sitoutuneita organisaatioonsa ja tuohon sitoutumiseen vaikuttaa niin esimies, palkka kuin myös työsuhteen laatu. Meyerin ja Allenin kolmesta sitoutumisen tyyppistä affektiivinen ja jatkuvuussitoutuminen nousivat tutkimuksessa eniten esille. Jatkuvuussitoutumiseen vaikutti erityisesti rahallinen kannustin, kun taas affektiiviseen sitoutumiseen vaikutti intohimo työtä kohtaan. Nuoret aikuiset painottivat esimiehen asemaa ja kokevat, että tällä on jonkinasteinen vaikutus heidän sitoutumiseensa. Kuitenkaan suurta ja hyvin painavaa vaikutusta esimiehellä ei välttämättä ole. Y-sukupolvi odottaa johtajiltaan transformationaalista johtamistapaa yhdistettynä mentorointiin, joka vastaa hyvin aiempia tutkimuksia, joissa on painotettu mentoroinnin tärkeyttä Y-sukupolvella sekä transformationaalisen johtajuuden vaikutusta sitoutumiseen. Vaikka Y-sukupolvea on kuvattu kärsimättömäksi ja epälojalliseksi, etsivät he vakautta ja varmuutta elämäänsä. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa sitoutumisen asteeseen, mutta pelkästään heidän toimintansa ei vielä taa nuorten aikuisten sitoutumista.

AVAINSANAT: Y-sukupolvi, organisaatiositoutuminen, transformationaalinen johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen aihe	7
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	11
2	Sukupolven määritelmä	14
2.1	Suurista ikäluokista alpha-sukupolveen	15
2.2	Mikä Y?	18
2.3	Y-sukupolvi työelämässä	20
2.4	Kriittinen näkökulma sukupolvitutkimuksiin	23
3	Sitouttaminen ja johtaminen	26
3.1	Transformationalinen ja transaktionaalinen johtaminen	29
3.2	Esimiehen tärkeä rooli	37
3.3	Y-sukupolven sitouttaminen	40
4	Yhteenveto: Y-sukupolven sitouttaminen johtamisen keinoin	44
5	Tutkimusmenetelmät	47
5.1	Laadullinen tutkimus haastattelun keinoin	47
5.2	Aineiston keruu	50
5.3	Sisällönanalyysi	52
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	54
6	Tutkimustulokset	57
6.1	Sitoutunut Y-sukupolvi	57
6.1.1	Affektiivinen sitoutuminen	59
6.1.2	Normatiivinen sitoutuminen	61
6.1.3	Jatkuvuussitoutuminen	62
6.2	Palkan tärkeys sitouttamisessa	64
6.3	Määräaikaisuuksien sukupolvi	65
6.4	Sitouttava esimies	67
6.4.1	Mentorointia milleniaaleille	69
6.4.2	Kannustava johtaminen	71

6.4.3	Inspiroiva viestintä	73
6.4.4	Henkilökohtainen tunnustaminen	75
7	Johtopäätökset	77
7.1	Jatkotutkimuksen aiheet ja ehdotukset työelämälle	87
	Lähteet	92
	Liitteet	99
	Liite 1. Haastattelurunko	99
	Haastattelukysymykset	99

Kuvat

Kuva 1 Eri sukupolvet työelämässä vuonna 2020 (Manpower, 2018)	9
Kuva 2 Sitoutumisen kolme tyyppiä	28
Kuva 3 Haastattelumenetelmät	50
Kuva 4 Transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet	84

Taulukot

Taulukko 1 Sukupolvet	24
-----------------------	----

1 Johdanto

Yritykset kohtaavat nykyään haasteita, kun työvoima ikääntyy ja vaihtuvuus tuottaa jatkuvasti työtä niin rekrytoinnin, kuin työntekijöiden motivoinnin ja sitouttamisen näkökulmasta. Uusi suhtautuminen työhön ja johtajuuteen asettaa haasteita, kun nuorimmat Y-sukupolven edustajat ovat viimeistään nyt siirtyneet opintojensa jälkeen työelämään. Nuorilla aikuisilla on kunnianhimoa ja halua päästä kehittymään omalla työurallaan, eikä heitä ole helppoa sitouttaa organisaatioon, sillä odotukset työelämältä ovat korkealla. He ovat koulutetuin sukupolvi tällä hetkellä työelämässä ja he ymmärtävät arvonsa työmarkkinoilla, jonka vuoksi heidän on helppoa siirtyä kilpailijalle, mikäli odotukset eivät täyty työpaikalla. Johtajat kohtaavatkin uudenlaisia haasteita, kun koulutetut nuoret aikuiset ovat astuneet työelämään, eivätkä he pelkää tuoda esiin omia mielipiteitä ja haluja.

Johtaminen nähdään yhtenä tärkeänä sitouttavana tekijänä, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa paneudutaan selvittämään, millainen Y-sukupolven sitoutuminen ylipäättään on ja millainen lähijohtaminen vaikuttaa tuohon sitoutumiseen. Vaikka Y-sukupolvi ei ole uusin sukupolvi, joka on astunut työelämään, se on kooltaan suurin sukupolvi, joka tulee valtaamaan työelämää aiempien sukupolvien jäädessä eläkkeelle. Vuonna 2020 Y-sukupolven edustajia onkin eniten työelämässä verrattuna muihin sukupolviin. (Alasoini, 2010). Koska kyseessä on valta-aseman saavuttanut sukupolvi, on syytä tutkia heidän sitoutumistaan tarkemmin, jotta organisaatiot pystyvät sitouttamaan osaavan työvoiman itselleen. Tähän tutkimukseen valittiin Y-sukupolven kuuluvia nuoria aikuisia, jotka olivat tutkimuksen tekohetkellä 20–30-vuotiaita eli kuuluvat Y-sukupolven nuorimpiin edustajiin. Tutkimus rajattiin koskemaan vain nuoria aikuisia eli nuoria Y-sukupolven edustajia, jotta tutkimuksen tuloksiin ei vaikuttaisi eri ikäisten tuoma hajonta, eikä tutkimuksen pieni otanta kärsisi hajonnasta.

Y-sukupolven asenteita on tutkittu laajasti, sekä myös Y-sukupolvea seuraavaa Z-sukupolvea on jo tutkittu eri työelämään liittyvistä näkökulmista. Y-sukupolven sitoutumiseen liittyvissä suomalaisissa tutkimuksissa on todettu, että esimiehellä on sitoutumiseen

vaikutusta, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa paneudutaan johtamistapoihin ja niiden vaikutukseen sitoutumiseen. Jotta ymmärretään, millainen lähijohtaminen vaikuttaa sitoutumiseen, on oleellista myös ymmärtää, kuinka sitoutunut Y-sukupolvi on. Tämän vuoksi tämä tutkimus koostuu kahdesta suuremmasta teemasta eli sitoutumisesta ja johtamisesta. Työelämä kohtaa nuorten sukupolvien aikana paljon muutoksia ja vanhempien sukupolvien siirtyessä eläkkeelle, on hyvä tarkastella, kuinka nuorempaa osaamista saadaan sitoutettua organisaatioon. Tulevaisuuden näkökulmasta on myös hyvä ymmärtää ensimmäistä digisukupolvea, joka nyt ottaa valta-aseman työelämässä, jotta voidaan ymmärtää paremmin tulevia sukupolvia. Organisaatioiden onkin opittava sopeutumaan ja vanhempien sukupolvien on pysyttävä muutoksessa mukana. Esimiehillä on tärkeä asema nuorten aikuisten sitoutumisessa, jonka vuoksi heidän tulee olla tietoisia siitä, millainen johtamistapa on kannattavin Y-sukupolven sitouttamisessa.

1.1 Tutkimuksen aihe

Ihmisten johtaminen ei koskaan ole ollut helppoa. Työnantajat kokevat vaikeuksia etenkin, kun työntekijöinä on sukupolvi, jolla on omat vaatimukset ja odotukset työstä. Sukupolvella tarkoitetaan ihmisryhmää, joille on yhteistä muun muassa historialliset tapahtumat ja ikä. Yhteiset elämäkokemukset luovat yhteiset näkökulmat, asenteet ja oletukset sukupolvessa, jotka taas johtavat erilaisiin arvoihin. (Dixon ja muut, 2013; Smola & Sutton, 2002; Tulgan, 2016: 3.) Nykyään osaavan työvoiman johtaminen on vaikeampaa kuin ennen; jotkut väittävät, että Y-sukupolvi on kaikista tähän mennessä olevista sukupolvista vaikein sukupolvi johtaa ja sitouttaa. Työnantajat ovat aiemmin olleet paremmin tietoisia siitä, ketkä ovat tulossa ja lähdössä organisaatiosta, mutta Y-sukupolven myötä, ei ole enää varmaa koska henkilö saattaa jättää organisaation. Mikäli Y-sukupolvi ei ole tyytyväinen työhönsä tai jos työ ei vastaa tämän odotuksia, saatetaan vaihtaa organisaatiota ilman suurempaa varoitusta. (Hobart & Sendek, 2014: 13.)

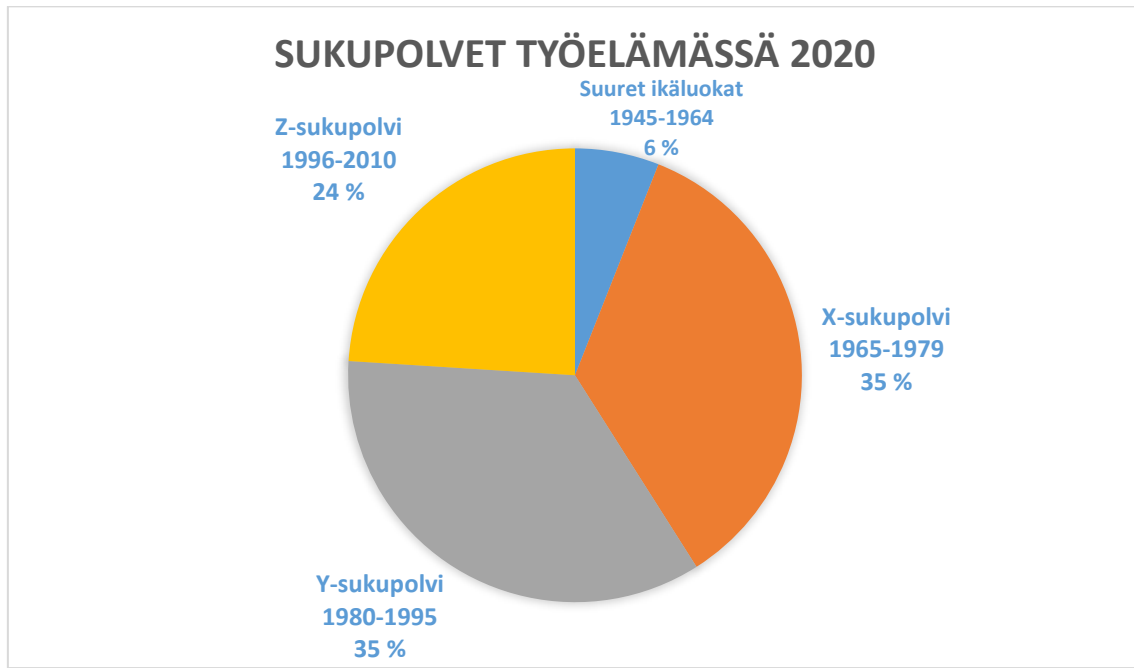
Kun puhutaan Y-sukupolvesta, tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat noin 1980- ja 1990-luvuilla syntyneitä. (Kultalahti & Viitala, 2015). Vuosiluvuista on kuitenkin jonkin verran väittelyä, sillä tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, mitkä vuosiluvut koskevat Y-sukupolvea.

Tulgan (2016: 6) on esimerkiksi sitä mieltä, että Y-sukupolvi tulisi kattaa vain 1980- luvulla syntyneet, ja 1990-luvulla syntyneitä kutsuttaisiin Z-sukupolveksi. Syy debattiin on sukupolven pitkä aikaväli, jolloin esimerkiksi teknologia on kehittynyt huimaa vauhtia, jonka vuoksi Y-sukupolven ei voida nähdä kattavan kahta vuosikymmentä. Kuitenkin suurin osa tutkijoista on sitä mieltä, että Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980- ja 1990-luvuilla syntyneitä, joten tässä tutkimuksessa käytetään termiä Y-sukupolvi, jolla tarkoitetaan näinä aikoina syntyneitä henkilöitä.

Tulevien vuosien aikana, moni aiempien sukupolvien edustaja tulee eläköitymään, joten organisaatioiden työvoima tulee keskittymään paljon Y-sukupolveen. Suomessa näemme myös mielenkiintoisen muutoksen, sillä 1940-luvulta aina 2000- luvun alkuun asti, työmarkkinoille astui enemmän työvoimaa, kuin sieltä poistui. Nyt tilanne on toinen ja tämä käänne työelämässä tulee olemaan pitkäaikainen ja perustavan laatuinen. Työntajat kohtaavat siis uudenlaisen ongelman, kun työvoimaa ei ole markkinoilla yhtä paljon, kuin sitä lähtee. Näin voi jäädä paikkoja täyttämättä ja osaavan työvoiman hankkiminen voi vaikeutua alati kovenevan kilpailun takia. (Alasoini, 2010: 12; Vesterinen & Suutari, 2011: 104.)

Työelämässä ei ole koskaan ollut näin montaa sukupolvea samaan aikaan, kuin mitä nykyään. Työelämässä voi kohdata Suuret ikäluokat tai Baby Boomerit, jotka ovat pääosin siirtymässä tai ovat jo siirtyneet eläkkeelle, X-sukupolvi, joka koostuu henkilöistä, jotka ovat syntyneet 1965–1970-luvuilla, Y-sukupolvi sekä Z-sukupolvi eli 2000- luvulla syntyneet. Vuonna 2020 (kuva 1) noin 35 prosenttia koko maailman työvoimasta kuuluu Y-sukupolveen. Y-sukupolvi ja sitä edeltävä X-sukupolvi ovat dominoivassa asemassa työelämässä, kuten alla olevassa kuvassa näkyy. Y-sukupolvi vaikuttaa myös olevan sukupolvi, joka ei tule eläköitymään heti, kun sen mahdollisuus tulee vastaan, vaan työtä tehdään niin pitkään, kuin vain mahdollista. Manpowerin (2018) tekemä tutkimus Y-sukupolvesta osoittaa, että puolet sukupolvesta on sitä mieltä, että he tulevat työskentelemään vielä yli 65-vuotiaina. Tämä sukupolvi, joka on nyt työelämässä mukana, tulee siis olemaan sukupolvi, joka myös pysyy työelämässä pisimpään. Tämän vuoksi

organisaatioiden olisi hyvä tietää, miten Y-sukupolvea kannattaa johtaa työelämässä alussa, jotta heidän osaamisensa saadaan sitoutumaan organisaatioon. (Manpower, 2018.)



Kuva 1 Eri sukupolvet työelämässä vuonna 2020 (Manpower, 2018)

Jokainen sukupolvi tuo mukanaan jotain uutta työelämään. Y-sukupolvi on kaikista sukupolvista koulutetuin, joka on työelämässä. Y-sukupolvi nähdään kuitenkin vaikeimpana rekrytoitavana sukupolvena, sekä vaikeimpana motivoida ja sitouttaa. (Tulgan, 2016: 3). Y-sukupolvi, joita myös kutsutaan Milleniaaleiksi, ovat kasvaneet erilaisessa ympäristössä, kuin aiemmat sukupolvet, joka johtaa erilaisiin motiiveihin teoissa, kuin vanhemmat sukupolvet. Y-sukupolven edustajat eivät pelkää sanoa omia mielipiteitään, kyseenalaistaa johtoa tai vaihtaa työpaikkaa, mikäli se edistää heidän työuraansa. Heille on tärkeää, että työ on mielenkiintoista ja se tarjoaa mahdollisuuksia vaikuttaa. Ihmisiä motivoivia ja sitoutumista edistäviä asioita on nykyään myös työn yhteen sopiminen henkilön omiin arvoihin ja elämäntilanteeseen. (Alasoini, 2010: 19.)

Työntekijöiden sitoutuminen onkin kiinnostanut tutkijoita pitkään ja sitoutumista on tutkittu useita kymmeniä vuosia. Yksi syy tähän mielenkiintoon voi olla sitoutumisen yhteys toivottuihin tuloksiin organisaatioissa, työntekijöiden haluun jäädä organisaatioon, sekä työtyytyväisyyteen. Tutkimuskirjallisuudessa todetaan, että sitoutumisella tarkoitetaan alaisen identiteettiä organisaation tehtävien, tavoitteiden ja vision kannalta. Meyer ja Allen (1991) määrittivät sitoutumisen psykologiseksi tilaksi, joka kuvaa työntekijöiden suhdetta organisaatioonsa, ja joka vaikuttaa heidän päätöksiinsä pysyä organisaatiossa tai poistua siitä. Tutkijoiden kesken ollaan yksimielisiä siitä, että työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa heidän työasenteisiinsa ja käyttäytymiseen. Sitoutunut työntekijä on motivoituneempi ja hänen työsuorituksensa on parempi, kuin henkilöllä, joka ei koe olevansa sitoutunut. Sitoutumisella on siis positiivisia seurauksia organisaatiolle, sekä yksittäiselle työntekijälle. (Keskes, 2014.) Koska sitoutumisella on tällaisia vaikutuksia, tulee jokaisen organisaation miettiä, ovatko heidän työntekijänsä sitoutuneita ja kuinka tuohon sitoutumiseen pystytään vaikuttamaan. Suuri vaihtuvuus organisaatiossa vaikuttaa niin tuottavuuteen kuin viihtyvyyteen, mutta sillä on myös vaikutusta nuorten mielenkiintoon organisaatiota kohtaan. (Salahudin ja muut, 2016.)

Nykyään kova kilpailu työmarkkinoilla ajaa organisaatioita sitouttamaan osaavan työvoiman itselleen. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajasti ja on todettu, että esimerkiksi johtajan tekniikalla pystytään kasvattamaan työntekijöiden mielenkiintoa organisaation tavoitteita ja objekteja kohtaan. On myös todettu, että Y-sukupolvi priorisoi kolmea asiaa valitessaan sopivaa työpaikkaa, jotka vaikuttavat sitoutumisen asteeseen: rahaa, turvaa ja vapaa-aikaa. Sitoutunut työntekijä on organisaation mieleen, sillä tämä ei lähde kovin helposti vaihtamaan työpaikkaa ja on tuottavampi ja enemmän läsnä työn teossa. (Manpower, 2018; Waris ja muut, 2018.) Y-sukupolven sitoutuminen on kiinnostanut tutkijoita, sillä on todettu, että Y-sukupolvi on tällä hetkellä vaikein sukupolvi sitouttaa. Tämän sukupolven sitoutumisen aste on matalin verrattuna aiempiin sukupolviin, joita työelämässä on ollut. Sukupolvien välillä on eroja esimerkiksi heidän ominaisuuksissansa, jonka vuoksi tulee ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat minkäkin sukupolven sitoutumiseen. Koska ominaisuudet eroavat toisistaan, vaikuttaa myös sitoutumiseen

erilaiset vaikuttajat. (Aziz ja muut, 2019.) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa pyritään myös ymmärtämään, millainen Y-sukupolven sitoutuminen on ja mitkä asiat ylipäätään vaikuttavat siihen.

On hyvä huomioida, että työntekijöiden sitoutuminen heijastaa organisaation johtamisen laatua. (Stum, 1999). Johtajat voivatkin johtamistyyllillään vaikuttaa työntekijöidensä käytökseen. Viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana kaksi johtamistyyliä on noussut vahvasti esille: transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen, joista transformationaalisen johtajuuden nähdään linkittyvän positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. (Keskes, 2014). Organisaatioon sitoutuminen tarjoaa laajan mittakaavan johtamisen tehokkuudesta, joka tarjoaa tavan tutkia johtamisen ja sitoutumisen välistä suhdetta tarkemmin. Organisaatiot etsivät aina sitoutunutta työvoimaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesten ja johtajien tehtävänä onkin korostaa alaisten panosta organisaation menestykseen ja korostaa positiivisen suhteen rakentamisen merkitystä työntekijöiden välillä, jotta työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa. (Truckenbrodt, 2000).

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Osaavan työvoiman sitouttaminen organisaatioon on nähty yhtenä tärkeimpänä työtehtävänä, jota henkilöstöjohtamisessa voi olla. (Kultalahti & Viitala, 2015). Noin kahdenkymmenen vuoden välein työelämään astuu uusi sukupolvi, jolla on erilaiset arvot ja ajatusmaailma, kuin edellisillä sukupolvilla. Tämä voi tuottaa vaikeuksia johtajille, sillä heidän on opittava tuntemaan tämä uusi sukupolvi ja muuttava tarvittaessa johtamista paansa heille sopivaksi. (Kilber ja muut, 2014). Vaikka Y-sukupolvi ei ole uusin sukupolvi, joka on astunut työelämään, se on suurimpia kooltaan ja tulee valtaamaan työpaikkoja aiempien sukupolvien jäädessä eläkkeelle ja nuorimpien Y-sukupolven edustajien astuessa vielä työelämään. (Alasuutari, 2010). Organisaatioilla onkin nyt käsillään nuorimmat Y-sukupolven edustajat. Heidät tulisi pystyä sitouttamaan, jotta heidän työpanoksensa ovat organisaation tavoitteiden mukaiset ja nuoresta osaamisesta hyödytään mahdollisimman paljon. Jatkuva vaihtuvuus työpaikalla lisää paineita rekrytoida ja perehdyttää

jatkuvasti uutta väkeä ja tällainen toiminta taas toisaalta väsyttää työympäristöä ja aiheuttaa itsessään vaihtuvuutta ja heikentyneitä sitoutumista.

Y-sukupolvea on tutkittu erilaisista näkökulmista ja muutamissa viimeaikaisissa suomalaisissa tutkimuksissa on huomattu, kuinka tärkeä esimiesten rooli on sitoutumisessa. Y-sukupolvea on tutkittu monesta eri näkökulmasta, kuten Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon ja palkitsemisen näkökulmasta. Tutkimuksissa on ilmennyt, että esimiehillä on merkitystä Y-sukupolven organisaatiositoutumiseen. Lisäksi Kultalahden (2015) väitöstutkimuksessa, jossa tutkittiin Y-sukupolvea työelämässä, todettiin, että esimiehillä on tärkeä asema ja vaikutus Y-sukupolven organisaatiositoutumiseen. Muissa tutkimuksissa on siis todettu, että esimiehillä on jonkinasteinen vaikutus Y-sukupolven organisaatiositoutumiseen, joten tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten esimiehet voivat vaikuttaa sitoutumiseen ja millaista johtamistapaa tulee hyödyntää, jotta tämä vaikuttaisi Y-sukupolven sitoutumiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, miten sitoutunut Y-sukupolvi on ja millainen lähijohtaminen tuohon sitoutumiseen vaikuttaa. Tutkimuksessa käsitellään siis kahta suurta teemaa, johtamista ja sitoutumista, sillä ymmärtääksemme millainen johtaminen vaikuttaa sitoutumiseen on ymmärrettävä, kuinka sitoutuneita henkilöt tällä hetkellä ylipäätään ovat. Tässä tutkimuksessa ei huomioida organisaatioiden näkökulmaa asiasta, vaan syvennytään ymmärtämään Y-sukupolvea ja heidän näkemyksiään sitoutumisesta ja johtamisesta.

Tutkimuksen tavoitteen lisäksi on asetettu tutkimuskysymykset, joiden avulla vastataan asetettuun tutkimuksen tavoitteeseen. Koska kyseessä on laaja aihe, ovat tutkimuskysymykset jaettu tutkimuksen kahden suuren teeman mukaan:

- Miten sitoutuneita Y-sukupolven edustajat ovat?
- Mitkä asiat vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen?
- Millainen johtamistapa vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen?

Tutkimuksesta on varmasti hyötyä eri organisaatioille, sillä jokaisessa organisaatiossa tulee suurin työvoima keskittymään Y-sukupolven lähivuosina, kuten aiemmassa luvussa mainittiin. Alasoinin (2010: 11) mukaan ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1985, suurin osa työvoimasta on alle 40-vuotiaita. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden on ymmärrettävä, mitä nuoremmat sukupolvet haluavat organisaatiolta, jotta esimerkiksi heidän sitoutumisensa astetta ymmärretään paremmin. Organisaatio rakentaa parempaa työnantajakuva itsestään, kun se osoittaa olevansa halukas muuttumaan ja muokkautumaan muutosten ja uudistusten edessä. Kun nuoret aikuiset tuovat mukanaan uusia ajatuksia ja toimintatapoja, organisaatioiden on hyvä pysyä muutoksessa mukana, jotta he pysyvät haluttavina työnantajina.

2 Sukupolven määritelmä

Sukupolvitutkimus on saanut alkunsa Mannheimin (1952) tutkimuksesta, jossa todettiin, että sukupolvien välistä eroa tulee ymmärtää, jotta voidaan ymmärtää sosiaalisia rakenteita paremmin. Näin ollen sukupolvien eroavaisuuksilla on vaikutusta niin työelämässä, kuin muissakin elämän osa-alueissa.

Kun määrittelemme mitä tarkoitamme sukupolvella, ei tarkoitus ole puhua pelkästään vuosiluvuista. Sukupolvi kattaa yleensä noin 15–20 vuoden aikavälillä syntyneet henkilöt, ja vaikka rajat vedetään vuosilukujen mukaan selkeyden vuoksi, tarkoitetaan sukupolvella paljon muutakin. Nykyään globalisaation, teknologian kehityksen ja lyhyiden taloussyklien vuoksi sukupolvia on entistä vaikeampaa erottaa toisistaan ja puhutaan enemmänkin kymmenen vuoden sukupolvisykleistä, 15–20 sijaan. Sukupolvelle on ominaista yhteiset historialliset tapahtumat, populäärikulttuuri ja merkittävät tapahtumat sekä tietenkin ikä. (Grubb, 2016: 15; Mellanen & Mellanen, 2020: 24.) On kuitenkin muistettava, että vaikka vertaamme eri sukupolvien ominaisuuksia ja eroja tässä teoriassa ja tutkimuksessa, puhumme stereotyyppioista. Kaikki samaan sukupolveen kuuluvat eivät arvosta samoja asioita, eivätkä suhtaudu työhön samalla tavalla, kuin teoriassa tullessaan esittämään.

Ymmärryksen puute on estänyt organisaatioita hyödyntämästä eri sukupolvien vahvuuksia. (Arsenault, 2004). On hyvä ymmärtää jokaisen sukupolven historiaa ja vaikuttavimpia tapahtumia. Näin voidaan ymmärtää paremmin jokaisen sukupolven motiiveja, arvoja ja uratavoitteita. Tästä tiedosta on hyötyä organisaatioissa, jotta osataan hyödyntää jokaisen sukupolveen kuuluvan osaamista oikein. (Grubb, 2016: 21.) On myös tärkeää huomioida, että tässä tutkimuksessa esitetyt sukupolvien kuvaukset ovat länsimaihin perustuvia havaintoja, joihin on vaikuttanut länsimaiden tapahtumat ja historia.

2.1 Suurista ikäluokista alpha-sukupolveen

Jotta me voimme ymmärtää Y-sukupolvea, meidän tulee ymmärtää, millaisia aiemmat sukupolvet ovat, joita löytyy työelämästä Y-sukupolven kanssa samaan aikaan, sekä mitä on odotettavissa Y-sukupolven jälkeen. (Kaifi ja muut, 2012). Nämä sukupolvet ovat nimeltään Baby boomerit eli Suuret ikäluokat ja X-sukupolvi, sekä Y-sukupolven jälkeen tuleva Z-sukupolvi ja tämän jälkeen tuleva alpha-sukupolvi.

Baby boomerit eli Suuret ikäluokat

Ensiksi on Baby Boomerit tai suomeksi Suuret ikäluokat eli henkilöt, jotka ovat syntyneet 1946–1964 välisenä aikana. Nimitys Suuret ikäluokat tulee juuri sukupolven koosta, sillä kyseisinä vuosina syntyi suuri määrä lapsia toisen maailman sodan jälkeen. He ovat kasvaneet vauraassa talouden kasvun ajassa, jonka vuoksi he ovat optimistisia ja kilpailuhenkisiä, sillä he ovat joutuneet kilpailemaan opiskelu- sekä työpaikoista monien muiden saman ikäisten kanssa. Heidän kasvatuksessansa on painotettu menestyksen tärkeyttä ja tämä näkyykin siinä, että he ovat muokanneet instituutioita, joihin he ovat astuneet. (Kaifi ja muut, 2012; Knouse, 2011.)

Koska Suuret ikäluokat ovat olleet työelämässä pisimpään, heidät usein löytää korkeista viroista ja organisaation johtotehtävistä. Toisin sanoen, heillä on valta organisaatioissa. Mitä tärkeintä, heillä on paljon sisäistä tietoa organisaatiosta, jonka häviäminen voi olla suuri uhka organisaatiolle, kun kyseisen sukupolven edustajat siirtyvät eläkkeelle. Suurilla ikäluokilla on kuitenkin tapana eläköityä asteittain, jotta he ehtivät esimerkiksi perehdyttämään seuraavan sukupolven, X-sukupolven, jatkajia. Suurilla ikäluokilla on vuosien kokemus työelämästä ja organisaatiosta, jonka vuoksi he ovat myös kalleinta työvoimaa organisaatiolle. (Knouse, 2011.)

Vaikka Suuret ikäluokat ovat nähneet teknologian kehittyvän, heille ei ole ominaista sisäistä uutta teknologiaa, sillä he eivät ole kasvaneet maailmassa, joka olisi riippuvainen teknologiasta. Voidaan jopa sanoa, että he ovat jämähtäneet lankapuhelimien ja television maailmaan. Vaikka heillä on kännykät käytössä, ei niiden käyttö ole heille luontaista,

kuten esimerkiksi seuraavilla sukupolvilla. Heille kasvokkain käytävät keskustelut ovat tärkeitä, vaikka he käyttäisivätkin teknologiaa hyödykseen viestiessä. (Knouse, 2011; Simons, 2010.)

Suuret ikäluokat ovat kunnianhimoisia ja arvostavat materiaalista menestystä. He arvostavat auktoriteettia enemmän kuin nuoremmat sukupolvet ja heille on tyypillistä pitkät työpäivät ja lojaalit työurat. He ovatkin kaikista työelämässä olevista sukupolvista lojaimpimpia työnantajalleen, sillä he kokevat saavansa arvostuksen helpommin, kun on tehnyt pitkän uran samalle työnantajalle. Suurilla ikäluokilla on ollut keskimäärin 3–4 työnantajaa työuransa aikana. (Mellanen & Mellanen, 2020: 32.)

X-sukupolvi

Suurten ikäluokkien jälkeen kuvaan astuu X-sukupolvi. He ovat syntyneet 1965–1980 välisenä aikana. Kaikista työelämässä olevista sukupolvista, X-sukupolven edustajia on kaikista vähiten. Ero X-sukupolven ja Suurten ikäluokkien kanssa on, että X-sukupolvi on vähemmän muodollinen, kuin entiset sukupolvet ja mukautuva monimuotoiseen ympäristöön. Heille on ominaista keskittyä enemmän tulokseen, kuin varsinaiseen prosessiin. Suuret ikäluokat työskentelivät saavuttaakseen tietyn elintason, kun taas X-sukupolvi työskentelee pitääkseen sen. Tulokseen keskittymisen vuoksi X-sukupolven kommunikointi- ja ihmistaidot ovat heikommat, kuin muilla sukupolvilla. (Kaifi ja muut, 2012; Mellanen & Mellanen, 2020: 35.)

X-sukupolven edustajat sijoittuvat yleensä keskijohtoon, sillä Suuret ikäluokat pitävät edelleen kiinni korkeimman johdon paikoista ja Y-sukupolvi on astunut työmarkkinoille ja työntää itseään ylöspäin hierarkiassa. X-sukupolvi on kasvanut teknologian kehityksen mukana, ja he ovat nähneet elämän aikana enemmän mediaa, kuin mikään toinen sukupolvi; he ovat nähneet tietokoneiden kehittymisen, kännyköiden tulon markkinoille ja television kehittymisen. He eivät kaihda teknologian käyttöä ja he ovat valmiita käyttämään uutta teknologiaa. (Knouse, 2011.)

X-sukupolvi on kuitenkin melko pessimistinen ja kyyninen. He ovat kokeneet 1990-luvun laman ja siitä seuranneen työttömyyden sekä globalisaation tuomat haasteet ja avioerojen yleistymisen, jotka ovat vaikuttaneet tähän pessimistiseen maailmankuvaan ja luottamuksen puutteeseen tulevaisuuden suhteen. X-sukupolven lojaalisuus aatteisiin onkin vaikuttanut heidän ajattelumaailmaansa, sillä mikäli työnantaja ei pysty olemaan lojaali työntekijälle, miksi työntekijän tulisi olla lojaali työnantajalle. X-sukupolvi onkin itsenäisempi ja individuaalisempi kuin aiemmat sukupolvet. Koska he ovat nähneet paljon muutoksia maailmassa, muutos on heille tuttua. Heille työpaikan säilyvyys on häilyvä ja kasvettuaan muutoksen maailmassa heille on ominaista sopeutua muutoksiin ja elää niin sanotusti hetkessä, sillä tulevaisuus on heille hyvin epävarma. Tämän sukupolven aikana arvojen ja lojaaliuden merkitys on hiipunut. (Knouse, 2011; Mellanen & Mellanen, 2020: 34.)

Y-sukupolvea seuraavat sukupolvet

Z-sukupolvi on uusin sukupolvi, joka on ottamassa ensiaskeleita työelämässä, mutta ei vielä ole yhtä suuressa roolissa, kuin Y-sukupolvi. Z-sukupolven edustajat ovat syntyneet 2000-luvulla ja koska se on vielä niin nuori sukupolvi, ei sitä ole vielä tutkittu kovin laajasti organisaatioiden sitouttamisen näkökulmasta. Kuitenkin tämä sukupolvi on syntynyt sosiaalisen median maailmaan ja teknologian keskelle. Heille kommunikointi ja ystävyysien rakentaminen ympäri maailmaa on normi, kiitos sosiaalisen median, joten he sopivat hyvin kansainväliseen työympäristöön. (Grubb, 2016.) Z-sukupolven uskotaan hypäävän Milleniaalien yli organisaation hierarkiassa, sillä heillä uskotaan olevan enemmän janoa saavuttaa taloudellinen riippumattomuus. Z-sukupolvi tulee siis kilpailemaan pian Milleniaalien kanssa työpaikoista ja ylennyksistä. (Hut, 2020.)

Z-sukupolven jälkeen on puhuttu jo seuraavasta sukupolvesta, joka on jo syntynyt, mutta ei tule vielä astumaan työelämään moneen vuoteen. Tätä sukupolvea on alettu nimetä joissain kirjallisuudessa nimellä alpha-sukupolvi. He ovat syntyneet 2010-luvulla ja kun he astuvat työelämään tulevaisuudessa, ovat he taas koulutetuin ja vaurain sukupolvi, joka astuu työelämään. He kuitenkin tulevat varttumaan suuren murroksen maailmassa,

valeuutisten, ilmastonmuutoksen ja tekoälyn ympäröimänä. Heidän koko elämä syntymästä saakka on teknologian ympäröimää ja kysymys kuuluukin, kuinka työelämä voi vaurautua heidän tuloonsa. Tulee miettiä, kuinka teknologia ja tekoäly syrjäyttää tiettyjä työpaikkoja, mutta jotka luovat myös uusia työpaikkoja, joita ei vielä nykymaailmassa ole edes olemassa. (Mellanen & Mellanen, 2020: 44–45.)

2.2 Mikä Y?

Kun puhumme sukupolvista, on hyvä muistaa, ettei tarkoitus ole yleistää liikaa. Y-sukupolveen esimerkiksi kuuluu tutkimuksen teko hetkellä niin opiskelijoita, kuin jo kolmekymppisiä perheellisiä. Näin ollen ei voida yleistää tiettyjä ominaisuuksia sukupolville, mutta joitain tyypillisiä ominaisuuksia voi kuitenkin löytyä.

Tästä sukupolvesta käytetään monia eri nimityksiä, kuten Y-sukupolvi, Milleniaalit, Minä-sukupolvi, diginatiivit, PlayStation-sukupolvi, mahdoton sukupolvi, Peter Pan -sukupolvi ja yykkarit (kts. Alasoini, 2010; Suutarinen, 2011; Viljakainen, 2011). Useimmiten käytetty termi tästä sukupolvesta, Y-sukupolvi, juontaa englanninkielisestä sanasta ”youth” (nuoruus), joka viittaa ajatukseen siitä, että kyseinen sukupolvi haluaa viettää nuoruuttaan vielä aikuisiällä. Myös Peter Pan -sukupolvi viittaa tällaiseen ajatukseen nuoruuden jatkamisesta aikuisikään. Mahdoton sukupolvi nimitys tulee sukupolven asettamista odotuksista työelämän suhteen, joita ovat esimerkiksi seuraavat: työssä tulee olla mukavaa, työn tulee vastata omia arvoja, sekä työn ja vapaa-ajan tulee liittää mahdollisimman sulavasti yhteen. Digitaalisuuteen viittaavat nimitykset tulevat sukupolven erityisvalmiudesta käyttää teknologiaa vaivattomasti. (Alasoini, 2010: 25.)

Y-sukupolvi on sukupolvi, joka näkee työelämässä suuria muutoksia liittyen globalisaatioon, teknologian kehitykseen, työn pysyvyyteen ja elinikäiseen oppimiseen. Y-sukupolvi onkin ensimmäistä laatuaan, joka on kasvanut teknologian ympäröimänä, jonka vuoksi heitä voidaan kutsua myös diginatiiveiksi. Heidän maailmankuvansa on muokkautunut langattoman verkon, sosiaalisen median, hakukoneiden ja pikaviestien ympäröimänä. (Tulgan, 2016.) Y-sukupolvi onkin tottunut käyttämään teknologiaa, jonka

myötä heillä on kilpailuetu aiempiin sukupolviin nähden (Kaifi ja muut, 2012). Koska he ovat kasvaneet teknologian ympäröimänä, heille on ominaista haluta uusimmat teknologiset laitteet ja ohjelmistot käyttöönsä. Y-sukupolvi on myös tottunut toimimaan ja ideoimaan verkostojen avulla ja niiden kautta. Heille verkostojen luominen käy helposti hyödyntäen sosiaalista mediaa ja erilaisia verkkosivuja, kuten Youtubea. Tärkeää on yhteyksien ylläpito hyödyntäen erilaisia ja monipuolisia kanavia. Ei olekaan yllättävää, että Y-sukupolvi on yhteydessä perheenjäseniin tai ystäviin useita kertoja päivässä, hyödyntäen viestintäkanavia, kun aiemmilla sukupolvilla tällainen käytös ei ole odotettua. (Alasoini, 2010: 42; Knouse, 2011.)

Kouluttautuminen ja uuden oppiminen on keskeinen asia Y-sukupolvelle, ja he janoavat uuden tiedon keräämistä ja haalimista. He haluavat kehittyä jatkuvasti, jotta he pystyisivät kilpailemaan alati kovenevilla työmarkkinoilla. Mikäli, esimerkiksi työnantaja ei tarjoa Y-sukupolven työntekijälle tarpeeksi kehittymismahdollisuuksia, saattaa työntekijä hyvinkin helposti vaihtaa työpaikkaa etsien paikkaa, joka tarjoaa kehittymismahdollisuuksia ja uusien asioiden oppimista. Koulutus kohtaa myös muutoksia Y-sukupolven myötä, sillä epäopettaminen eli valmentaminen on heidän mieleensä. Opettajan eli valmentajan ja oppilaan välinen kynnys madaltuu ja valmentajan tulee olla kiinnostunut oppilaasta sekä tämän oppimistarpeista. Valmentaja siis siirtää omaa asiantuntemusta oppilaaseen sopivissa määrin, niin, että asiantuntemus voidaan viedä suoraan käytäntöön. Lisäksi koulutus ja viihde yhdistetään toisiinsa. Ei kuitenkaan ole tarkoitus pitää pelkästään hauskaa opiskellessa, vaan hyödyntää Y-sukupolven uteliaisuutta ja leikkimielisyyttä ja hyödyntää sitä koulutuksessa. (Naim & Lenka, 2018; Vesterinen & Suutarinen, 2011: 90.)

Tämä sukupolvi on kasvanut muuttuvassa median maailmassa, johon kuuluu tosi-tv, keskusteluohjelmat ja internet, jotka mahdollistavat jokaisen äänen esille tuomisen. Tämä sukupolvi on myös todistanut merkittäviä tapahtumia maailmalla, kuten vuoden 2001 terroristihyökkäykset Amerikassa ja lukuisat skandaalit. He ovat myös todistaneet työpaikkojen menetyksiä omissa perheissä lamojen ja finanssikriisien seurauksena. Tämä on saattanut vaikuttaa Y-sukupolven haluun sitoutua pitkäksi aikaa yhdelle työnantajalle ja

on voinut vaikuttaa heidän haluunsa saada työskennellä mahdollisimman joustavasti. (Kaifi ja muut, 2012; Paul, 2001; Dwyer & Azevedo, 2016.)

Y-sukupolvea on palkittu kaikesta tekemisestä pienestä asti vanhempien toimesta. Vanhemmat ovat kehuneet ja palkinneet lastensa saavutuksia, vaikka saavutukset eivät ehkä aina ole olleet toivottuja. Näin ollen voisi kuvitella, että Y-sukupolvi, joka on kasvanut kehujen ja palkintojen ympärillä, odottavat palkintoja ja palkitsemista tekemisestään jatkuvasti myös työelämässä. On kuitenkin virheellistä ajatella, että Y-sukupolvi odottaa tällaista kohtelua. (Sylvester, 2015; Tulgan, 2016: 11). Sen sijaan Y-sukupolvi kyllä haluaa välitöntä menestystä, jonka vuoksi voi vaikuttaa siltä, että heillä ei ole selkeää päämäärää elämässä tai työssä. He ovat kuitenkin hyvin uteliaita, jonka vuoksi he kysyvät paljon kysymyksiä ja pyrkivät ymmärtämään miten tietyt asiat yhdistyvät. (Knouse, 2011.)

Y-sukupolvelle on ominaista elää hetkessä, ja miettiessä mitä elämä tuo viiden tai kymmenen vuoden päästä, on mahdotonta sanoa. Tähän tietenkin vaikuttaa digitalisaation nopeuttama maailma, joka muuttuu jatkuvasti. Muutoksen maailmassa Y-sukupolvi on myös itse muutoksen hakuinen. Heille on tyypillistä kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja ja miettiä uusia ja luovia ratkaisuja. Kuitenkaan auktoriteettia ei kyseenalaisteta vaan pelkästään toimintamallia. (Mellanen & Mellanen, 2020: 39.) Y-sukupolvelle onkin ominaista miettiä, kuinka organisaation tarjoama työ sopii heidän työuraansa sen sijaan, että he miettisivät mihin he sopisivat organisaatiossa. (Tulgan, 2016: 10).

2.3 Y-sukupolvi työelämässä

Työn merkitys on muuttunut vuosikymmenten aikana, eikä työ enää ole transaktionaalinen vaihtokauppa, vaan sen täytyy palvella niin työntekijää, kuin työnantajaa yli rahallisen vaihdannan. Y-sukupolvi haluaa löytää työpaikan, jossa he viihtyvät ja jossa he pääsevät edistymään ja kehittymään. Heille tärkeintä ei ole palkan määrä varsinaisesti, jonka vuoksi Y-sukupolven on helpompi vaihtaa työpaikkaa, mikäli työpaikka ei vastaa heidän odotuksiaan. (Grubb, 2016: 8.)

Talouden kehittyessä ja työllisyysmahdollisuuksien kasvaessa, Y-sukupolvi on taipuvainen etsimään uusia työpaikkoja, sekä uusia haasteita. Tästä tietenkin seuraa vaihtuvuutta työpaikoilla, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaatioon. Vaihtuvuudella voi olla vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen, sekä osaamisen menetykseen. (Sellya ja muut, 2018.) On arvioitu, että Y-sukupolvi pysyy samassa työpaikassa noin 16 kuukautta ennen kuin heitä alkaa kyllästyttää työ ja lähtevät etsimään seuraavaa paikkaa. (Klein, 2018). London Business Schoolin tekemän tutkimuksen mukaan huimat 90 prosenttia Y-sukupolvesta sanovat, etteivät aio olla samalla työnantajalla viittä vuotta pidempää ja 37 prosenttia sanoo olevansa alle kaksi vuotta samalla työnantajalla. Tutkimuksen mukaan Suuret ikäluokat ja X-sukupolvi ovat epäonnistuneet tarjoamaan Y-sukupolvelle heitä kiinnostavia etuja, jotka vetoaisivat heihin. (Sylvester, 2015.)

Mitä tulee työelämään, tutkimusten mukaan Y-sukupolvi arvostaa työn sisältöä, koulutautumista ja kehittymistä, sosiaalisuutta ja yhteistyötä, tarkoituksellista työtä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työsuhteturvaa, etenemismahdollisuuksia, sekä työympäristöä, joka tukee yksilöä. (Viitala & Kultalahti, 2015). Vesterisen (2011: 118) tekemä tutkimus osoittaa, että keskiverto työntekijä haluaa mielenkiintoisen työn hyvähenkisestä työyhteisöstä, jota johtaa reilu esimies. Lisäksi työn varmuus ja vakinaisuus nousevat tärkeämmäksi, kuin suuri palkka. Työntekijät haluavat toteuttaa ja kehittää itseään, sekä työskennellä joustavassa ympäristössä.

Y-sukupolvelle on ominaista uteliaisuus ja uuden oppiminen. He haluavat kantaa vastuuta ja oppia virheiden kautta, sekä tehdä asioita omalla tavalla. Heille tärkeämpää on mielekäs työympäristö, kuin palkka ja status. Palkan tärkeys ei kuitenkaan ole yhdenkään heille, vaan he arvostavat sitä yhtä paljon, kuin muutkin sukupolvet. Heille on tärkeää saada reilu korvaus tehdystä työstä, mutta he voivat vaatia välitöntä palkitsemista, joka poikkeaa hieman muista sukupolvista. (Sellya ja muut, 2018; Kultalahti & Viitala, 2015). On myös tutkittu, että Y-sukupolvi tarvitsee autonomiaa työssään, jotta he eivät tylsisty työhön nopeasti, mutta samalla he kuitenkin vaativat selkeää ohjeistusta siitä, mitä heiltä odotetaan. (Sellya ja muut, 2018). Työn tulee vastata Y-sukupolven asettamia

tavoitteita tai muuten työ menee vaihtoon. Y-sukupolvelle on tärkeää, että työ on merkityksellistä, mielekästä, kehittäväää ja motivoivaa. Vaikuttamisen mahdollisuus vetoaa, jonka vuoksi erilaisiin projekteihin osallistutaan mielellään. (Mellanen & Mellanen, 2020: 41.)

Tämän sukupolven avainsana työelämässä on jousto, sillä digitalisaatio on mahdollistanut työskentelyn mistä tahansa ja milloin tahansa. Y-sukupolvelle on tärkeää saada joustoa työhönsä, mutta samalla on tärkeää pitää työ ja vapaa- aika erillään. Y-sukupolvi on joustava työaikojen ja -sisällön suhteen, ja he odottavat samanlaista joustavuutta myös työnantajiltaan. Täydellinen jousto ei välttämättä ole missään organisaatiossa täysin mahdollista toteuttaa, mutta työnantajat voivat tarjota joustoa työajoissa ja fyysisissä työpaikoissa. Tällaisella joustolla voi myös motivoida ja sitouttaa Y-sukupolvea paremmin, kun heille annetaan vapautta valita missä he työskentelevät ja koska. (Alasoini, 2010; Kultalahti & Viitala, 2015.)

Nykyään digitalisaation ja teknologian kehityksen myötä, työ voi seurata kotiin ja lomalle, jonka vuoksi työn ja vapaa-ajan raja on muuttunut häilyväksi. Koska työ voi seurata henkilöä kotiin, Y-sukupolvi vaatii joustavia työaikoja, jotta työskentely onnistuu perinteisten toimistoaikojen ulkopuolellakin. Y-sukupolvi ei ole halukas luopumaan vapaa-ajastaan työn vuoksi. Tämän seurauksena työnantajien voi olla vaikeaa saada Y-sukupolvea tekemään ylitoita tai töitä viikonlopun aikana, joka taas voi johtaa lisähenkilöstön tarpeelle. Tämä taas lisää organisaation kuluja, joka voi olla hankala tilanne etenkin niille organisaatioille, jotka toimivat voimakkaan paineen alla lisätäkseen tehokkuutta. Tätä mielessä pitäen on hyvä tiedostaa, että nykyinen työaikajärjestelmä onkin hyvin vanha; se on peräisin teollisen vallankumouksen ajoilta 1700–1800 – luvun taitteesta. Toimistotyössä tämä työaika näkyy edelleen, joten olisi sopivaa kysyä, josko tämä vanha tapa saataisiin muuttamaan uudeksi joustavammaksi työajaksi. (Klein, 2018; Kultalahti & Viitala, 2015; Mellanen & Mellanen, 2020: 81.)

Vaikka Y-sukupolvi on erilainen kuin aiemmat sukupolvet ja vaatii työltä ja elämältä enemmän, ovat edelleen jotkin perinteiset arvot edelleen voimassa. Y-sukupolvi arvostaa edelleen vakituista työtä, parisuhdetta ja asuntoa, vaikka luottamus työn pysyvyyteen onkin horjunut. Vaikka he arvostavat vakituista työtä, ei Y-sukupolvi halua elämänsä uran tai varsinkaan yhden työnantajan varaan. Työsuhteiden luonteiden nähdään olevan keskeisimpiä muutoksia työelämässä. Tutkimusten mukaan moni on sitä mieltä, että pätkätyöt yleistyvät ja osapäivätyö lisääntyy. Elinikäiset työpaikat loppuvat ja kiire sekä stressi lisääntyvät työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen, 2011: 118.)

2.4 Kriittinen näkökulma sukupolvitutkimuksiin

Puhuttaessa sukupolvista ja niiden ominaisuuksista, tulee asiaa katsoa myös kriittiseltä kannalta. Jokainen sukupolven edustaja ei esimerkiksi täytä odotettuja ominaisuuksia, joita on kuvattu edellä, ja vaikka henkilö on syntynyt tiettyä aikana, voi hän tunnistautua toisen sukupolven ominaisuuksien kautta enemmän. On hyvä katsoa sukupolvi tutkimuksia kriittisellä silmällä, sillä se, mitä esimerkiksi Suuret ikäluokat ovat sanoneet työelämästä 30-vuotiaina ei välttämättä enää nykyään pidä paikkaansa. Kyseenalaistetaan myös sitä vaikuttaako ihmisten ominaisuuksiin juuri historialliset tapahtumat vai pelkäätkään ikä. Tulevatko, esimerkiksi X-sukupolven edustajat ajattelemaan samalla tavalla kuin Suuret ikäluokat nyt, sitten kun he ovat saman ikäisiä. On siis tärkeää muistaa, että sukupolvi tutkimuksissa puhutaan yleistyksistä, eivätkä yksittäiset sukupolveen kuuluvat henkilöt välttämättä vastaa näitä yleistyksiä. (Giancola, 2008.)

Kirjallisuuskatsaus osoittaa myös erimielisyyksiä sukupolvien ajankohdista, joka vaikuttaa sukupolvien reliabiliteettiin. Suuret ikäluokat nähdään alkaneen noin 1940–1944-luvuilla ja päättyy 1960–1964-luvuilla. X-sukupolven nähdään alkavan 1960-luvun alussa, mutta sen päättymisen kannalta on ristiriitaisuuksia, joka vaikuttaa myös seuraavaan sukupolveen eli Y-sukupolveen. Toiset tutkijat sanovat, että X-sukupolvi päättyy 1970-luvun lopulla, kun toiset jatkavat sitä vielä 1980-luvun puolelle. (Smola & Sutton, 2002.) Y-sukupolven nähdään alkavan heti X-sukupolven jälkeen ja sen päättyminen riippuu

paljon tutkijan näkökulmasta. Alla olevasta taulukosta näkee, kuinka eri näkemyksiä sukupolvien ajankohdista on olemassa.

	Suuret ikäluokat	X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Z-sukupolvi
Hobart & Sandek (2014)	1945-1964	1965-1976	1977-1995	1996-
Arsenault (2004)	1944-1960	1961-1980	1981-2000	2000-
Tulgan (2016)	1946-1964	1965-1977	1978-1989	1990-2000
Smola & Sutton (2002)	1946-1964	1965-1978	1979-1994	
Sorjanen & Vainio (2020)			1985-1995	
Piispa (2018)			1980-1989	
Howe & Strauss (2000)	1943-1960	1961-1981	1982-2000	

Taulukko 1 Sukupolvet

Sukupolvien tutkimuksissa osoittautuu siis olevan erimielisyyksiä ajan suhteen. Yhdestä sukupolvesta voi tehdä erilaisia analyyseja ja ajallisista rajoista voi kiistellä. On sanottu, että nuoremmissa sukupolvissa, 1990-luvulta eteenpäin syntyneistä, on vaikea enää erottaa sukupolvia ja niistä tulee pienempiä ja lyhyempiä sukupolvikäsitteitä. J. P. Roos on sanonut, että 1990-luvulla syntyneitä voidaan jo jakaa eri sukupolviin, eikä enää ole perusteltua jakaa sukupolvia vuosikymmeniin. Tätä mielessä pitäen, 1980-luvulla syntyneet olisivat viimeisiä, jotka ovat vielä yhtenäinen ikäluokka ja sukupolvi, josta voidaan puhua yhtenäisesti 80-luvulla syntyneistä. (Piispa, 2018: 18). Kuitenkin tässä tutkimuksessa käytetään termiä Y-sukupolvi, jotta ymmärretään, että puhumme tietyntyyppisen ajanjaksona syntyneistä henkilöistä.

On myös tutkijoita, jotka eivät kannata sukupolvien tutkimusta ja joiden mielestä ei enää voida puhua sukupolvista ja niiden eroista. Näin esimerkiksi Rudolph, Rauvola ja Zacher (2017) ovat mieltä artikkelissaan *Leadership and generations at work: a critical review*. Heidän näkemyksensä on, ettei sukupolvitutkimuksia pystytä testaamaan empiirisesti tai tarvittavalla tarkkuudella, joka vaikuttaa tutkimusten luotettavuuteen. He myös tuovat

esille, kuinka tutkimuksissa, joissa on tuotu esille sukupolvien erojen vaikutuksia, ei ole heidän mukaansa juurikaan empiiristä näyttöä tällaisten erojen olemassaolosta tai että erot näkyisivät työasenteissa, motivaatiossa tai käyttäytymisessä. He ovat myös sitä mieltä, että vaikka sukupolvien eroilla olisi merkitystä työn tuloksille, ei vaikutuksia pystytä tutkimaan käytettävissä olevien empiiristen menetelmien avulla. (Rudolph, Rauvola & Zacher, 2017.)

Vaikka sukupolvitutkimuksia löytyy reilusti ja niitä tutkitaan edelleen, on tietenkin sopivaa kysyä, voidaanko nykyään enää puhua sukupolvista ja voidaanko enää tutkia sukupolvien ominaisuuksia ja eroja niin, että tutkimukset tuottaisivat luotettavaa tietoa. Tässä tutkimuksessa puhutaan Y-sukupolvesta, jotta voimme keskittyä tiettyinä aikana syntyneisiin henkilöihin ja ymmärtää, millaisessa ympäristössä he ovat kasvaneet ja millaisia tyypillisiä ominaisuuksia heillä on. Vaikka sukupolvien ominaisuudet ovat vain yleistyksiä, voidaan joitain ominaisuuksia löytää, jotka ovat yleisiä sukupolven jäsenillä.

3 Sitouttaminen ja johtaminen

Organisaatiot kohtaavat nykyään kovaa kilpailua maailmanlaajuisesti. Jokainen organisaatio pyrkii hankkimaan itselleen osaavaa työvoimaa, jonka avulla organisaatio voi kasvattaa kilpailuetuaan. Vaikka osaamisen löytäminen onnistuisi, suurempi kysymys nousee, kun mietitään, kuinka saadaan tuo osaaminen sitoutumaan organisaatioon. (Jajasingham, 2013.) Sitoutuminen onkin aihe, joka kiinnostaa sekä johtajia että HR-työntekijöitä. Henkilöstöhallinnon keskeisimpiä tehtäviä onkin ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Tämän tiedon avulla henkilöstöhallinto ja johto voivat pohtia, mitä oma organisaatio voi tehdä, jotta osaavat työntekijät saadaan sitoutumaan ja samalla pitää yllä tuottavuutta. (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019.)

Sitoutumisella tarkoitetaan sidettä, jota työntekijä kokee organisaation välillä. Meyer ja Allen (1991) määrittelivät sitoutumisen psykologiseksi tilaksi, joka kuvaa työntekijöiden suhdetta organisaatioonsa ja joka vaikuttaa heidän päätöksiinsä pysyä organisaatiossa tai poistua siitä. Sitoutumisen on nähty vaikuttavan vähäiseen vaihtuvuuteen, työtyytyväisyyteen ja urakehitykseen. Työntekijät, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon tuntevat sopivansa joukkoon ja ymmärtävät organisaation asettamat tavoitteet. Sitoutuneet työntekijät tuovat lisäarvoa organisaatioon, sillä he ovat usein määrätietoisempia työssään ja tarjoavat aktiivisemmin tukeaan organisaatiolle sekä muille työntekijöille. (Werf, 2020.) Sitoutuminen on myös yhteydessä työhön liittyviin asenteisiin ja käyttäytymiseen, mukaan lukien työtyytyväisyyteen, työhön osallistumiseen ja työmotivaatioon. Sen on myös nähty lisäävän tiedon jakamista työntekijöiden kesken ja vähentävän poissaoloja, sekä vaihtuvuutta. (Keskes, 2014.)

Sitoutumista on tutkittu monelta eri näkökannalta ja eri menetelmin. Kuitenkin yhteinen tekijä eri menetelmissä on tutkia vaihtuvuutta, sillä voimakkaasti sitoutuneet henkilöt eivät todennäköisemmin vaihda työpaikkaa. Meyer ja Allen (1991) esittelivät sitoutumisen kolme tyyppiä, jotka ovat ehkä käytetyimmät sitoutumisen kuvaajat: affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. Näitä kolmea tyyppiä käytetään myös tässä tutkimuksessa. Vaikka sitoutumistyyppejä on kolmea

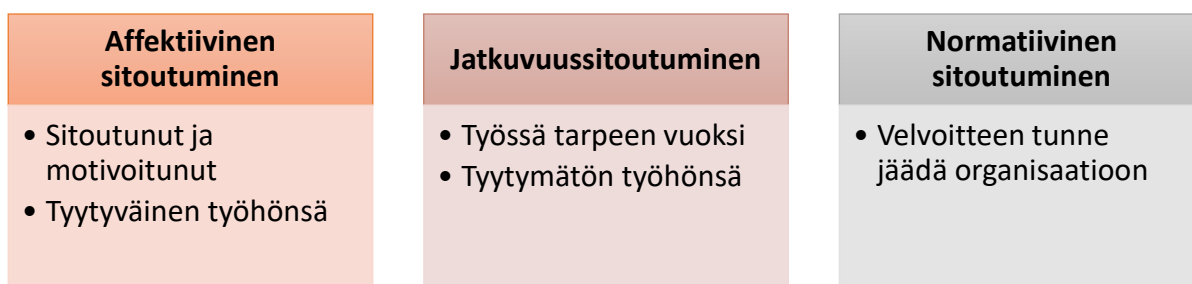
erilaista, eivät ne kuitenkaan poissulje toisiaan. Henkilö voi kokea useampaa sitoutumistyyppiä samanaikaisesti erilaisilla voimakkuuksilla. Affektiivisesti sitoutunut kokee halua, normatiivisesti sitoutunut kokee velvollisuutta ja jatkuvuussitoutunut kokee tarvetta sitoutua organisaatioon. Näillä sitoutumistyypeille on yhteistä se, haluaako henkilö jäädä organisaatioon vai ei. (Allen & Meyer, 1990.)

Affektiivisella sitoutumisella viitataan työntekijän *haluun* olla organisaatiossa töissä, sekä organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja sisäistämistä. Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979: 226) tunnettu määritelmä sitoutumisesta edustaa affektiivista sitoutumista. Tässä määritelmässä on kolme tekijää: organisaation tavoitteiden vahva hyväksyminen, halu ponnistella huomattavasti organisaation puolesta ja vahva halu säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Usein, kun tutkimuksissa puhutaan pelkästä sitoutumisesta, tarkoitetaan usein juuri tätä affektiivista sitoutumista. Työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä, sekä tuntevat olevansa osa organisaatiota myös emotionaalisesti. Heillä on korkea työsuorituskyky ja heidän panoksensa organisaatiossa ovat merkityksellisiä. Näin ollen affektiivisesti sitoutunut työntekijä todennäköisesti jää organisaatioon työskentelemään, koska hän kokee työkokemuksen myönteiseksi ja haluaa kokea sitä jatkossakin. Juuri työstä saadut positiiviset työkokemukset vaikuttavat vahvasti affektiiviseen sitoutumiseen. (Meyer & Allen, 1991.)

Jatkuvuussitoutumisessa työntekijä kokee *tarvetta* tai pakkoa työskennellä organisaatiossa. Heillä ei siis ole suurempaa tunnesidettä organisaatioon, vaan he työskentelevät siellä yleensä jonkin tarpeen tai pakon vuoksi, kuten taloudellisen hyödyn takia. Mitkä tahansa organisaatiosta lähtemisen kustannuksia lisääviä tekijöitä luovat jatkuvuussitoutumista. Nämä kustannukset voivat syntyä joko työntekijän tietoisena toimena tai vähitellen ajan kuluessa ilman, että työntekijä sitä itse huomaa. Tämä malli on saanut vaikutuksia Beckerin (1960) side-bet-teoriasta, jossa todetaan, että työntekijän sitoutuminen kehittyy tämän investointien kautta, jotka tämä saattaa menettää, mikäli työ päättyisi. Investoinnit voivat olla mitä tahansa, eivätkä ne välttämättä liity työhön varsinaisesti. Esimerkiksi henkilö on voinut kehittää tiettyjä taitoja, joita ei pääse hyödyntämään

muualla. Jatkuvuussitoutumisessa ongelmaksi muodostuu tilanne, jolloin työntekijä voi olla hyvin tyytymätön työhönsä, mutta ei halua vaihtaa työpaikkaa, koska hän kokee, ettei työpaikan vaihto tuo tarpeeksi suurta muutosta esimerkiksi rahallisesti. Tällainen sitoutuminen voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijän tuottavuuteen, sillä he eivät koe suurta halua tehdä työtä ja tämän seurauksena työnantaja voi kärsiä heikommasta työn laadusta. (Meyer & Allen, 1991; Werf, 2020.)

Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä kokee *velvollisuudekseen* jäädä organisaatioon. Työntekijä kokee siis velvollisuudekseen jäädä organisaatioon, vaikka hän ei koe olevansa sitoutunut siihen. Velvollisuudentunne saattaa syntyä, kun henkilö seuraa esikuviaan. Esimerkiksi vanhemmat saattavat painottaa uskollisuutta työnantajalle lapselleen, jonka seurauksena he rakentavat lapsensa normatiivista sitoutumista tulevaan työnantajaan. Työnantaja saattaa myös vaikuttaa normatiiviseen sitoutumiseen antamalla esimerkiksi palkkioita etukäteen, kuten kouluttautumista työhön. Tällöin työntekijä saattaa kokea olevansa velkaa työnantajalle ja näin ollen jää työhön velvollisuuden tunteesta, kunnes niin sanottu velka on maksettu pois. Työntekijä saattaa ajatella, että lähtiessään organisaatiosta, se menettää osaamista, jota ei välttämättä voi korvata. Tällaiset ajatukset vaikuttavat negatiivisesti työntekoon ja sen tulokseen. Työnantajien on suositeltavaa aina pyrkiä kannustamaan työntekijöitään affektiiviseen sitoutumiseen, jotta tuottavuus saadaan pysymään hyvänä. (Meyer & Allen, 1991; Werf, 2020.)



Kuva 2 Sitoutumisen kolme tyyppiä

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työkokemukset, henkilökohtaiset ja organisatoriset tekijät vaikuttavat organisaation sitoutumiseen. Yksi tällainen organisaatiotekijä, jota

pidetään organisaation sitoutumisen avaintekijänä, on johtaminen. (Keskes, 2014). Johtaminen on muuttunut viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana. Ennen johtajat nähtiin diktaattorimaisessa asemassa jakamassa määräyksiä ja työntekijät toimivat asetettujen määräysten seuraajina. Nykyään tällainen vanhanaikainen diktaattorimainen johtajuus on onneksi jo katoamassa ja johtajat keskittyvät enemmän kasvattamaan kumpuuta niin organisaation sisäpuolella kuin ulkopuolellakin. Johtajat kohtaavat nykyään työntekijöiden epävarmuuden ja epälojaaliuden, joka johtuu esimerkiksi epävarmuudesta työelämässä. Johtajien tulee siis pohtia, kuinka heidän toimintansa voi auttaa lojaaliuden kasvattamisessa työntekijöissä. (Grubb, 2016: 4.)

Työtehtävät tulevat muuttumaan nopeasti ja tätä muutosta kuvaa hyvin World Economic Forum (2016) julkaisema raportti, jossa todettiin, että 65-prosenttia nyt koulunsa aloitaneista tulevat työskentelemään työtehtävissä, joita ei vielä tänä päivänä ole olemassa. Puhutaan tulevaisuudessa portfoliourista, jolloin työura on koostunut erinäisistä projekteista ja työtehtävistä. Tämä näkyy, kun vertaamme aiempien sukupolvien työnantaja määriä: suurilla ikäluokilla on ollut keskimäärin 3–4 työnantajaa, X-sukupolvella 7–8 ja Y-sukupolvella tulee olemaan noin 15–16 työnantajaa työelämänsä aikana. Osittain tähän luvun kasvuun vaikuttaa määräaikaisten työpaikkojen lisääntyminen, mutta se ei yksinään selitä kasvua. Kuten luvuista huomaa, työnantaja määrät ovat tuplaantuneet jokaisen sukupolven kohdalla, joka osoittaa nopeaa ja suurta muutosta työpaikoissa. (Mellanen & Mellanen, 2020: 111.) Näitä lukuja mielessä pitäen, organisaatioiden on hyvä miettiä, kuinka he onnistuisivat pitämään osaavan työvoiman itsellään, eikä menetä sitä kilpailijalle.

3.1 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen

Johtaminen on terminä laaja, ja kun tarkastelee erilaisia johtamisen tutkimuksia, törmää erilaisiin käsitteisiin, kuten ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen, muutosjohtamiseen, epäjohtamiseen ja jaettuun johtamiseen. Tässä tutkimuksessa keskitytään juuri tutkimaan ihmisten johtamista. Tutkimusten mukaan ihmiset kaipaavat johtajuutta, sillä heillä on tarve kokea turvallisuudentunnetta. Ihmiset ovat aina etsineet luotettavia ja

rohkeita johtajia. Vaikka johtajan rooli on muuttunut ajan saatossa, on sen tärkeys edelleen suuri. (Viitala, 2005: 296.)

Eri sukupolvet vaativat erilaista johtamista ja tähän on herättävä organisaatioissa. Erilaiset tarpeet johtajilta johtuvat sukupolvien eri asenteista, uskomuksista ja arvoista. (Kultalahti ja muut, 2013). Johtajat kohtaavatkin työelämässä haasteita, sillä heidän on osattava johtaa eri sukupolvia eri tavoin. Heidän on myös saatava eri sukupolvet työelämässä ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä täydentäen samalla toistensa osaamista. Y-sukupolven haasteena on, että heitä johdetaan aiempien sukupolvien näkökulmasta ja viime vuosituhanen menetelmin. Monet prosessit ja johtamistavat, jotka nykyään ovat käytössä, on suunniteltu aiemmille sukupolville. Vaikka sukupolvet ovat muuttuneet ajan saatossa, kaikki ovat hyväksyneet tähän mennessä johtamistavat, eivätkä aiemmat sukupolvet ole osoittaneet tyytymättömyyttään. Y-sukupolvi onkin ensimmäinen sukupolvi työelämässä, joka on noussut vanhoja tapoja vastaan ja voi pahimmillaan vaihtaa työnantajaa, mikäli johtamistavat eivät vastaa odotuksia. (Hobart & Sendek, 2014: 13; Vesterinen & Suutarinen, 2011: 116.)

Johtaminen onkin yksi organisatorinen tekijä, jota pidetään keskeisenä tekijänä organisaation sitoutumisessa. Johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen hyödyntämällä erilaisia johtamistyyliä ja lähestymistapoja muiden johtamisessa. Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana kaksi hallitsevaa johtamistapaa ovat saaneet huomattavan paljon huomiota: transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Näiden kahden johtamistyylin eron voi kuvata motivoinnin kautta: transaktionaalisessa johtamistyyliä työntekijöitä motivoidaan konkreettisilla palkkioilla, kuten rahalla ja statuksella, kun taas transformationaalisessa johtamistyyliä motivoidaan aineettomilla palkkioilla, kuten henkilökohtaisella kasvulla ja ammatillisilla arvoilla. Myös kolmas johtamistapa on tunnistettu nimeltä *Laissez-faire*, joka kuvastaa enemmän johtamisen välttämistä tai epäjohtamista. Tätä johtamistapaa hyödyntävät johtajat välttävät päätösten tekoa, epäröivät toimia ja ovat poissa, kun heitä tarvitaan. (Keskes, 2014; Judge & Piccolo, 2004.)

Burns (1978) oli ensimmäinen tutkija, joka esitteli transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden käsitteet 1970-luvulla. Burns (1978) mukaan ero näiden kahden johtajuustavan välillä on se, mitä johtajat ja seuraajat tarjoavat toisilleen. Kun transaktionaalisessa johtamisessa keskitytään työntekijän ja esimiehen vaihtosuhteeseen, transformationaalisisessa johtamisessa on tarkoitus luoda suurempi merkitys yhteisistä tavoitteista, jotka vastaavat, sekä organisaation, että työntekijän arvoja ja moraalialia. Molemmisssa johtamistyyliisssä tähdätään tavoitteiden saavuttamiseen, mutta tapa, jolla johdetaan ja motivoidaan työntekijöitä poikkeavat toisistaan. Burns oli myös sitä mieltä, että nämä olivat kaksi vastakkaista tapaa johtaa. Bass (1985) jatkoi vielä Burns (1978) työtä ja toi esille, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ovat erillisiä johtamistyyliä, mutta sama henkilö voi olla molempia samaan aikaan tai valita jomman kumman tilanteen mukaan.

Monet tutkijat ovat myös todenneet, etteivät nämä johtamistyyliit poissulje toisiaan, vaan täydentävät toinen toistaan. Esimerkiksi Conger ja Kanungo (kts. Keskes, 2014) totesivat, että johtajat, jotka hyödyntävät palkkioita (transaktionaalista johtamista) ja charismaa (transformationaalista johtamista) ovat vaikuttavimpia työntekijöilleen. He myös huomauttavat, että Burns (1978) teoriassa ei huomioitu sitä, että transformationaaliset ja transaktionaaliset johtamistavat tarjoavat eri asioita johtajille ja työntekijöille. Siinä missä transformationaaliset johtajat tarjoavat työntekijöille tarkoituksen, joka ylittää lyhytaikaiset tavoitteet, transaktionaaliset johtajat keskittyvät resurssien asianmukaiseen vaihtoon. (Judge & Piccolo, 2004.)

Transaktionaalisessa johtamisessa keskitytään työntekijän ja esimiehen vaihtosuhteeseen, jossa johtaja asettaa työntekijälle erityiset tavoitteet, seuraa edistymistä ja tunnistaa, millaisia palkkioita voidaan tarjota tavoitteiden saavuttamisesta. Transaktionaalinen johtaja siis palkitsee hyvästä työstä ja rankaisee huonosta, jolloin johtamisessa painottuu valvonta ja ulkoiset motivaatiotekijät. Transaktionaalista johtamista edustavat esimiehet usein välttelevät riskejä, kiinnittävät huomionsa tehokkuuteen ja sujuviin prosesseihin,

eivätkä halua suurempaa muutosta organisaatioon, toisin kuin transformationaaliset johtajat. Transaktionaalinen johtaminen toteutuu, kun henkilö ottaa yhteyttä toiseen henkilöön tarkoituksenaan aloittaa vaihtosuhde. Molemmat osapuolet tunnustavat valtasuhteen ja yhdessä lähtevät tavoittelemaan asetettuja tavoitteita. Heitä ei siis varsinaisesti yhdistä sama tarkoitus. (Bass 1985; Burns, 1978.)

Transformationaalisessa johtamisessa pyritään saavuttamaan kollektiiviset tavoitteet johtajien ja työntekijöiden motivaatioita hyödyntämällä. Johtajan tavoitteena on inspiroida ja luoda visiota alaisilleen. Transformationaalinen johtaja saa nostettua työntekijöiden oman edun tavoittelua muuttamalla moraalia, ihanteita ja arvoja, sekä motivoimalla heitä toimimaan paremmin, kuin alun perin olisi ollut odotettavissa. Transformationaalinen johtajuus toteutuu, kun johtajat laajentavat ja nostattavat työntekijöiden kiinnostuksen kohteita, tuottaa tietoisuutta ja hyväksyntää ryhmän tavoitteista ja herättelee työntekijöitään katsomaan oman etunsa yli ryhmän hyväksi. Työntekijät ovat siis halukkaampia ja tehokkaampia työskentelemään tavoitteiden eteen, kun he ovat tyytyväisiä esimiehiinsä. (Bass 1985; Burns, 1978.) Y-sukupolvi haluaakin johtajan, jonka arvot motivoivat heitä työssään, eikä pelkkiä käskyjä jakava johtaja voita Y-sukupolvea puolelleen. Aiemmin johtajan rooli on ollut jakaa käskyjä, joita työntekijät seuraavat, mutta nyt tilanne on muuttunut Y-sukupolven myötä. (Klein, 2018.)

Monet tutkijat kuitenkin kritisoiivat Bassin ja Burnsien teorioita, sillä niissä ei huomioitu mekanismeja transformationaalisen johtajien vaikutuksista työntekijöihin. (Keskes ja muut, 2018). Gillet ja Vandenberghe (2014) toivat esille transformationaalisen johtajuuden mekanismeja, joita ei ollut tutkittu aiemmin. He ehdottivat tutkimuksessaan, että transformationaalinen johtaminen voi vaikuttaa sitoutumiseen, sillä esimies voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen työstä. Näitä käsityksiä, jotka vaikuttavat myös sitoutumiseen ovat esimerkiksi palautteen saanti, vaihtelevat työtehtävät ja monimuotisuus, sekä mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin. Kun esimies on tietoinen näistä käsityksistä, voi hän omalla toiminnalla edesauttaa työntekijän sitoutumista organisaatioon.

Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen voidaan myös vapaasti kääntää suomeksi ”toimeenpanoksi” ja ”valmentamiseksi”. Johtaja toimeenpanee ja saa asioita tapahtumaan tekemällä päätöksiä, antamalla ohjeita ja määräyksiä, huolehtien rakenteiden luomisesta ja ylläpitämisestä, sekä seuraamalla tuloksia. Toimeenpano on tiukasti kiinni nykyhetkessä. Kun johtaja valmentaa, hän samalla vahvistaa alaisensa omaa johtajuutta pitämällä samalla yhteisten tavoitteiden suunnan. Hän myös auttaa alaisiaan hahmottamaan tilanteita, tekemään valintoja ja kannustamalla menestykseen. Toisin kuin toimeenpanossa, kun johtaja valmentaa, aikaperspektiivi voi johtaa pitkälle tulevaisuuteen. Hyvään johtamiseen kuuluu kuitenkin toimeenpanevia ja valmentavia elementtejä. Johtajat eroavat toisistaan siinä, missä määrin elementtejä hyödyntää johtamistavoissaan. Kuitenkin valmentavan elementin tulisi olla hallitseva, lukuun ottamatta vaikeita kriisitilanteita, joita organisaatio saattaa kohdata, jolloin johdon täytyy ottaa vastuu ja ryhtyä toimenpiteisiin. (Aro ja muut, 2018: 73.)

Bass (1985) toi esille transformationaalisen johtamisen neljä ulottuvuutta, jotka ovat karisma, inspiroiva motivaatio, yksilön huomioiminen ja älyllinen stimulaatio. Johtajat, jotka osoittavat karismaa, toimivat roolimalleina työntekijöilleen, jonka seurauksena luodaan yhteinen visio. Karismaattiset johtajat esittävät vakaumuksensa, ottavat kantaa ja vetoavat työntekijöihin emotionaalisella tasolla. Inspiroivan motivaation ulottuvuudessa johtaja esittää vision, joka inspiroi ja houkuttelee työntekijöitä. He asettavat vaatimukset korkealle ja antavat merkityksen tehdylle työlle kommunikoimalla samalla optimistisesti tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Älyllisen stimulaation ulottuvuudessa johtaja haastaa työntekijöiden oletuksia ja ottaa riskejä. Johtajat, joilla on tällainen ominaisuus, stimuloivat ja rohkaisevat luovuutta työntekijöissään. Yksilön huomioimisen ulottuvuudessa johtaja vastaa jokaisen työntekijän tarpeisiin, toimii mentorina tai valmentajana ja kuuntelee työntekijöiden huolenaiheita ja tarpeita. (Judge & Piccolo, 2004.)

Myöhemmin Rafferty ja Griffin (2004) kehittivät Bassin luomaa teoreettista mallia ja loivat viiden ulottuvuuden mallin transformationaalisesta johtamisesta, johon kuuluu: visio,

inspiroiva viestintä, kannustava johtaminen, älyllinen stimulaatio ja henkilökohtainen tunnustaminen. Syy kehitykselle oli Bassin luomien ulottuvuuksien eriyttämisen vaikeus. Rafferty ja Griffin (2004) loivat kohdennetumman ja teoreettisesti eriteltyt ulottuvuudet, sillä esimerkiksi Bassin karisman ja inspiroivan motivaation teoreettiset erot ovat hämärtyneet ajan myötä.

Visio on yksi ulottuvuuksista, joka edistää karismaa. Toisin kuin Bassin karisma ulottuvuudessa, visio on ilmaus idealisoidusta tulevaisuuden kuvasta, joka perustuu organisaation arvoihin. Tämä ulottuvuus on Raffertyn ja Griffinin (2004) mukaan tärkeimpiä transformationaalisessa johtamisessa. Bass (1985) oli myös sitä mieltä, että karisma on tärkein ulottuvuus transformationaalisessa johtamisessa, ja tuota väitettä takaa lukuisat empiiriset löydökset. Kuitenkin karisman määritelmä on ollut ongelmallinen, ja tämän vuoksi tutkijat ovat suhtautuneet siihen kriittisesti. Weber (1968) totesi, että karismissa on viisi osaa, johon kuuluu: poikkeuksellisen lahjakas henkilö; sosiaalinen kriisi; joukko ideoita, jotka tarjoavat radikaalin ratkaisun ongelmaan; joukko seuraajia, jotka ovat kiinnostuneita poikkeuksellisesta henkilöstä ja uskovat johtajan olevan yhteydessä transsendenttisiin voimiin; ja johtajan taitojen vahvistaminen toistuvan menestyksen avulla. Kuitenkaan transformationaalisessa johtamisessa esille tuotu karsima ei sisällä kaikkia näitä osia. Tämän vuoksi Rafferty ja Griffin (2004) keskittyvät visioon, joka on yksi tärkeä teema karismaa käsiteltäessä. House (1977) totesi, että karismaattiset johtajat osoittavat useita käyttäytymismalleja, mukaan lukien ideologian ilmaiseminen, joka parantaa tavoitteen selkeyttä, tehtäväkeskeisyyttä ja arvojen yhdenmukaisuutta.

Inspiroiva viestintä on positiivisten ja rohkaisevien viestien ilmaisua organisaatiosta, jotka lisäävät motivaatiota ja luottamusta työntekijöissä. (Rafferty & Griffin 2004). Bass (1985) toi esille, että karismaattinen johtaja hyödyntää inspiroivia vetoimuksia ja tunnepuhetta herättämään seuraajien motivaatiota ylittämään oman edun tavoittelua tiimin hyväksi. Myöhemmin Bass (1999) totesi, että sekä karisma että inspiroiva motivaatio näkyvät, kun johtaja kuvittelee toivottavaa tulevaisuutta, kertoo, miten siihen voidaan päästä, näyttää noudatettavan esimerkin, asettaa korkeat suorituskykytasot ja osoittaa

päättäväisyyttä ja itseluottamusta. Tämä kuvaus viittaa siihen, että visio ja inspiroiva motivaatio voidaan yhdistää yhdeksi rakenteeksi. Kuitenkin jotkut tutkijat ovat olleet sitä mieltä, että visio ja inspiroiva motivaatio tulee pitää erillään toisistaan. Toistuva elementti inspiroivassa johtajuudessa, sen nykyisissä määritelmässä, on suullisen viestinnän käyttö motivoimaan ja herättämään seuraajien tunteita. Rafferty ja Griffin (2004) keskittyvätkin inspiroivaan kommunikaatioon tai vetoomusten ja tunnepitoisten lausuntojen käyttöön seuraajien tunteiden ja motivaation herättämiseksi toisin kuin Bassin ja hänen kollegoidensa ehdottama laajempi inspiroivan motivaation rakenne.

Kannustavassa johtamisessa johtaja huomioi työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita. Johtajat huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista ja luovat ystävällisen ja psykologisesti tukea antavan työympäristön. Yksi tekijä, joka erottaa transformationaalisen johtamisen muista uuden johtajuuden teorioista, onkin yksilöllisen harkinnan sisällyttäminen. House (1977) toi esille näkemyksen, että kannustava johtaminen on keskeinen osa tehokasta johtajuutta polun ja tavoitteen teoriassa. House määritteli myöhemmin kannustavan johtajan käyttäytymisen käytökseksi, joka on suunnattu tyydyttämään alaisten tarpeita ja mieltymyksiä, kuten kantaa huolta alaisien hyvinvoinnista ja ystävällisen ja psykologisesti tukevan työympäristön luomista. Tämän pohjalta Rafferty ja Griffin (2004) sisällyttivät kannustavan johtamisen ulottuvuuden osaksi heidän transformationaalisen johtamisen viittä ulottuvuutta.

Älyllisessä stimulaatiossa pyritään lisäämään työntekijöiden kiinnostusta ongelmia kohtaan ja vaikuttaa heidän kykyynsä ratkoa ongelmia uudesta näkökulmasta. Tämä auttaa työntekijöiden kykyä käsittää, ymmärtää ja analysoida ongelmia, sekä parantaa heidän ongelmanratkaisutaitojansa. Tämä on kaikista vähiten kehitetty ulottuvuus transformationalisessa johtamisessa. (Rafferty & Griffin 2004.) Bass (1985) toi esille älyllisen stimulaation omissa transformationaalisen johtamisen ulottuvuuksissa. Älyllisen stimulaation vaikutukset näkyvät seuraajien kyvyn lisääntymisessä käsitteellistää, ymmärtää ja analysoida ongelmia ja heidän tuottamiensa ratkaisujen laadun parantumisena. Vaikka tätä ulottuvuutta ei ollut kattavasti tutkittu, Rafferty ja Griffin (2004) halusivat sisällyttää

sen osaksi viittä ulottuvuutta, koska älyllinen stimulaatio on hyvin kohdennettu ja yhdenmukainen ulottuvuus.

Henkilökohtaisessa tunnustamisessa tarjotaan palkintoja, kuten kehuja ja tunnustusta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Henkilökohtainen tunnustaminen tapahtuu, kun johtaja osoittaa arvostavansa työntekijöiden ponnisteluja ja palkitsee tulosten saavuttamisen, tunnustamalla seuraajien ponnistelut. Tämä ulottuvuus perustuu tutkimuksiin, joissa on löytynyt vahva yhteys transaktionaalisen johtamisen ja transformationaalisen ulottuvuuksien välillä. Transaktionaalisessa johtamisessa hyödynnetään ehdollista palkitsemista eli seuraajat palkitaan tietyn suorituksen saavuttamisesta. (Rafferty & Griffin 2004; Keskes 2014.) Bass (1985) ehdotti, että kiitokset hyvin tehdystä työstä, suositukset palkankorotuksista ja ylennyksistä sekä kiitokset vaivannäöstä ovat kaikki esimerkkejä ehdollisesta palkitsemisesta. Tutkijat ovatkin väittäneet, että hyvistä suorituksista käytävä palkitsemisneuvottelu on transaktionaalista johtamista, kun taas henkilöiden palkitsemista heidän suorituskykynsä mukaan nähdään transformationaalisen johtamisenä, sillä seuraajilla ja johtajilla on henkilökohtainen sijoitus visioon. (Goodwin ja muut 2001.) Näiden tutkimusten ja väitteiden perusteella, Rafferty ja Griffin (2004) sisällyttivät henkilökohtaisen tunnustamisen osaksi transformationaalisia ulottuvuuksia.

Monet tutkijat ovat todenneet, että transformationaalisella johtamisella on positiivinen vaikutus organisaation kasvuun ja suorituskykyyn. Muita positiivisia vaikutuksia ovat organisaation sitoutuminen, työtyytyväisyys, työntekijöiden tehokkuus, luottamus ja tehokas johtaminen. (Jauhar ja muut, 2017.) Transformationaalisen johtajuuden on nähty vaikuttavan vahvasti työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen ja vähäiseen vaihtuvuuteen, kun taas transaktionaalisen johtamisen ei olla nähty vaikuttavan sitoutumiseen voimakkaasti. Transformationaalinen johtaja esimerkiksi käyttää sopivaksi todettua kommunikointitapaa, jonka avulla hän viestii organisaation tavoitteet ja näin vaikuttaa työntekijän käsitykseen tavoitteista. Kun työntekijä kokee ymmärtävänsä organisaation tavoitteet, hän on affektiivisesti sitoutunut organisaatioon. (Waris ja muut, 2018.) Lisäksi transformationaalinen johtaja vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen

kannustamalla heitä ajattelemaan kriittisesti hyödyntämällä uusia lähestymistapoja, ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon, innostamalla uskollisuutta ja tunnistamalla, sekä arvostamalla jokaisen työntekijän erilaisia tarpeita kehittää henkilökohtaista potentiaaliaan. (Keskes, 2014.)

Kuitenkin johtajat kohtaavat Y-sukupolvessa erilaisen työmoraaalin, kuin muissa sukupolvissa. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että johtajat huomioivat sukupolvien ominaisuuksia johtamisessa. (Kaifi ja muut, 2012). Johtajien tulee luopua omista ennakkoluuloista, joita heillä saattaa olla Y-sukupolvesta ja ymmärtää, millaisessa maailmassa Y-sukupolvi elää. Sanotaan, että mikäli organisaatiossa ollaan valmiita kohtaamaan Y-sukupolven tuomat haasteet, ottaa organisaatio suuren loikan muita kilpailijoitaan edelle. Näin ollen organisaatioiden on uskallettava ottamaan haaste vastaan ja muokkautua tarpeen mukaan Y-sukupolven vaatimusten mukaan. (Kilber ja muut, 2014.)

3.2 Esimiehen tärkeä rooli

Nykyään esimiehet kantavat montaa roolia työssään. He ovat esimiehen lisäksi mentoreita, kurinpitäjiä, motivaation kohottajia, päätöksentekijöitä sekä ongelman ratkaisijoita. (Wysocky, 2011). Etenkin mentorointi on nostattanut tutkijoiden mielenkiintoa ja sen käsite perustuu laajalti Kramin (1985) luomaan teoriaan. Kram (1985) kuvaili mentorointia kahden henkilön suhteena, jossa toinen on kokeneempi työntekijä eli mentori ja toinen on kokemattomampi oppilas eli mentoroitava.

Y-sukupolvea tutkittaessa on huomattu, että he haluavat mieluummin työskennellä valmentajan tai mentorin kanssa, kuin hierarkkisen ja jäykän johtajan kanssa. He näkevät johtajan enemmän valmentajana, kuin käskyttävänä pomona. Parhaimmillaan Y-sukupolvi ja mentori voivat hyötyä molempien osaamisesta: Y-sukupolvi oppii uutta työstä ja mentori oppii esimerkiksi teknologian käytöstä. Tällaista käänteismentorointia kannattaa hyödyntää, sillä Y-sukupolvi tuo mukanaan työelämäänsä paljon uutta osaamista, josta vanhemmat työntekijät voivat hyötyä. Käänteismentoroinnista on myös kommunikation kannalta hyötyä, sillä siinä kaksi eri sukupolven edustajaa kohtaavat toisensa ja

oppivat työskentelemään keskenään. Valitettavasti aiemmat sukupolvet eivät kuitenkaan ole tottuneet tällaiseen mentorointi ajatukseen, ja he helposti kangistuvat vanhoihin kaavioihin, jotka eivät puolestaan kiinnosta Y-sukupolvea. Olisi tärkeää, että johtajina toimivat henkilöt kouluttautuisivat Y-sukupolven johtajiksi, jotta he ymmärtävät, kuinka kyseistä sukupolvea kannattaa johtaa. (Caruso, 2014; Ye, 2006.)

Kultalahden (2015) väitöskirjassa tuotiin esille, kuinka Y-sukupolvi näkee johtajan tai esimiehen valmentajana tai henkilökohtaisena kouluttajana, niin työ- kuin myös omassa elämässä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että esimiehen tehtävänä on seurata työntekijöiden työmäärää ja pitää huoli tasa-arvosta työmäärien suhteen. He myös varmistavat, että työntekijät ovat tyytyväisiä työtehtäviinsä, joko tarjoamalla lisähaasteita tai erilaisia tehtäviä, lieventämällä heidän työmääräänsä tarvittaessa tai lisäämällä tarkoituksenmukaisuutta työssä. Y-sukupolvelle voi joissain tapauksissa riittää se, että he pääsevät tekemään merkityksellistä työtä, jota heidän esimiehensä arvostavat. Koska jokaisen työtehtäviä ei aina voida räätälöidä henkilön toiveiden mukaan, on hyvä myös tiedostaa merkityksellisen työn tärkeys.

Palautteen saaminen on hyvin tärkeää Y-sukupolvelle, ja tämä onkin yksi tärkeä esimiehen työkalu mentorina. Y-sukupolvelle on tärkeää saada palautetta mahdollisimman usein, sekä ohjausta suorituskynsä suhteen. He haluavat kuulla tarkkaan, missä he voivat parantaa tekemistään ja millaista rakentavaa palautetta johtaja tai esimies voi heille tarjota. Palautteen tulee koskea tätä hetkeä eli välitön palaute on Y-sukupolven mieleen, eikä kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu riitä tyydyttämään Y-sukupolven palautteen tarvetta. Palautteen anto on tärkeää myös oppimisen, sekä urakehityksen näkökulmasta. Y-sukupolvi näkee epäonnistumiset mahdollisuutena parantaa suorituskyykyään tulevaisuudessa. Näin ollen heille organisaation vaihto ei ole merkki epäonnistumisesta, vaan pikemminkin uusi haaste, joka otetaan mielellään vastaan. Y-sukupolvi haluaa oppia käytännön, virheen ja erehdyksen kautta ja tämä antaa mahdollisuuden hyödyntää henkilökohtaista valmentamista ja mentorointia, työtehtävien vuorottelua ja mahdollisuuden oppia asiantuntijaryhmässä. Y-sukupolvi haluaa henkilökohtaisen

kehityssuunnitelman, joka räätälöidään mieltien heidän työuraansa ja jonka avulla he voivat siirtyä tehtävästä toiseen ja kohdata asteittain vaativampia tehtäviä. Tätä kehitystä olisi hyvä seurata useamman kerran vuoden aikana esimerkiksi kaksi tai kolme kertaa järjestettävänä kehityskeskusteluna. (Knouse, 2011; Salahudin ja muut, 2016; Kultalahti & Viitala, 2015.)

Y-sukupolven esimiehinä ja johtajina toimivat pääosin Suuret ikäluokat sekä X-sukupolvi. Etenkin Suurten ikäluokan kanssa Y-sukupolvella on eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat johtamistapaan. Se missä Suuret ikäluokat ovat tottuneet työskentelemään hierarkkisessa työympäristössä ja painamaan pitkää päivää saadakseen työn tehtyä, Y-sukupolvi haluaa matalahierarkkisen työympäristön, jossa työskennellään tiimeissä ja arvostetaan vapaa-aikaa. Tämän vuoksi olisi hyvä keskittyä johtajien kouluttamiseen ja kehittämiseen, jotta he onnistuisivat johtamaan Y-sukupolvea heidän toivomallaan tavalla esimerkiksi antamalla palautetta, kehittämällä aktiviteetteja ja organisoimalla työtehtäviä heille. (Holt, Marques & Way, 2012; Kultalahti & Viitala, 2015.)

Y-sukupolven toiveet esimiehestä ja tämän ominaisuuksista on tutkittu esimerkiksi Manzanon ja Nyströmin (2011) tutkimuksessa. Tässä ruotsalaistutkimuksessa ilmeni, että Y-sukupolvi haluaa esimiehen, joka olisi tasapuolinen ja palautetta antava, sekä antaa selkeitä tavoitteita, kuitenkin antaen nuorten tehdä työn itsenäisesti. Tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi toivoo, että esimies olisi ennen kaikkea innostava, keskusteleva, vastuuntuntoinen, tekevä ja aikaansaava. Myös oikeudenmukaisuus, avoimuus ja positiivisuus nousivat tutkimuksessa esille, mutta pienemmissä määrin. Kultalahti (2015) tutki myös väitöskirjassaan eri näkökulmia Y-sukupolvesta työelämässä. Tuossa tutkimuksessa selvisi, että Y-sukupolvi toivoo esimiehiltä tukea, kuuntelutaitoa ja kannustusta. Etenkin painotettiin kuuntelun tärkeyttä, ja kuinka paljon se vaikuttaa hyvän esimiehen kuvaan. Esimiehen tulisi olla ajan tasalla henkilön työtehtävistä ja ymmärtää, mitä nuo työtehtävät pitävät sisällään. Esimiehet nähdään tärkeinä työympäristön ylläpitäjinä ja heidän tulee pitää huoli siitä, että työympäristö on miellyttävä kaikille ja mahdollistaa vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä. Mikäli työympäristössä havaitaan kilpailua tai kireyttä, tulee

esimiehen tai johtajan ryhtyä sellaisiin toimiin, jotka edistävät terveellistä ja miellyttävää työympäristöä.

Ferri-Reedin (2014) tekemässä tutkimuksessa selvisi, että 73,5 prosenttia johtajista pelkää menettävänsä Y-sukupolven työvoimana. Tämä pelko pitäisi ohjata johtajia miettimään, kuinka heidän tulee muuttaa johtamistyyliään Y-sukupolvelle mieluisaksi. Esimieheltä vaaditaan läheisyyttä ja johtamistaitoa, joustavuutta sekä tarvittaessa myös jämäkkää johtamisotetta. Esimiehen persoona vaikuttaa paljon ja Y-sukupolvi toivoo esimieheltään miellyttävää persoonaa ja olemusta. Y-sukupolvi haluaa olla arvostettu jäsen työyhteisössä ja oppia virheistään sekä tehdä asioita heidän omalla tavallansa. He haluavat saada vastuuta pian aloitettuaan työelämän ja saada jatkuvaa, sekä rakentavaa palautetta työstään, jonka kautta he voivat kehittyä alan ammattilaisiksi. (Viitala & Kuljalahti, 2015; Klein, 2018.)

3.3 Y-sukupolven sitouttaminen

Johtajien ja henkilöstöhallinnon työ tänä päivänä painottuu paljolti työntekijöiden motiivointiin ja heidän sitouttamiseensa. (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019). Vaikuttaa kuitenkin siltä, etteivät henkilöstöhallinto ja johtajat katso sitouttamista eri sukupolvien näkökulmasta. Heidän olisikin hyvä ottaa oppia kuluttajatutkimuksista, joissa segmentoitu markkinointi eri sukupolville on jo vakiintunut käytäntö. (Sylvester, 2015). Koska sukupolvien välillä voi olla eroja, tulee myös ymmärtää, että organisaation sitoutumiseen vaikuttaa erilaiset asiat. Tämän vuoksi tulisi tarkastella ja tunnistaa erilaiset vaikuttajat, jotka vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen. (Aziz ja muut, 2019.)

Mikäli organisaatiossa ei panosteta sitoutumiseen, voi seurauksena olla vaihtuvuutta, joka vaikuttaa moneen asiaan. Suuri vaihtuvuus organisaatioissa vaikuttaa tuottavuuden, palveluiden tarjoamisen sekä osaamisen siirtymisen vähenemiseen. Lisäksi se vaikuttaa osaamisen säilymiseen organisaatiossa ja kykyyn houkutella etenkin nuorempia sukupolvia. Suuri vaihtuvuus näkyy myös organisaation kustannuksissa; kun työntekijä lähtee organisaatiosta, siitä seuraa välittömiä kuluja, kuten uudelleen rekrytointiin liittyviä

kuluja sekä välillisiä kuluja, kuten tuotannon menetys, heikentynyt suorituskyky ja alhainen moraalit. (Salahudin ja muut, 2016.)

Talouden muuttuvassa maailmassa ja demograafisten muutosten edessä, pyritään ymmärtämään muun muassa Y-sukupolven haluja, mieltymyksiä työpaikoilla ja sitoutumista organisaatioon muiden asioiden ohella. Tämä ymmärryksen tarve johtuu viimeisten Y-sukupolven edustajien astumisesta työelämään ja halusta pitää heidät organisaatioissa. Organisaatioissa saattaa olla eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet vanhan tottumuksen mukaan koko työelämänsä, mutta Y-sukupolven myötä halutaan uutta ja dynaamista muutosta. (Sathyakumar & Ramakrishnan, 2013.) Organisaatioissa on myös huomattu, kuinka Y-sukupolven sitoutumisen aste on alhaisin verrattuna aiempiin sukupolviin, joita löytyy työelämästä. Tämän vuoksi organisatorinen sitoutuminen on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana noussut yhdeksi tutkituimmista aiheista organisaatiokäyttäytymisessä. (Aziz ja muut, 2019.)

Suuri osa vanhemmasta Y-sukupolvesta on kasvanut 1990-luvun laman aikaan, ja tämä on vaikuttanut heidän näkemykseensä sitoutumisesta. He eivät sitoudu työnantajiin, tai sitoutuvat vain hetkellisesti, koska he tietävät, että työnantajakaan ei sitoudu heihin. Mikäli työpaikka menee alta, ei Y-sukupolvi murene täysin, sillä he eivät kiinnity työpaikkaan niin voimakkaasti. Työ on siis vain yksi osa elämää, eikä elämää rakenneta uran varaan. Mikäli työ menetetään, uskoudutaan siihen, että joku auttaa tilanteessa, oli se sitten omat vanhemmat tai yhteiskunta. Työttömyys ei siis nähdä häpeänä, vaan sitä suositetaan tyhjän työn sijaan. (Vesterinen & Suutarinen 2011: 120.)

Manpowerin (2018) tekemä tutkimus osoittaa, että Y-sukupolvi priorisoi kolmea asiaa valitessaan sopivaa työpaikkaa: rahaa, turvaa ja vapaa-aikaa. Tämä osoittaa, että Y-sukupolvi haluaa palkitsevaa työtä, tuntee turvallisuuden tunnetta ja saada mahdollisuuden pitää taukoja työstä sitä tarvittaessa. Myös työskentely mukavassa työympäristössä ja joustavat työajat nousivat kyselyssä korkealle. Vesterinen & Suutarinen (2011: 120) tuovat myös esille, että Y-sukupolvi haluaa kivan työpaikan, jossa esimies on mukava ja

ilmapiiri on hyvä. Raha ei nähdä motivoivana tekijänä, mutta Y-sukupolvelle on tärkeää päästä nopeasti vastuullisiin tehtäviin ja tasa-arvoiseen asemaan vanhempien kollegoiden kanssa. Kun näitä asioita saadaan toteutettua organisaatiossa, saattaa Y-sukupolvi sitoutua siihen paremmin.

Sukupolvien sitoutumista on tutkinut esimerkiksi Redditt, Gregory ja Ro (2019), jotka havaitsivat, että Y-sukupolvelle on tärkeää miettiä, kuinka kannattavaa lähtö organisaatiosta olisi rahallisesti. Näin ollen, vaikka Y-sukupolvi on tunnettu siitä, että he vaihtavat työpaikkaa usein, voi lähtöön vaikuttaa vahvasti rahallinen kannustin. Myös Twenge (2010) tutki Y-sukupolvea ja havaitsi, että Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa todella paljon, joka voi vaikuttaa vahvasti organisaatiosta lähdön kannattavuuteen. Mikäli työpaikkaa vaihtaa, voi esimerkiksi menettää lomapäiviä, joka vaikuttaa Y-sukupolven lähdön kannattavuuteen. Nämä molemmat tutkimukset osoittavat, että Y-sukupolvi olisi jatkuvuus- sitoutuneita organisaatioihin eli he ovat organisaatiossa, koska se on kannattavaa ja tarpeellista heille. Tässä on kuitenkin muistettava, että jokainen yksilö on erilainen ja vaikka edellä mainituissa tutkimuksissa on noussut esille tiettyjä aiheita, jotka sitouttavat Y-sukupolvea organisaatioon, eivät nämä kuvaa jokaisen Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia asioita.

Jotta Y-sukupolvi sitoutuisi organisaatioon, tulee organisaation tarjota kehittymismahdollisuuksia, jotta Y-sukupolvi pääsee oppimaan jotain uutta ja kiinnostavaa. Heille tulee siis antaa mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä sekä tarjota merkityksellistä työtä. Y-sukupolvi ei välttämättä ole niin kiinnostunut organisaation tarjoamista urapoluista, vaan enemmänkin kuinka organisaatio sopii heidän elämäntyyliinsä. Juuri työn mielenkiintoisuus ja haastavuus sitouttavat Y-sukupolvea. Mikäli työ ei vastaa näitä odotuksia tai työ on liian rutinoitua, saattaa Y-sukupolven motivaatio työtä kohtaan laskea nopeasti ja pahimmillaan johtaa työpaikan vaihtoon. (Vesterinen & Suutarinen, 2011: 23–27.)

Työntekijät ja -hakijat etsivät nykyään työpaikkaa, jossa on mukava työympäristö, ergonomiset työvälineet, uusin teknologia ja ilmastointi. Toisin sanoen, työntekijät etsivät

työpaikkaa, jossa huomioidaan työntekijän tarpeet ja tarjotaan mukavat toimistotilat, joissa viihdytään. Organisaatioissa, tulisi tarjota tällaista mukavuutta työntekijöille, sillä se on yksi painavista syistä, joka saa heidät sitoutumaan. (Sinha & Kshatriya, 2016.) Y-sukupolvi muuttaa työympäristöä tavoillaan ja haluillaan. Monet organisaatiot ovat heränneet näihin haluihin ja ovat luoneet työympäristön, joka miellyttää Y-sukupolvea. Tähän kuuluu, esimerkiksi avoimet työtilat ja uusimman teknologian tarjoaminen. Y-sukupolvi ei välitä muodollisuuksista, joten he viihtyvät työympäristössä, jossa pidetään epämuodollisia kokouksia ja mahdollistetaan joustavat työajat. Työpaikka ei siis ole vain paikka, jossa työskennellään, vaan siellä voidaan pitää myös hauskaa. Tätä Y-sukupolvi myös haluaa, jotta he viihtyisivät työympäristössään ja sitoutuvat organisaatioon. (Kilber ja muut, 2014.)

On kuitenkin tärkeää myös pohtia, kuinka paljon organisaatiot keskittyvät Y-sukupolven toiveisiin ja niiden toteutukseen. Konsultti Risto Korhonen toi esille, että hänen mielestään on täysi harhakuva luulla, että Y-sukupolvi voi Suomessa valita missä he työskentelevät, milloin ja kuinka paljon, säilyttäen samalla saavutettua elintasoa. Hänen mielestään globalisaation myötä Suomessa tai muuallakaan maailmassa ei voida rakentaa erityisjärjestelyjä tietyille sukupolville, joilla on jopa epärealistisia toiveita. Näin ollen organisaatiot eivät välttämättä muuta toimintaansa varsinaisesti pelkän sukupolven ja tämän toiveiden vuoksi. Muutoksia on tapahtunut työelämässä ja erilaiset valinnat ovat kasvaneet räjähdysmäisesti. Kuitenkin voi olla vaikeaa löytää varmoja ratkaisuja työelämässä, jotka takaavat mielekkään työn ja turvatus taloudellisen tilanteen läpi elämän. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, vapautuu työtilaisuuksia enemmän, kuin työntekijöitä on tarjolla. Työmarkkinat muuttuvat siis työnantaja markkinoista työntekijän markkinoiksi, jolloin työnhakija voi kilpailuttaa työnantajaa ja valita aiempaa laajemmin itse omat työtehtävänsä. Näin ollen työnhakija on työnvalitsija ja voi herkemmin vaihtaa työpaikkaa näiden mahdollisuuksien varjossa. (Vesterinen & Suutarinen, 2011: 102–103, 115–116.)

4 Yhteenveto: Y-sukupolven sitouttaminen johtamisen keinoin

Nykypäivänä organisaatiot kohtaavat kovaa kilpailua sitouttaa osaavaa työvoimaa itselleen. Onkin tutkittu paljon sitä, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Sitouttamiseen vaikuttaa muun muassa johtajan tekniikka, jolla pyritään kasvattamaan työntekijän mielenkiintoa organisaation tavoitteita ja objektiivieja kohtaan. Tämä on tärkeää, sillä työntekijät, joiden sitoutumisen aste on korkealla, on pienempi todennäköisyys, että he vaihtaisivat työpaikkaa, ovat tuottavampia ja ovat enemmän läsnä työnteossa. Sitoutunut työntekijä myös antaa enemmän, kuin häneltä odotetaan ja on valmis toimimaan tarvittavalla tavalla organisaation hyväksi. (Waris ja muut, 2018.) Tutkimusten mukaan Y-sukupolven sitoutumisen aste on matalin verrattuna aiempiin sukupolviin työelämässä. Koska sukupolvien välillä on nähtävissä eroja, on hyvä miettiä, millaiset asiat vaikuttavat minkäkin sukupolven sitoutumiseen. (Aziz ja muut, 2019.)

Kun tutkimme Y-sukupolvea, huomaamme, että se hakee yksilöllistä johtamista. Yksilöllisellä johtamisella tarkoitetaan räätälöityä johtamista, jossa huomioidaan muun muassa yksilön persoonaa, vahvuuksia, tarpeita sekä kommunikointi- ja työskentelytyyli. Y-sukupolvi toivoo johtajan olevan läheinen, joka kuitenkin tasapainoilee joustavuuden, sekä korkeiden vaatimusten välillä. (Kultalahti & Viitala, 2015.) Mentorointi onkin Y-sukupolven mieleen, koska siinä yksilö saa mentorin tuen ja opastuksen käyttöönsä. Tällöin mentoroitava voi saada hyvin yksilöllistä johtamista, sillä mentori opastaa juuri kyseistä yksilöä tämän tavoitteissa ja kehityksessä. Organisaatioissa olisi hyvä pohtia esimiehen roolia ja miettiä, josko mentorointi olisi tulevaisuuden esimiehen rooli.

Sitoutumiseen vaikuttavaa johtamista on tutkittu paljon ja on todettu, että transformationaalinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Transformationaalisen johtamisen on nähty vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti, koska johtajat motivoivat työntekijöitään, sekä kannustavat ottamaan riskejä, jotta sekä yksilön että organisaation tavoitteet saadaan toteutettua. Kun vertaamme transformationaalisen johtamisen ominaisuuksia ja Y-sukupolven toiveita johtajien ominaisuuksista, näemme paljon yhtäläisyyksiä. Gillet ja Vandenberghe (2014) tutkivat

transformationaalisen johtamisen mekanismeja ja totesivat, että tämä johtamistapa vaikuttaa sitoutumiseen, koska johtaja vaikuttaa työntekijän käsityksiin työstä. Näitä käsityksiä, jotka vaikuttavat myös sitoutumiseen ovat esimerkiksi palautteen saanti, vaihtelevat työtehtävät ja monimuotisuus, sekä mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin. Kun taas katsomme Y-sukupolvea ja heidän toiveitaan esimiehiltä, he toivovat muun muassa saavansa jatkuvaa ja kehittävää palautetta, vaihtelevuutta työtehtäviin ja autonomiaa työnteossa. (Uusi-Kakkuri ja muut, 2016; Waldman ja muut, 2001; Kultalahti & Viitala, 2015; Sellya ja muut, 2018.)

Esimiesten ja johtajien ominaisuuksia ja niiden vaikutusta työntekijöihin on tutkittu paljon. Kibler et. al (2014) tutkivat esimiesten ominaisuuksia, jotka vetoavat Y-sukupolveen ja heidän tutkimuksensa tuloksena löydettiin seitsemän asiaa, joita esimiesten tulisi huomioida johtaessaan Y-sukupolvea. Nämä seitsemän asiaa olivat: luo haluttava työympäristö; paranna palkitsemista ja tunnustamista; huolehdi siitä, että koulutusmenetelmät vastaavat Y-sukupolven oppimistapoja; pysähdy, tee yhteistyötä ja kuuntele; älä mikro johda; tarjoa merkityksellistä työtä ja hyödynnä hienostunutta viestintää. Nämä tulokset vastaavat myös transformationaalista johtamista, joten voidaan todeta, että transformationaalinen johtaminen voi olla toimiva vaihtoehto johtamiselle, joka sitouttaisi Y-sukupolvea. Myös Hays (2014) tutki saksalaisten Y-sukupolven kuuluvien työntekijöiden mielikuvia johtajista ja mitä he heiltä vaativat. Vastaajista muun muassa 43 prosenttia kuvasi esimiestään mentoriksi, 39 prosenttia kuvasi luotettavaksi ystäväksi ja 24 prosenttia kuvasi neuvonantajaksi. Tämä tutkimus osoitti Y-sukupolven halun työskennellä sellaisen johtajan kanssa, joka toimii mentorina tai valmentajana, ja jonka kanssa voi myös keskustella henkilökohtaisista asioista. Samassa tutkimuksessa ilmeni, että Y-sukupolvi toivoo johtajiltaan reiluuutta, motivointitaitoja, osaamista, tukea ja avoimuutta. Nämä ominaisuudet vastaavat jälleen hyvin transformationaalisen johtamisen ominaisuuksia.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka Y-sukupolvi ei sitoudu ainakaan pitkiksi ajankausiksi organisaatioihin, he ovat erittäin motivoituneita työskentelemään työpaikoilla, jossa on tukea antava lähijohtaja. Tukea antava lähijohtaja on erityisen tärkeä, sillä

heidän kauttansa Y-sukupolvi voi keskustella kehittymisestään ja työuralla etenemisestä. (Sherman, 2015.) Kuten teoriassa tähän mennessä on selvinnyt, Y-sukupolvi hakee tiettyjä ominaisuuksia johtajilta, ja kun näitä ominaisuuksia tarjotaan, voidaan vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumisen asteeseen organisaatioon. Nämä toivotut ominaisuudet ja toimintatavat johtajilta ovat seuraavat:

- tulee olla joustava niin työn kuin vapaa-ajan kanssa
- antaa autonomiaa työnteossa
- tarjoaa jatkuvaa ja rakentavaa palautetta
- tarjoaa tukea työssä sekä työelämän kehityksessä
- tarjoaa merkityksellistä työtä
- toimii mentorina

Y-sukupolven vaatimukset johtamiselle ovat siis korkealla ja organisaatioiden on syytä miettiä, vastaavatko he näihin vaatimuksiin. Koska johtamisella nähdään olevan tärkeä rooli Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon, tulee johtamisen olla sellaista, joka miellyttää Y-sukupolvea eli sen tulee olla motivoivaa ja ohjaavaa. Etenkin mentorointi vaikuttaisi sopivan hyvin Y-sukupolven johtamiseen, sillä siinä esimies on melko läheinen yksilön kanssa ja voi vastata yksilön toiveisiin ja vaatimuksiin esimieheltä. Mentori voi esimerkiksi antaa yksilökohtaista palautetta, sillä tämä toimii läheisesti mentoroitavan kanssa. Mentorin ominaisuudet sopivat myös hyvin transformationaaliseen johtamistapaan, jossa kannustetaan, haastetaan, palkitaan ja huomioidaan, sekä kuunnellaan yksilöä. Y-sukupolven oikeaoppinen johtaminen on tärkeää, sillä kuten Tulgan (2009: 4) väittää, mikäli Y-sukupolvea osataan johtaa oikealla tavalla, siitä tulee historian tehokkain työvoima. Samalla läheinen johtaja tietää tarkemmin, mitä Y-sukupolven mielessä pyörii, joten esimerkiksi sitoutumiseen liittyvät kysymykset voi helposti esittää läheiselle mentoroitavalle.

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen valittu menetelmä, sekä avataan, kuinka tutkimuksen aineisto on kerätty. Lisäksi avataan, millaista analyysimenetelmää on hyödynnetty, sekä käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Laadullinen tutkimus haastattelun keinoin

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään esimerkiksi kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 74). Laadullista tutkimusta voidaan kuvata prosessiksi. Koska aineistonkeruun väline on inhimillinen, eli tutkija itse, kehittyvät aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkimusta voidaan myös kuvata prosessiksi, sillä tutkimuksen eri vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäseneltävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan esimerkiksi tutkimustehävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut saattavat muuttua tutkimuksen edetessä. Prosessin lisäksi laadullista tutkimusta voidaan myös kuvata jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi tai ongelmanratkaisusarjaksi. Esimerkiksi tutkimusongelma voi muokkautua tutkimuksen edetessä täsmällisemmäksi. (Valli & Aaltola, 2018: 62.)

Rajaaminen on laadullisessa tutkimuksessa välttämätöntä. Rajaamisessa on kyse mielekkään ongelmanasettelun löytämisestä ja aineiston valinnasta, jota käyttää tutkimuksessa. Kaikkea aineistoa, jonka tutkija on kerännyt, ei kannata yrittää sisällyttää tutkimukseen, jolloin tutkijan tulee osata rajata tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto. Laadullisen tutkimuksen aineisto ei siis kuvaa todellisuutta sellaisenaan, vaan se välittyy lukijalle tulkintojen ja tarkasteluperspektiivien välittämänä. Aineistonkeruuseen ja aineiston luonteeseen vaikuttaa siis tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat. (Valli & Aaltola, 2018: 63.) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti ymmärtämään, kuinka sitoutuneita nuoret aikuiset ovat organisaatioon ja millainen lähijohtaminen vaikuttaa tuohon sitoutumiseen. Tutkimuksessa on siis rajattu selkeä kohderyhmä ja tutkittava ilmiö.

Laadullisissa tutkimuksissa käytetyimpänä aineistonkeruumenetelmänä voidaan pitää haastatteluja. Haastattelun hyviä puolia on se, että sen voi järjestää niin kasvokkain tai puhelimen välityksellä. Haastattelun voi myös järjestää hyödyntäen esimerkiksi videopuheluita. Haastattelu on yleensä kahden henkilön välinen tilaisuus, mutta ryhmähaastattelut (joissa on enemmän kuin kaksi henkilöä) ovat myös hyvin yleisiä kauppatieteen tutkimuksissa. Haastattelujen tarkoitus on kerätä aineistoa tutkimukseen, ja jotta aineisto olisi mahdollisimman rikasta, tulee haastattelijan valmistautua luomalla kysymyksiä etukäteen. Haastattelijan on hyvä myös miettiä, kuinka haastattelu saadaan keskittymään tietyissä aihealueissa, jotka tutkimuksen kannalta ovat olennaisia. (Eriksson & Kovalainen, 2008: 78.)

Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelun aikana haastattelija voi esimerkiksi toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja selkeyttää käsityksiä niin tarvittaessa. Tällaista mahdollisuutta ei esimerkiksi ole kyselylomakkeiden kanssa. Haastattelun etuna on myös haastattelijan mahdollisuus kerätä myös havaintoja haastattelun aikana. Eli haastattelija voi kirjoittaa ylös, mitä kaikkea haastateltava sanoo, sekä kuinka hän asiansa sanoo. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 63.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa ei tehty erikseen havainnointia, mutta haastattelut järjestettiin niin, että ne olisivat rentoja keskustelutilaisuuksia, joissa haastateltava voi tarvittaessa ohjata keskustelua tai selventää haastateltavien vastauksia. Näin pidettiin huolta, että haastateltavista saatiin mahdollisimman paljon irti tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Tässä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Alun perin tarkoituksena oli kerätä aineistoa ryhmähaastattelun keinoin, mutta tutkimuksen aikana hallitsevan Covid-19 viruksen aiheuttama poikkeustila, aiheutti luopumaan alkupe- räisestä suunnitelmasta, sillä lähikontakteja tuli tutkimuksen aikana välttää. Näin ollen yksilöhaastattelu oli oiva keino kerätä aineistoa turvallisesti, sillä siinä haastateltava ja haastattelija pystyivät keskustelemaan rauhassa ja turvallisesti välttäen lähikontaktia. Yksilöhaastattelun etuna onkin, että haastattelun aika, paikka ja toteutustapa on helppo

sopia haastateltavan kanssa, kun ei ole tarvetta etsiä sopivaa aikaa ja paikkaa monen haastateltavan kanssa.

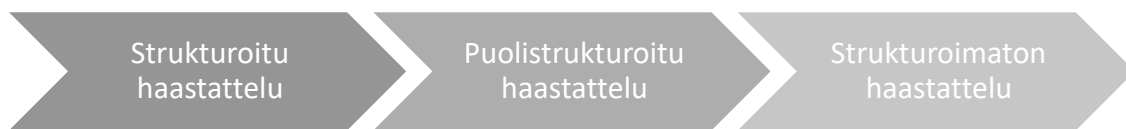
Yksilöhaastattelun etuna on myös se, että haastattelussa tulee esille yksilölliset eroavaisuudet sekä subjektiiviset ja henkilökohtaiset tuntemukset. Ryhmähaastattelussa tällaiset asiat suodattuisivat helposti pois. Yksilöhaastattelun etuja ovat myös haastateltavan avoimuus, joka ei välttämättä tulisi esille ryhmähaastattelussa. Yksilö saattaa uskaltaa kertoa omia mielipiteitään enemmän ja tarkemmin, kun ympärillä ei ole ryhmää kuuntelemassa. (Alasuutari, 2011: 119). Ryhmähaastattelussa on mahdollista, että yksi dominoi muita ja vaikuttaa muidenkin vastauksiin, joten tällaista huolta ei nouse yksilöhaastattelussa. Yksilöhaastattelussa henkilöiden anonymiteetti ja luottamus säilyy paremmin, joka onkin monen haastateltavan huolen aihe ryhtyessään haastatteluun. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Haastattelut voidaan karkeasti jakaa niiden strukturointiasteen perusteella eli katsotaan, miten paljon kysymyksiä on etukäteen muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija ohjaa haastattelutilannetta. Haastattelun rakenne voi siis olla joko strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. Strukturoitu haastattelukehys toimii hyvin, kun etsitään vastausta ”mitä” alkuseen kysymykseen. Strukturoidussa haastattelussa jokaisella haastateltavalla on samat kysymykset, eikä asetetuista kysymyksistä poiketa tai muuteta esimerkiksi sanavalintoja kysymyksissä. Koska kysymysten asetteleminen on sama kaikilla haastateltavilla, voidaan systemaattisesti vertailla vastauksia. Strukturoitu haastattelu vastaa siis kyselylomaketta, sillä kysymykset ovat jokaiselle samat. (Eriksson & Kovalainen, 2008: 81; Valli & Aarnos, 2018: 25.)

Monet tutkimukset käyttävät puolistrukturoitua haastattelua tai teemahaastattelua aineiston keruussa nykyään. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on valmiiksi mietitty kehys kysymyksiä tai teemoja, joita voi aina tarvittaessa muokata haastattelun aikana. Tarkoitus on siis, että haastattelun runko on jollain tasolla systemaattinen, mutta haastattelussa on myös tilaa käydä keskustelua kysymysten ohella. Tämä vaatii

haastattelijalta hieman enemmän sillä hänen pitää huolehtia siitä, että keskustelu pysyy aiheessa. Joissain tilanteissa haastattelijalla joutuu kysymään tarkentavia kysymyksiä, jotta vastaukset pysyvät aiheessa. (Eriksson & Kovalainen, 2008: 82.)

Strukturoimaton haastattelu on vapaamuotoinen keskustelu haastateltavan ja haastattelijan kanssa. Haastattelijalla on voinut luoda valmiiksi joitain kysymyksiä, mutta haastattelu on enemmänkin keskustelua, joka voi liikkua aiheesta toiseen. Haastattelijalla voi olla joitain ohjaavia kysymyksiä mietittynä tai ydinkonseptiin liittyviä kysymyksiä, jotka auttavat avaamaan keskustelun. Haastattelijalla voi halutessaan muuttaa keskustelun suuntaa oman mielenkiinnon mukaan ja tällä tavoin strukturoimaton haastattelu poikkeaa kovasti aiemmista haastattelu tavoista. (Eriksson & Kovalainen, 2008: 82.)



Kuva 3 Haastattelumenetelmät

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tämä mahdollisti sen, että jokaisen haastateltavan kanssa haastattelijalla pystyi kysymään lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana tarvittaessa, eikä haastattelurunko ollut liian strukturoitu. Haastattelu muistutti enemmän keskustelua kahden henkilön välillä, kuin varsinaista haastattelua. Kuitenkin haastatteluissa oli yhteinen kehys kysymyksille, joka auttoi vertaamaan vastauksia toisiinsa tuloksien läpikäynnissä.

5.2 Aineiston keruu

Tärkein kriteeri haastateltavien valinnalle määrittäytyy tutkimustehtävän mukaan. Tarkoituksena on siis löytää sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa, kokemusta tai oleen mukana tietyssä toiminnassa tai prosessissa, joka on oleellista tutkimukselle. Aineiston koko on myös usein kiinnostava kysymys etenkin opinnäytetöissä, jolloin usein kysytään, kuinka monta henkilöä tulee olla mukana aineiston keruussa, jotta tutkimus

olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Kuitenkin tällaisessa opinnäytetyössä on hyvä muistaa, ettei aineiston koko ole merkittävä tutkimuksen kriteeri. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on usein pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 73; Valli & Aarnos, 2018: 24.) Koska tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan nuorta Y-sukupolvea ja heidän mielipiteitänsä lähijohtamisesta ja sitoutumisesta, valittiin tähän tutkimukseen yhdeksän henkilöä, jotka kaikki kuuluvat nuorempaan Y-sukupolveen ja joilla on jo muutaman vuoden työkokemusta taustalla. Haastateltavat olivat tutkimuksen teon aikana iältään 24–29-vuotiaita eli kuuluvat nuorempaan Y-sukupolveen.

Jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman paljon irti, on suotavaa, että haastateltavat tuntevat tutkittavan ilmiön tai heillä on kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 74). Haastateltavista kuusi oli naisia ja kolme miehiä. Haastateltavien valintakriteerinä oli, että he kuuluvat Y-sukupolveen ja heillä olisi jo vähintään kahden vuoden työkokemus taustalla, jotta he pystyisivät reflektoimaan omia kokemuksia haastattelussa. Haastateltavien työkokemukset olivat erilaisia: osa oli yksityisellä ja osa kunnalla tai valtiolla töissä haastattelujen aikana. Melkein kaikilla haastateltavilla oli korkeakoulututkintosuoritettuna ja muutamalla opinnot olivat loppu metreillä. Haastateltaville ilmoitettiin, että kyseessä on anonyymihaastattelu, jotta haastateltavan ja haastattelijan välille syntyi luottamus ja haastateltava tiesi, ettei hänen vastauksiansa pystytä yhdistämään häneen.

Haastattelut järjestettiin kesäkuun 2020 alussa. Haastattelut olivat kestoaltaan noin 40–75 minuuttia pitkiä. Johtuen vallitsevasta poikkeustilasta tutkimuksen tekohetkellä, suurin osa haastatteluista järjestettiin videopuheluiden välityksellä. Näin välttyttiin lähikontaktilta, mutta samalla haastattelut onnistuttiin järjestämään kasvatusten videopuhelun ansiosta. Poikkeuksena kaksi haastattelua järjestettiin kasvatusten haastateltavien valitsemissa paikoissa. Koska suurin osa haastatteluista toteutettiin videopuheluiden avulla, haastateltavat pääsivät valitsemaan itselleen sopivan ja rauhallisen ympäristön, jossa haastattelu pidettäisiin. Myös kasvatusten järjestetyt haastattelut sovittiin niin, että haastateltava sai valita sopivan paikan haastattelulle. Haastattelupaikalla on vaikutusta

haastattelun laatuun, jonka vuoksi tulisi sopia paikka, joka olisi mahdollisimman rauhallinen, jotta kukaan tai mikään ei häiritse haastattelun aikana. Haastateltaville ilmoitettiin jo haastattelukutsussa, että haastattelut tullaan nauhoittamaan, jonka vuoksi rauhallinen ympäristö oli myös tärkeää, jotta mahdollinen ympäröivä melu ei vaikuttaisi nauhoituksen laatuun. (Valli & Aarnos, 2018: 28.)

Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin sama haastattelurunko läpi, mutta joidenkin kohdalla oli tarvetta esittää lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, jotta vastaukset pysyivät esitetystä aiheesta. Muutaman haastateltavan kohdalla haastattelun kysymyksiä joutui muokkaamaan uudelleen, jotta he ymmärsivät mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja haetaan. Kysymyksen uudelleen muotoilussa ei kuitenkaan vaikutettu haastateltavan vastaukseen tai johdateltu haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavalla. Jotkin haastattelukysymykset tuottivat muutamalle haastateltavalle vaikeuksia vastata, mutta kokonaisuudessaan haastatteluissa haastateltavat ymmärsivät kysymykset ilman, että niitä olisi tarvinnut muokata uudelleen tai kysymys olisi jäänyt kokonaan vastaamatta. Kahden haastattelun kohdalla haastatteluun vaikutti myös videopuheluiden pätkiminen tai huono yhteys, joka katkaisi haastattelut hetkellisesti, kun uusi yhteys luotiin. Tämä ei kuitenkaan näyttänyt vaikuttaneen haastattelujen loppu tulokseen.

5.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Voidaan myös todeta, että eri nimillä kulkevat aineiston analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, kun sillä tarkoitetaan kirjoitettua, kuullun tai nähdyn sisällön analyysia. Sisällönanalyysi ei siis ole vain laadulliseen tutkimukseen sidottu, vaan sitä voidaan myös hyödyntää määrällisessä tutkimuksessa. Sisällönanalyysi on suhteellisen yksinkertainen laadullisen tutkimuksen analyysi, joka soveltuu myös hyvin aloittelevalle laadullisen tutkimuksen tekijälle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 78, 107.)

Sisällönanalyysissa voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentilla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia, kuten haastattelua, keskustelua tai puhetta. Sisällönanalyysissa pyritään tuomaan esille sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, järjestämällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää tärkeää tietoa. Aineisto hajotetaan ensin, jonka jälkeen käsitteellistetään ja kootaan aineisto uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Näin tuodaan esille selkeyttä aineistolle, jonka avulla luodaan selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018: 87, 91.)

Sisällönanalyysi sopii hyvin tähän tutkimukseen, jossa aineisto kerätään haastattelun keinoin. Jotta aineiston analyysi onnistui mahdollisimman tehokkaasti, litteroitiin, eli kirjoitettiin auki, käydyt haastattelut aina mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan. Kuitenkin joitain täytesanoja, jotka toistuivat puheessa, jätettiin kirjaamatta. Myöskään taukoja, eikä niiden pituutta huomioitu litteroinnissa. Vaikka täytesanoja ja taukoja ei kirjattu litterointiin, ei niiden poisjättäminen vaikuttanut kuitenkaan haastateltavan sanomaan. Haastateltavat merkattiin tekstitiedostoon kirjainkoodeilla H1, H2 jne. sattumanvaraisesti, jotta haastateltavien anonyymiys säilyi läpi tutkimuksen. Myöskään haastattelujen aikana esille nousseet työnantajien tai esimiesten nimiä ei tuotu esille tuloksissa, vaan niihin viitataan pelkästään työnantajina ja esimiehinä.

Kun aineisto on kirjoitettu auki, on hyvä käydä läpi aineistossa ilmenevät teemat. Tekstistä tulee ensin löytää ja sitten erotella tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita. Tällainen menetelmä helpottaa ja selkeyttää sisällönanalyysia, sekä lukijalle on mielekkäämpää lukea eri teemoista, jotka ovat aineistonkeruussa tullut esille. Analyysia voidaan jatkaa vertaamalla, miten teemat ovat samankaltaisia tai eroavia toisistaan. Tulosten läpikäynnissä eri teemat merkattiin värikoodein. Näin pystyttiin keräämään yhteen samaan teemaan kuuluvia vastauksia ja vertaamaan niitä keskenään. Tässä

tutkimuksessa keskityttiin erityisesti etsimään yhtäläisyyksiä tuloksissa, mutta myös eroavaisuuksia tuotiin esille. (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 141.)

Eskola (kts. Viinamäki, Saari & Ahola, 2007) toi esille jaottelun laadullisen aineiston analyysistä, aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan analyysiin. Näissä jaotteluissa korostuu teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus aineistosta. Siinä teoria, joka liittyy analyysiin ja sen lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. Teorialähtöinen analyysi nojautuu tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin luomaan ajatteluun. Tutkittava ilmiö siis määritellään jo jonkin tunnetun mukaan ja aineiston analyysia ohjaa jo olemassa oleva malli. Tätä analyysia on kritisoitu, sillä siinä testataan jo olemassa olevaa teoriaa uudelleen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 80–82.)

Kolmantena on teoriaohjaava analyysi, joka on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimalli, ja joka myös vastaa parhaiten tämän tutkimuksen analyysia. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä niin, että teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Aineistosta kerätään teoreettisia osia, jotka pohjautuvat jo olemassa olevaan tietoon. Lisäksi tässä analyysissä on tarkoitus tunnistaa aieman tiedon vaikutus, mutta ei ole kuitenkaan tarkoitus testata jo olemassa olevaa teoriaa, vaan herättää uusia ajatuksia teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018: 80.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty teoriaohjaavaa analyysia, sillä haastatteluteemat on luotu teoreettisen viitekehyksen avulla. Analyysi ei siis pohjautu mihinkään jo olemassa olevaan teoriaan, mutta teorian avulla on luotu haastattelurunko ja valittu relevantit teemat. Lisäksi tuloksia tullaan vertaamaan teoriaan johtopäätöksissä ja katsotaan, löytyikö tuloksista yhtäläisyyksiä vai eroavaisuuksia teoriaan.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. (Valli & Aarnos, 2018: 130). Kun tutkimuksessa käytetään haastatteluaineistoa, riippuu luotettavuus aineiston laadusta. Mikäli esimerkiksi litteroinnissa noudatetaan eri sääntöjä alussa ja

lopussa tai jos tallenteiden kuuluvuus on huono, ei aineisto ole luotettavaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 185.) Tässä tutkimuksessa litterointi toteutettiin samalla tavalla jokaisen haastateltavan kohdalla. Vaikka joitain täytesanoja jätettiin kirjaamatta ylös litterointi vaiheessa, ei tämä muuttanut haastateltavien vastauksia millään tapaa. Taukoja ei myöskään kirjattu litteroinnissa ylös eli jokainen haastattelu litteroitiin samalla tavalla. Haastattelujen nauhoitukset olivat onnistuneet, eikä nauhoitusten laadussa ollut ongelmia. Kahdessa haastattelutilanteessa videoyhteys pätki, mutta näissä tilanteissa yhteys saatiin pian muodostettua uudelleen ja haastattelut jatkuivat normaaliin tapaan.

Reliaabelius on sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä, saadaan samat tulokset kahdella tutkimuskerralla. Vaihtoehtoisesti sillä voidaan myös tarkoittaa sitä, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Tässä on kuitenkin huomioitava, että jokainen yksilö tekee omista kokemuksista omat tulkinnat, joten on melko epätodennäköistä, että kaksi arvioitsijaa tulkitsisi kolmannen henkilön tulkinnat samalla tavalla. Kolmas tapa ymmärtää reliabelius on tekemällä kaksi rinnakkaista tutkimusmenetelmää, joilla saadaan samat tulokset. Tässäkin on huomioitava, että ihmisen toiminta muuttuu ajan ja paikan mukaan, eikä näin välttämättä voida päätyä samoihin tuloksiin rinnakkaisissa tutkimuksissa. Eroja ei tulisi kuitenkaan katsoa menetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena. (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 186.)

Eskola ja Suoranta (1998) tuovat esille, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pidetään epäselvänä. Luotettavuuskriteereitä pidetään hämärinä, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysivaihetta ja luotettavuuden arviota ei pystytä erottamaan, kuten kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pystytään tarkastelemaan numeroita, jotka kertovat luotettavuudesta enemmän. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kielellistä tulkintaa ja havaintoja voi tehdä huomattavasti vapaammin, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämän vuoksi joissain kvantitatiivisissa tutkimuksissa voi lukijalle tulla tunne siitä, että tutkimus tuntuu todelliselta, kun taas toiset voivat saada aikaan piinaavan tunteen siitä, että asia ei välttämättä olekaan väitetysti. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että toisessa tutkimuksessa tutkijalla on omakohtainen kokemus

tutkittavasta asiasta, jolloin kokemusmaailmat yhtenevät. Toisaalta, vaikka tutkimuksessa olisi runsaasti havaintoaineistoa, saattaa lukijalle silti jäädä päällimmäiseksi mieleen, ettei tutkija ole saanut kohteestaan tarpeeksi aineistoa irti. (Eskola ja Suoranta, 1998: 151–152.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistuneet ovat olleet tutkijalle tuttuja henkilöitä. Koska haastattelija ja haastateltavat ovat tuttuja, on tämä voinut vaikuttaa vastausten laatuun. Kuitenkin jokaisen haastateltavan kanssa on käyty sama haastattelurunko ja haastattelut on pyritty pitämään mahdollisimman rentoina keskusteluhetkinä. Haastatteluista on poimittu lainauksia tutkimuksen tuloksissa, jotta tutkimus välittäisi aidon vaikutelman. Kuitenkin haastateltavia on ollut vähän, jonka vuoksi tuloksia ei voida yleistää, mutta niiden tarkoitus on avata hieman tarkemmin nuorten aikuisten ajatuksia sitoutumisesta ja siihen vaikuttavasta johtamisesta. Johtopäätöksissä on kirjoitettu auki tutkijan omat tulkinnat tuloksista ja näitä on yhdistetty teoriaan, jotta saadaan vahvistus vastavista ilmiöistä.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten sitoutuneita nuoret aikuiset ovat organisaatioon ja millainen lähijohtaminen tuohon sitoutumiseen vaikuttaa. Tähän kysymykseen pyrin saamaan vastauksen haastatteleamalla yhdeksää Y-sukupolven edustajaa, jotka ovat olleet työelämässä ainakin kahden vuoden ajan. Pyrin siis ymmärtämään, mitkä asiat vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen, ja mitkä asiat pitävät heitä nykyisessä organisaatiossa, sekä mitkä asiat saisivat heidät vaihtamaan organisaatiota. Lisäksi keskityn selvittämään, millaisia ominaisuuksia he toivovat esimiehiltään, jotta ymmärtäisimme, millainen lähijohtaminen vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen. Haastateltavat kokivat aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, jonka vuoksi he osallistuivat mielellään haastatteluun. Haastatteluissa ilmeni jonkin verran tutkimuksen tekohetkellä vaikuttanut poikkeustila Covid-19 viruksen aiheuttamana, joka tuodaan tuloksissa esille.

6.1 Sitoutunut Y-sukupolvi

Melkein kaikki haastateltavat kokivat, että he ovat sitoutuneita organisaatioihin, joissa he ovat töissä. Osa vastaajista tosin totesi, ettei ole kokenut sitoutumista organisaatioon missään vaiheessa työelämässään ja todettiin jopa, ettei koeta sitoutumista nykyiseen organisaatioon, mutta sitoutuminen koetaan kuitenkin tärkeänä asiana. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että sitoutuminen on tärkeää organisaation näkökannalta, sekä työntekijöiden kannalta. Mikäli yksilö ei olisi sitoutunut organisaatioon, nähtiin, että tämä ei olisi tarpeeksi tuottava työnantajalle ja työn laatu kärsisi puhumattakaan vaikutuksista yksilöön, joka tekee töitä kokematta sitoutumista. Sitoutuminen vaikuttaa myös työyhteisöön ja tuotiin esille, kuinka sitoutumattomuus voi vaikuttaa negatiivisesti ryhmähenkeen ja siihen, että työnjako voi olla epäreilu, kun sitoutuneet työntekijät panostavat enemmän työntekoon, kuin henkilöt, jotka eivät koe sitoutumista organisaatioon.

ei mun mielest missää oo organisaation edunmukaista et ois sillai hällä väliä asenteella niiku palkka juoksee mut minä en tyyppisesti et niinku kylhä se sit näkyy ihmises et jos sä oot iha et evvk ja mä nyt vaan tuun tänne joka päivä enkä tee mitää. -H1

Vaikka osa haastateltavista koki, ettei ole sitoutunut organisaatioon missään vaiheessa työelämäänsä, he silti kokivat, että se on tärkeä aspekti työnteossa ja he toivoivat löytävänsä sellaisen työpaikan, johon voisivat sitoutua. Haastatteluissa tuli siis ilmi, että nuori Y-sukupolvi haluaa sitoutua organisaatioon ja he näkevät sen tärkeänä asiana, joka hyödyttää niin työntekijää itseään kuin organisaatiota, jossa ollaan töissä. Kun työhön ja organisaatioon ollaan sitoutuneita, koetaan, että työllä on merkitystä niin henkilölle itselleen, kuin myös organisaatiolle. Yksikään haastateltava ei halua olla pelkästään töissä, vaan he arvostavat sitä, että työstä saadaan jotain irti ja sillä on vaikutusta. Työ ei siis ole heille merkityksetöntä tai ajatella, että työtä tehdään vain koska täytyy. Henkilöt, jotka eivät koe sitoutumista omaan organisaatioon haluavat kuitenkin löytää paikan, johon sitoutua. Sitoutumista voisi pyrkiä kasvattamaan tällaisten henkilöiden kanssa pohtimalla, kuinka esimerkiksi esimiehet voisivat vaikuttaa sitoutumiseen.

duuni ois sellast et se ei tunnu nii sellaselt "no nyt mä vaan teen tätä" sellaselt et koska teen et tuntuu myös silt et saattais jopa merkitä jotai sun mielest et sä oot niinku et joo täs on joku vaikutus täs duunis. -H3

Kysyttäessä, mitkä asiat vaikuttavat haastateltavien sitoutumiseen, vastaukset olivat moninaisia, mutta yleisimmät ja eniten painotetut asiat olivat mukavan työilmapiirin tärkeys, palkan määrä ja mielenkiintoiset työtehtävät. Myös etenemismahdollisuudet olivat tärkeitä ja oman osaamisen kehittäminen, nousivat esille. Haastatteluissa tuotiin myös muutaman kohdalla esille vapaa-ajan tärkeyden ja sitä, ettei työ saisi seurata kotiin, eikä työasioita tulisi joutua miettimään tai tekemään sovittujen työtuntien ulkopuolella. Tässä näkee Y-sukupolven halun pitää työ- ja vapaa-aika selvästi erillään ja kun vapaa-ajalla ollaan ei tulisi työasioiden painaa mieltä.

Haastatteluissa ilmeni Meyerin ja Allenin (1991) kolme sitoutumisen tyyppiä: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Haastateltavat toivat paljon esille rahan merkitystä ja kuinka he vaihtaisivat työpaikkaa, mikäli heille tarjottaisiin parempaa palkkaa. Tämä näyttäytyy jatkuvuussitoutumisena, sillä haastateltavat ovat työssään tarpeen vuoksi eli rahan. Kuitenkin osa haastateltavista osoittivat myös affektiivista sitoutumista tuomalla esille halun pysyä organisaation jäsenenä sekä myös normatiivista sitoutumista, jolloin tuotiin esille velvollisuuden tunnetta jäädä organisaatioon.

6.1.1 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivista sitoutumista nousi esille haastatteluissa jonkin verran. Haastateltavat olivat tyytyväisiä valitsemiinsa työpaikkoihin ja työtehtäviin, jonka seurauksena koettiin halua olla osa organisaatiota. Affektiivisesti sitoutuneet haastateltavat työskentelivät kaikki asiakaspalveluammateissa, ja he korostivat heidän haluaan auttaa ja olla avuksi asiakkailleen ja kollegoilleen. Ala nähtiin kutsumuksena ja henkilöt olivat jo opintoihin haettaessa olleet tietoisia, millaiseen työhön he haluavat. Heillä on halua kehittää itseään organisaatiossa ja pyrkiä parhaimpaan mahdolliseen tulokseen organisaation hyväksi. Haastateltavat toivat esille, että kehittymisen myötä he voisivat hakea vaativampia työtehtäviä organisaation sisällä, joten halu olla organisaation jäsen ja kehittyä siellä osoittaa affektiivista sitoutumista.

no siis kylhän se niinku se siin on semmone niinku omien kiinnostusten vuoksi et kylhän mä oon niinku ajautunu tähän alalle sen takii et oon aatellu aikanaan et okei mitä mä lähen opiskelemaan [...] niinku oon tavallaa hakenu sitä suuntaa et mikä kiinnostaa et tää [...] kuulostaa hyvältä niinku semmone sisäsen niinku joku motivaatio on sit sieltä -
H1

Affektiivisesti sitoutuneet haastateltavista osa toi esille myös intohimon työtään kohtaan. He arvostivat sitä, että he pääsevät toteuttamaan itseään ja osoittamaan taitojaan työympäristössään ja, että työympäristö myös kannustaa heitä. He myös huomioivat, kuinka tärkeää sitoutuminen on hyvän työympäristön ylläpitoa ajatellen. Huomioitiin, että

mikäli vaihtuvuus on kovin suurta ja jatkuvaa, voi se vaikuttaa myös sitoutuneiden henkilöiden ajatuksiin omasta sitoutumisesta. Suuri vaihtuvuus organisaatiossa vaikuttaa henkilöiden työmotivaatioon, sillä jatkuvasti muuttuva työyhteisö nähdään rasituksena. Tilannetta katsottiin myös esimiehen kannalta, jonka täytyy kasvattaa yhteishenkeä melkein nollasta aina, mikäli vaihtuvuus on suurta organisaatiossa. Tämä tietenkin vaikuttaa tiimihenkeen ja esimiehen omaan jaksamiseen, joka taas heijastuu esimiehen suhteeseen alaisiin ja huono suhde voi vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen, eikä henkilö enää koe haluavansa olla osa organisaatiota.

huomaa niinku siinä et ku on työpaikkoi jois vaihtuu henkilökunta tiuhaankin tahtiin nii se vaikuttaa aina siihen työmotivaatioon niillä henkilöil jotka pysyy siellä ja onhan se raskasta aina ku saa uudet työkaverit ympärilleen [...] sitte jos työntekijät ei sitoudu nii sit tavallaan johtaja joutuu lähtemään tietys määrin nolla pisteestä ja luomaan uudestaan sitä työyhteisön semmost yhteishenkee. -H5

Haastateltavilla, jotka kokivat affektiivista sitoutumista, eivät halunneet lähteä vaihtamaan organisaatiotaan, ellei jokin pakottava tarve pakottaisi heitä vaihtamaan. Tällaiset pakottavat asiat voisivat olla yt-neuvottelujen seurauksena työn menettäminen tai puolison työn perässä siirtyminen toiselle paikkakunnalle. Myös poikkeusajat huolestuttivat hieman osaa haastateltavista, jotka kokivat, että he haluavat olla organisaatiossaan töissä, mutta pelkäävät menettävänsä paikkansa poikkeusaikojen vuoksi. Tämä aiheutti stressiä, mutta se ei vaikuttanut heidän sitoutumiseensa tai haluun jäädä organisaatioon. Sen sijaan yksi haastateltava toi esille, että poikkeusajat ovat vain vahvistaneet tämän sitoutumista organisaatioon, sillä hän on ollut hyvin tyytyväinen siihen, kuinka organisaatio on hoitanut työntekijöitään epävarmoina aikoina.

kyl mä koen et mä oon aina yrittäny sitoutuu, tietenkii työ on nyt vaa yks osa elämää [...] siihe vaikuttaa kans henkilökohtaset asiat että [...] mul on tää parisuhde ja ehk täs parisuhtees toisen puoliskon työt vie vähä eri puolille Suomea. -H7

Haastatteluissa ilmeni, että affektiivisesti sitoutuneet voivat tuntea myös muita sitoutumistyyppisiä samanaikaisesti. Sitoutuneilta kysyttäessä, josko he näkevät, että on parempi olla samassa organisaatiossa töissä vai vaihtaa organisaatiota, tuotiin esille mahdollinen organisaation vaihdon hyöty tulevaisuudessa. Yksi affektiivisesti sitoutunut henkilö totesi, ettei edes harkitsisi organisaation vaihtoa, kuin pakon edessä. Muut toivat esille, että vaihtelu voi tehdä jossain vaiheessa hyvää, jotta työhön ei heidän mukaansa leipäänny. Kuitenkin halutaan tällä hetkellä pysyä jäsenenä omassa organisaatiossa ja mahdollinen organisaation vaihto tapahtuisi vasta joskus tulevaisuudessa ja silloinkin syy organisaation vaihtoon olisi esimerkiksi hakeutuminen vaativampiin työtehtäviin tai haluttu maisemanvaihdos. Toisin sanoen, vaikka nyt ollaan tyytyväisiä organisaatioon ja halutaan pysyä sen jäsenenä, ei kuitenkaan poissuljeta mahdollisuutta hakeutua muualle tulevaisuudessa.

6.1.2 Normatiivinen sitoutuminen

Haastatteluissa kaksi haastateltavaa esittivät normatiivisen sitoutumisen piirteitä. He nostivat esille, että he ovat kokeneet vaikeuksia irtisanoutua työtehtävistä, jotka eivät ole olleet heidän mieleisiä, koska ovat kokeneet tietynlaista velvollisuuden tunnetta pysyä työtehtävissä. Haastateltavat toivat esille, etteivät olleet välittäneet työtehtävistään ja halusivat siirtyä muunlaisiin työtehtäviin, mutta työstä irtisanoutuminen tuntui molemmista vaikealta ja haastavalta. Molemmat haastateltavat kokivat tuottavansa pettymyksen esimiehelle ja työyhteisölle, mikäli he päättävät irtisanoutua. Tämä osoittaa, että heidän sitoutumisensa aste on normatiivinen eli he kokevat velvollisuudekseen jäädä organisaatioon. Vaikutti siis siltä, että työnantajalla on painavin vaikutus velvollisuuden tunteeseen jäädä organisaatioon. Se mistä tämä velvollisuuden tunne on peräisin ei ilmennyt haastattelussa, mutta haastateltavat tunnistivat molemmat olevansa työssä velvollisuuden tunteen vuoksi ja todettiin, ettei tällainen sitoutuminen ole pitkän päälle kannattava työntekijälle tai työnantajalle.

mul oli ihan tosi vaikee irtisanoutuu must tuntu et mä niinku tuotan pettymyksen sille mun pomolle nii ehkä jotenkii kyl siin [...] se oli tosi vaikee mennä sinne sanoo et nyt mä

lähden [...] sillee niiku et millä verukkeella mä saan lopettaa niiku jos työnantaja olettaa et sä oot siellä ja kuitenkin sä teet ne sun hommas hyvin ja sillee suhu luotetaa ja on niinku sun varaan laskettu jotain nii se tuntuu tosi vaikeelta. -H8

Kuitenkin suurin osa haastateltavista painottivat, etteivät he koe velvollisuutta jäädä organisaatioon töihin, vaan siellä ollaan joko halusta olla organisaation jäsen tai koska siihen on päädytty ja todetaan, että henkilö hyötyy tarpeeksi ollessaan organisaatiossa. Osa haastateltavista olivat tietoisia omasta osaamisesta ja olivat varmoja siitä, että he pystyvät valitsemaan itselleen hyvän työpaikan ja organisaation, eikä heidän olisi pakko jäädä mihinkään. Aineistossa nousi siis esille normatiivista sitoutumista, mutta se jäi huomattavasti vähemmälle, kuin affektiivinen ja jatkuvuussitoutuminen.

6.1.3 Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutumisen piirteitä nousi eniten esille haastatteluissa. Haastateltavat toivat esille, kuinka tietyt asiat voisivat saada heidät vaihtamaan työpaikkaa, mikäli he tietävät, että odotukset työpaikan vaihdosta toteutuisivat. Haastateltavat toivat esille halun vaihtaa organisaatioon, joka mahdollistaa heidän kehittymistään oman alansa asiantuntijaksi. Jatkuvuussitoutuneet puntaroivat omia investointeja organisaatioon ja kuinka he voivat hyötyä vaihtamalla organisaatiota. Esimerkiksi haastatteluissa eräs toi esille, kuinka hänellä on mahdollisuus työskennellä monipuolisissa työtehtävissä, mutta kehittymismahdollisuudet ovat organisaatiossa vähäiset. Haastateltava siis puntaroi näiden kahden välillä ja pohti josko olisi kannattavaa hakeutua muualle, jossa saisi enemmän kehittymismahdollisuuksia vai jäädä monipuolisiin työtehtäviin, jotka mahdollistavat mielenkiintoisen työn.

kyl se on mun mielest tärkeätä just ettei jämähä siihen yhteen koska sit jos sä jämähät siihen yhteen nii sit sä voit helposti myös vaan silleen vähä tuudittautuu siihen sun asemaan mikä sul on siel firmassa ja sä et ehkä niinku sä et ehkä niinku huomaa sitä et sä et sä et pyri yhtää eteenpäi sun uralla ja näin et sit sust saattaa tulla semmone niinku taantuma sun elämässä -H4

Erityisesti poikkeusaika sai haastateltavia miettimään, millaisia hyötyjä ja haittoja mahdollinen organisaation muutos toisi mukanaan. Osa pohti, josko nyt on kannattava aika lähteä vaihtamaan organisaatiota, sillä ainakin osalla organisaation vaihto on ollut mielessä, mutta poikkeusaika on vaikuttanut tähän paljon. Todettiin, että nyt epävarmoina aikoina, kannattaa pitää kiinni nykyisestä paikasta, eikä lähteä tekemään hätiköityjä päätöksiä. Koettiin, että esimerkiksi kehittymismahdollisuudet olisivat paremmat muualla, mutta koska nykyinen maailmantilanne on kovin epävarma, ei uskalleta lähteä kokeilemaan uutta, vaan tyydytään vanhaan ja turvalliseen. Kuitenkin, vaikka nykyiseen organisaatioon jäädään, verrataan jatkuvasti syitä lähteä ja jäädä, eli punnitaan, kuinka kannattavaa lähtö on.

nii no ehkä just toikii että tavallaa oottaa et mitä jos tulis tai niinku sillä aikaa ku oottaa et tulee jotain muita juttuja tai muita sit. kyl mä niinku viihdyn tuolla sillee et saan päiväni kuluu ja näin että. -H6

Haastatteluissa tuotiin myös esille, kuinka on nykyaikaista vaihtaa työpaikkoja, jotta saisi kerrytettyä esimerkiksi laajaalaista kokemusta tai jotta pääsee lisäämään omaa osaamista. Kuitenkin jokaisen uuden työn kohdalla henkilön tulee aina hyötyä työstä tavalla tai toisella. Tämä on hyvin tyypillinen jatkuvuussitoutumisen merkki, sillä henkilö pysyy niin kauan organisaatiossa, kunhan siitä on hänelle jotain hyötyä tai hän ei hyödy tarpeeksi organisaation lähdöstä. Haasteiden ja erilaisten työkokemusten kerryttäminen työelämän alussa nähtiin tärkeänä ja hyödyllisenä etuna nuorille aikuisille. Jotta asian-
tuntemusta saisi kasvatettua ja osaamista saisi laajennettua, nähtiinärkevänä olla ainakin ensimmäisen työelämän vuosikymmenen aikana useammassa työpaikassa ja työtehtävissä. Kuitenkaan liian monessa paikassa ei tulisi olla tai vaihtaa työtehtäviä liian usein, sillä sen nähtiin vaikeuttavan tulevaisuuden työllisyysmahdollisuuksia.

ehkä nykyaikastakii et työpaikkoja vaihdellaa. et ja nii henkilökohtaisesti mä haluisin niinku enemmän tavallaa sitä kokemusta monista eri paikoista mut sit just nimenomaan

*just sillee et niist kaikist saa jotain hyötyä eikä ne kaikki oo vaa sellasii random määrääi-
kaisuusia vaan niinku sillee no semmosii hyvii haasteita. -H6*

6.2 Palkan tärkeys sitouttamisessa

Kysyttäessä, mitkä asiat saisivat haastateltavan vaihtamaan organisaatiota, nousi kaikissa paitsi yhdessä haastattelussa esille palkan tärkeys heti ensimmäisenä. Mikäli toinen organisaatio tarjoaisi parempi palkkaista työtä, vaihtaisi suurin osa haastateltavista työpaikkaa melkein heti. Palkka nähtiin asiana, joka sitouttaa Y-sukupolvea ja sen merkitys oli melko huomattava aineiston perusteella. Tämä tulos on hieman ristiriidassa kirjallisuuden kanssa, sillä vaikka palkka on tärkeä elementti jokaiselle työntekijälle, kirjallisuudessa nostettiin esille, ettei se ole tärkeimpiä asioita Y-sukupolvelle valittaessa työpaikkaa ja pohtiessa sitoutumista. Haastatteluissa painotettiin palkan tärkeyttä, sillä esimerkiksi kaikki paitsi yksi haastateltava asuivat pääkaupunkiseudulla ja näin ollen tuotiin esille korkeat vuokrat ja korkeiden elinkustannusten kattaminen. Rahaa on siis saatava kattamaan tällaisia kuluja, vaikka muut osa-alueet työnteossa saattavat kärsiä sen vuoksi.

Osa haastateltavista toi myös esille, että koulutuksen myötä palkan tulisi myös nousta, sillä tällöin yleensä hakeudutaan vaativampiin työtehtäviin ja on osoitettu, että oma osaaminen on korkeammalla tasolla kuin ennen. Kuitenkin koettiin, että vaikka haastateltavat ovat korkeasti koulutettuja, heille ei makseta osaamisesta ja koulutustasosta tarpeeksi, jonka vuoksi he näkivät olevansa vähemmän sitoutuneita organisaatioon. Heikon sitoutumisen vuoksi he pystyisivät vaihtamaan työpaikkaa helposti, mikäli toisessa paikassa maksetaan heidän osaamisestaan paremmin. Palkan olisi hyvä vastata nuorten aikuisten odotuksia työtehtävistä, sillä muutoin koetaan, ettei organisaatio halua maksaa heidän kallisarvoisesta osaamisestaan. Kuitenkin nuoret aikuiset ymmärtävät, etteivät palkat ole heti valmistumisen myötä kovin korkeita, mutta koulutustason tulisi näkyä palkassa ja palkoista olisi hyvä pystyä keskustelemaan esimerkiksi esimiehen kanssa, jotta niin työntekijä kuin esimies ovat molemmat samoilla aaltopituuksilla palkan suhteen.

jos tulee parempi palkka, jos mun asema nousee. -H2

totta kai ne realiteetit sitte et tulee toimee sil työllä et siit maksetaa niinku tarpeeks sitä palkkaaki. -H1

Haastatteluissa ilmeni yhden haastateltavan kohdalla, ettei palkka ole lainkaan tärkeä ominaisuus, vaan arvoa saa enemmän itseä kiinnostavat työtehtävät ja miellyttävä työympäristö. Tämä poikkesi paljon muista haastatteluista, sillä haastateltava painotti, että tekisi työtään millä tahansa palkalla, kunhan saisi jäädä samoihin työtehtäviin. Muut haastateltavat painottivat, että palkan tulee vastata muun muassa työn vaativuutta ja heidän koulutustasoaan, jonka vuoksi millä tahansa palkalla työtä ei olla valmiita tekemään, vaikka se olisikin mielenkiintoista. Näin ollen aineiston perusteella voidaan todeta, että palkka on erittäin tärkeä elementti sitouttamisessa, mutta se ei välttämättä ole jokaisen kohdalla se painavin sitouttamiskeino, vaikka suurin osa haastateltavista painottivat palkan tärkeyttä.

no siis se työnkuva, ei mulle siitä makseta mitenkää hirveesti [...] jos vaa sormia näpsäytäis nii mä jäisin vaik 500 euroo kuussa. -H8

6.3 Määräaikaisuuksien sukupolvi

Haastattelujen aikana moni haastateltava toi esille sitoutumisen vaikeuden määräaikais-
ten työsuhteiden vuoksi. Määräaikaisuuksien nähtiin olevan sekä hyvästä, että pahasta. Määräaikaisuuksien hyviä puolia oli se, että työkokemusta sai kerrytettyä monesta eri organisaatiosta ja työpaikkaa pystyy vaihtamaan aina määräaikaisuuden jälkeen, joka osoittaa, että Y-sukupolvi ei välttämättä jaksaa tai halua olla samassa työpaikassa tai ainakaan työtehtävässä kovinkaan pitkään. Monipuolisuutta hehkutettiin ja todettiin, että on hyvästä päästä kokeilemaan erilaisia työtehtäviä ja -ympäristöjä sekä kasvattaa omaa osaamista jokaisen työtehtävän aikana. Monet haastateltavat halusivat kerryttää työkokemusta useammasta eri organisaatiosta, jonka vuoksi määräaikaisuudet nähtiin mahdollisuutena kerryttää kokemusta erilaisista työtehtävistä ja organisaatioista. Koska haastateltavat olivat melko nuoria, heillä oli kertynyt työelämänsä aikana pääosin

määräaikaisia työsuhteita. Todettiin, että vaikka kyseessä on määräaikainen työsuhde ja on odotettavissa, että työsuhde päättyy sovittun päivän jälkeen, ei se vaikuta sitoutumisen asteeseen. Mikäli työsuhde olisi kovin lyhyt, kuten kesätyö, ei välttämättä nähty sitoutumista tärkeänä asiana työssä, mutta jos kyseessä on hieman pidempi määräaikainen työsuhde, nähtiin sitoutumisella olevan yhtä tärkeä asema, kuin vakinaisessa työsuhhteessa.

just silleen että ei nyt ehkä ihan vuoden välein mut ei sillee eka niinku alku silleen uran alkutaipaleella sanotaanko niinkö ensimmäiseen kymmeneen vuoteen vaikka nii nii tota ois siin sillee varmaa järkevää olla vaikka sanotaanko vähintää kolmes eri paikassa tai niiku just silleen et kahes eri paikassa ja niiku kolmes eri työtehtävässä tai jotai siis niiku...muute jämähtää eikä kehitä itseänsä. -H4

Määräaikaisuuksien heikkoutena nähtiin hieman ristiriitaisesti taas se, että työ päättyy sovittuna päivänä, jonka jälkeen tulee taas etsiä uutta työpaikkaa. Tämä aiheuttaa stressiä ja huolta tulevaisuudesta, sillä työllistyminen ei nähdä varmana asiana. Tuotiin myös esille, kuinka määräaikaisten työsopimusten lomassa on vaikea suunnitella tulevaisuutta esimerkiksi perheen perustamista tai omistusasunnon ostoa, sillä ei ole varmaa onko töitä enää esimerkiksi viiden vuoden päästä. Lisäksi kannettiin huolta siitä, että ei saisi välttämättä aina oman alan töitä tai tarpeeksi haastavia töitä. Haastatteluissa tuotiin myös esille se, että määräaikaisia työntekijöitä saatetaan kohdella eri tavalla, kuin vakinaisia työntekijöitä. Nähtiin, että määräaikaisena työskentelevä on vain niin sanotusti läpikulku matkalla, eikä näin ollen koeta, että työntekijään panostetaan yhtä paljon. Tällaiset mietteet vaikuttaisivat myös sitoutumiseen ja haluun sitoutua organisaatioon.

kylhän mä näkisin et jotenkii tuntuu et se on nii hirveen luksus nykymaailmassa jos sul on semmonen paikka josta sä voit olla aika varma et nyt saat olla sitte täällä niiku pidempää.- H8

ehkä se semmone henkine fiilis on ollu just sillai et mä oon vähä siel jossai taka-alalla et ei oo ehkä nii sitoutunu et ja mä luulen et siihe on vaikuttanu varmaa toi määräaikaus et tota ku on ollu nii epävarmaa se jatko nii sitte tavallaa se sitoutuminenkii mahollisesti vaikuttaa siihe fiiliksee sitoutumisest organisaatioo -H1

Haastateltavat siis arvostavat vakinaista työtä, vaikka määräaikaisten työsopimusten nähtiin tarjoavan myös mahdollisuuksia kasvattaa omaa osaamista ja hankkia työkoekemusta erilaisista työtehtävistä ja -paikoista. Kuitenkin epävarmat ajat vaikuttivat haastateltaviin, jonka vuoksi, mikäli he pystyisivät valitsemaan, he valitsisivat vakinaisen työpaikan määräaikaisen sijasta, jotta olisi varmempi siitä, että töitä on tarjolla pitempään. Tosin nähtiin mahdollisena, että vakinaisesta työpaikasta voi vaihtaa toiseen, mikäli esimerkiksi palkka on parempi muualla. Sitoutumisen näkökulmasta molemmissa nähtiin mahdollisena sitoutua organisaatioon, mutta määräaikaiset työkuviot, voivat vaikuttaa joidenkin kohdalla negatiivisesti sitoutumiseen, sillä koetaan, että määräaikaisuuden lyhyessä ajassa ei ehdi tai halua sitoutua organisaatioon, koska töitä tulee määräaikaisuuden jälkeen etsiä todennäköisesti taas muualta.

6.4 Sitouttava esimies

Vaikka aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että esimiehillä on vaikutusta Y-sukupolven sitoutumiseen, haastatteluissa ilmeni, että muutaman mielestä esimies ei vaikuta sitoutumiseen lainkaan. He eivät nähneet esimiehellä olevan sellaista vaikutusta heihin, joka vaikuttaisi heidän sitoutumiseensa, vaikka esimiehen asema kyllä huomioitiin ja todettiin, että esimiehellä on tärkeä rooli organisaatiossa. Molemmat haastateltavat myös uskoivat, että esimiehellä on varmasti muille vaikutusta sitoutumiseen, mutta heidän kohdallaan sitoutumiseen nähtiin vaikuttavan muut asiat kuin esimiehen toiminta. Painotettiin työyhteisöä ja omalla työuralla etenemisen mahdollisuuksia, sekä omaa vaikutus- ja päätösvaltaa päättää omasta etenemisestä työurallaan ja valinnoistaan.

no ei periaattees et ei se esimies oo mitenkää mun mielest vaikuttanu mun juttuihin [...] mul ois sit omat päätökset tehä niinku esim edetä just siinä yrityksessä et se on just sit sitä et mitä mä teen ja mite mä päätän asioitani. -H2

esimiehellä on joo tärkeä rooli ja näin mut sit jotenkii ehkä ne työkaverit ja semmonen yleinen työyhteisö ja se yhteishenki nii se on ehk kuitenkin menee vähän sit korkee...et tavallaa vaik on hyvä esimies nii jos se muute se koko työyhteisö ei toimi nii se ehk vaikuttaa ehk itellä sit vähä enemmän siihen sitoutumiseen. -H5

Kuitenkin suurin osa haastateltavista totesivat, että esimies vaikuttaa jollain tasolla sitoutumiseen. Esimies voi vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisesti sitoutumiseen, jonka vuoksi painotettiin esimiehen tärkeää roolia ja kuinka heidän tulee ymmärtää, kuinka paljon heidän tekonsa, sanansa ja toimintansa vaikuttaa nuorten aikuisten sitoutumiseen. Hyvä esimies nähtiin vaikuttavan hyvin positiivisesti sitoutumiseen ja jopa vaikutti joidenkin haastateltavien kohdalla haluun jäädä organisaatioon töihin, vaikka työtehtävät eivät esimerkiksi olleet kovin kiinnostavia. Jokainen haastateltava painotti, että huono esimies vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen ja voi pahimmassa tapauksessa johtaa työpaikan vaihtoon. Näin muutaman haastateltavan kohdalla oli käynyt ja he totesivat, että ainut syy miksi he eivät kokeneet sitoutumista, ja minkä vuoksi he myös päättivät jättää työpaikan, oli esimiehen käytös.

no onhan sillä nyt aika paljon vaikutusta et kyl mä nään et se esimies vaikuttaa paljonkii siihen mun sitoutumiseen. -H9

Myös poikkeusajat nousivat haastatteluissa esille ja painotettiin, kuinka tärkeä rooli esimiehellä on ollut kevään 2020 aikana, jolloin covid-19 viruksen vuoksi moni joutui siirtymään tekemään etätöitä ja tieto lomautuksista ja konkurseista olivat jatkuvasti esillä. Epävarmuus työmarkkinoilla ja työpaikoilla on johtanut Y-sukupolven hakemaan tukea entistä enemmän esimieheltä. Poikkeusajan aikana osa haastateltavista nosti esille, että esimiehen tehtävänä on juuri sitouttaa työntekijöitä entistä enemmän epävarmuuden

keskellä ja huomioimaan työntekijöitä enemmän. Toivottiin, että esimies muistaisi työntekijöitään etenkin, kun moni joutui kevään aikana työskentelemään etänä ja yksin ilman työyhteisön tukea ja turvaa. Yksi haastateltava toi esille, että poikkeusaikana esimiehen käytös ei ole ollut lainkaan sellaista mitä odottaisi esimieheltä sellaisessa tilanteessa ja tämä on vaikuttanut henkilön sitoutumisen asteeseen negatiivisesti. Tuotiin myös esille, että esimies voi pienillä teoilla vaikuttaa työntekijöiden sitoutumisen asteeseen esimerkiksi palkitsemalla kuukauden työntekijä tai järjestämällä yhteiset etäkahvit tai muuta vastaavaa, jossa esimies ottaa aktiivisen roolin ja huomioi työntekijöitään.

varmaa korona on tuonu omat haasteensa täs henkilöstöjohtamisessa et on ollu tosi paljon kysymysmerkkej, epäselvyyksiä ja sit varmaa tollasii inhimillisii unohuksii -H7

6.4.1 Mentorointia milleniaaleille

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, Y-sukupolvi haluaa työskennellä valmentavan esimiehen kanssa mieluummin, kuin käskyttävän esimiehen kanssa. Haastateltavista moni toi esille halun työskennellä ohjaavan esimiehen kanssa, jolta nämä voivat oppia ja kehittää itseään työnteon ohella. Vanhoillinen ja diktaattorimainen johtaminen ei sopinut haastateltavien mielikuvaan hyvästä esimiehestä, vaan haetaan läheistä mentoria, jolle voi kertoa huolet ja jonka puoleen voi kääntyä missä tahansa. Esimieheltä toivottiin aktiivista otetta mentoroinnissa, mutta hänen myös odotetaan antavan alaisilleen myös mahdollisuuden tehdä itse ja itsenäisesti työtä. Tuotiin esille halu oppia ja kehittyä esimiehen avulla ja esimieheen turvaudutaan, mikäli herää kysyttävää tai ongelmia työssä. Kuitenkin todettiin myös, että ohjaava tai mentoroiva esimies on tärkeä etenkin työvuosien alkuvaiheessa, mutta kun asiantuntijuus kasvaa ja henkilö syventää osaamistaan työtehtävissään, mentoria ei välttämättä enää tarvita tai ainakaan samoissa määrin, kuin tällä hetkellä. Mentorointia halutaan läpi työelämän, mutta jossain vaiheessa tulee pysyä myös itse toimimaan ilman esimiehen apuja.

joku joka osaa sillee vähä niinku sanoo sulle ja ohjeistaa vähä niinku mitä tehdä ja tollast, niinku et se saattaa jopa helpottaa sua tekee hommii jos siin on joku joka vähä niinku

sanoo et tee tätä ja tee tota et sä et oo sillee et pitää ite olla sillee et mitä mun pitää tehdä [...] vähä niiku lintuemo sillee et eka vähä opastetaa mut sit tietenkii annetaa jossai vaihees ite lentää. -H3

semmone kans et se mielellään jakaa sitä omaa osaamista nii sitä vois sit täydentää niiku tavallaa toimii yhtee -H8

Ohjaavan esimiehen toivotaan asettavan tavoitteita työntekijöille ja valmentavan tämän toimintaa. Esimiehen on huomioitava henkilön oma tausta ja selvitettävä, millaiset kehityssuunnat henkilöllä on, jotta esimies voi ohjata tätä oikeaan suuntaan työurallaan. Esimiehen on siis tarjottava yksilöllistä johtamista ja valmennusta työntekijöilleen. Haastatteluissa tulikin esille, että esimiehiltä odotettiin aktiivista otetta ja mielenkiintoa työntekijöiden urasuunnitelmista ja toivottiin esimiehen tarjoavan urasuunnitelmiin liittyviä kiinnostavia tehtäviä. Kun esimies on kiinnostunut henkilön urasuunnitelmista ja auttaa tätä toteuttamaan niitä, nähdään tällainen toiminta todella sitouttavana organisaatiota kohtaan. Henkilö voi mahdollisuuksien mukaan kehittyä ja edetä organisaation sisällä ja kokea olevansa osa organisaatiota, joka välittää. Jotta esimies oppisi tuntemaan alaisensa tarpeeksi hyvin, tulee esimiehen olla helposti lähestyttävä ja häneen tulee luottaa. Nämä ovatkin olennaisia ominaisuuksia esimieheissä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen.

mä odottaisin et mun esimies on oikeesti kiinnostunu siit mitä mä haluan mun työuralt ja sillai mitkä mun tavoitteet on. Et auttaa mua siinä et mä pääsen niihin tavoitteisiin...tietenkii ite on vastuussa siin et mitä tekee ja näi mut esimies vois kyl ottaa sellasen aktiivisen otteen siin kyllä -H9

Jotta mentorointi olisi onnistunutta, tulee esimiehen ja alaisen välillä olla luottamusta. Luottoa vaaditaan esimieheltä, jotta tämän kanssa voi käydä läpi kahdenkeskisiä asioita. Tämän vuoksi on myös tärkeää, että esimies on läheinen, jotta häneen uskoudutaan vaikeuksien edessä. Haastateltavat toivat esille huonon esimiehen ominaisuuksia, johon usein kuului luottamuksellisten asioiden esille tuonti henkilöille, joille asia ei kuulu.

Osalla haastateltavilla oli omakohtaisia kokemuksia esimiehen luottamuksen menettämisestä. Kun luottamus menetetään esimieheen, joko koska esimies on kertonut luottamuksellista tietoa eteenpäin tai koska esimies ei ole tarpeeksi läheinen, haastateltavat toivat esille sen vaikutuksen heidän haluunsa sitoutua. Jos esimieheen ei pystytä sitoutumaan, kuinka sitten pystytään sitoutumaan itse organisaatioon ja työtehtäviin. Toki osa haastateltavista toi esille, ettei esimies vaikuta heidän sitoutumiseensa, mutta esimiehen käytös voi johtaa huonoon ryhmähenkeen ja työyhteisöön, joka taas voi vaikuttaa näihin henkilöihin ja heidän haluunsa jäädä organisaatioon.

6.4.2 Kannustava johtaminen

Esimiesten odotetaan olevan kiinnostuneita alaisistaan ja tämä kiinnostuksen ja välittämisen osoittaminen johtaa sitouttaviin tekijöihin. Esimiehen on motivoitava ja kannustettava alaisiaan, jotta nämä pääsevät toteuttamaan itseään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kannustavan johtamisen ominaisuuksia näkyi tuloksissa, kun haastateltavat kuvasivat sitouttavaa esimiestä. Tämän tulee kysellä, kuinka alaisilla menee ja selvittää, mitä jokainen alainen haluaa tulevalta ja työltään. Esimiehen tulee ymmärtää, millainen jokainen alainen on, jotta tämä voi kannustaa tätä omalla tavalla. Tätä varten esimiehen on oltava tarpeeksi läheinen hahmo, jotta niin alainen kuin esimies oppii tuntemaan toisensa.

se oli aika mallikasta esimiehen työskentelyä et se tuli aina tsekkaamaan mikä tilanne ja kysymää et missä mennää ja se halus aina tietää et missä mennää ja motivoi tietenkii aina kaikkii meitä omalla tavallaa -H2

se et se esimies niinku antaa vastuuta ja vähän niinku haastaa sua. Haluun kuitenkin olla se paras versio ittestäni ja se vaatii vähä työntämistä ja puskemista välillä. -H9

Haastatteluissa ilmeni halu työskennellä organisaatiossa, joka on matalahierarkkinen. Esimiesten on oltava läheisiä alaisilleen ja helposti lähestyttävissä. Esimies halutaan nähdä ikään kuin hyvänä ystävänä, jonka puoleen voi kääntyä tilanteessa kuin tilanteessa.

Koska esimieheltä toivotaan ohjausta ja valmennusta, on erityisen tärkeää, että esimiehen luotetaan ja häntä pidetään tarpeeksi läheisenä, jotta ohjauksesta saisi mahdollisimman paljon irti. Esimieheltä tulee pystyä kysymään ongelmatilanteissa ratkaisua ja vaikka esimiehellä ei olisi antaa vastausta heti, tulee esimiehen ottaa tehtäväkseen selvittää asiaa. Kun esimies osoittaa olevansa kiinnostunut alaisistaan ja näiden työnteosta ja ongelmista, nuoret aikuiset kokevat tällaisen toiminnan vahvistavan sitoutumisen tunnetta ja vahvistaa heidän halua olla organisaation jäsen.

Haastatteluissa tuotiin esille, kuinka haastateltavat ovat edelleen nuorimpia työntekijöitä organisaatioissa ja tämän vuoksi heidät voidaan helposti lokeroida niin sanotusti junnuiksi. Toivotaan, vaikka henkilöt ovat vastavalmistuneita, eikä heillä ole vielä paljon oman alan kokemusta taustalla, että heidän kykyihinsä kuitenkin luotetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että heidän työskentelyänsä ei kytätä ja heille annetaan itsenäisyyttä tehdä työnsä. Esimiehen tulee kannustaa itsenäiseen työskentelyyn ja työssä kehittymiseen. Jotta nuori aikuinen pystyy löytämään oman paikkansa organisaatiossa ja kasvattaakseen omaa itseluottamusta, tarvitaan esimieheltä kannustusta ja motivointia suoriutua tehtävistä itse. Kuitenkin apua tulee tarjota sitä tarvittaessa ja on oleellista, että esimies aktiivisesti tarkistaa, että työntekijällä on kaikki kunnossa ja työtehtävät ja -tavoitteet ovat selvät.

oon tosi nuori verrattuna niinku ylipäättänsä sama et kenen kanssa mä oon työskennelly nii mä oon aina ollu se junnu, nuorin ja sit tavallaa just sellastakii niinku tavallaa avoimuutta ja sellasta et ei niinku ei tavallaa epäile sua ku sä oot niin nuori [...] oon ain toivonu esimiehelt sit kuitenkin tavallaa et ois sillai selkeet tavoitteet tai mitä niinku työstä myös odotetaan et ne on sellasii mitä niinku toivoo hyvält esimieheltä -H6

Kun esimies on läheinen, hän myös tuntee alaistensa vahvuudet ja heikkoudet. Tämä on tärkeää, sillä kun esimiehen halutaan toimia kannustajana, niin työtehtävien kuin myös työuran kannalta, on oleellista, että esimies on tietoinen henkilön vahvuuksista. Vahvuuksien esille tuonti ja niiden hyödyntäminen voi myös edistää hyvää ryhmähenkeä,

kun oikeat ihmiset ovat oikeissa työtehtävissä. Huono esimies taas toisaalta ei ole lainkaan kiinnostunut alaiensa uravoitteista tai taidoista. Mikäli esimies nähdään kovin etäisenä tai hän ei osoita mielenkiintoa alaiensa tavoitteista, koetaan ettei oma työpanos saa tarpeeksi huomiota. Tämä taas johtaa turhautumiseen ja jopa mahdollisesti uuden työpaikan hakuun.

hyvä esimies myös huomaa ne työntekijöiden vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä sitte tavallaa siin työyhteisössä mikä esimerkiks täl hetkel toimii omassa työyhteisössä tosi hyvin että on esimies joka tiedostaa ne vahvuudet työntekijöillä ja tavallaan tuo myös sit ne tai antaa tilaa niille työntekijöille tuoda ne omat vahvuudet sit esiin työkavereille ja koko työyhteisön hyödyks. -H5

6.4.3 Inspiroiva viestintä

Työelämään kuuluu hyvä viestintä, mutta erityisesti painotetaan esimiesten kommunikointitaitoja. Haastatteluissa ilmeni, että esimies, joka osaa kommunikoida alaiensa kanssa voi vaikuttaa hyvinkin positiivisesti alaisen sitoutumiseen. Halutaan läpinäkyvää ja selkeää viestintää esimiesten ja alaisten välillä. Koettiin, että jos viestintä on kovin epäselvää esimiehen kanssa, alkaa epäselvyys muuttua epävarmuudeksi työntekijöiden kesken. Erityisesti painotettiin muutostilanteita tai tilanteita, joilla on vaikutusta työntekijöihin. Esimiehen tulisi pystyä kommunikoimaan selkeästi työntekijöitään koskevia muutoksia ja pyrkiä kertomaan tilanteet suoraan ilman sen suurempaa suodatinta. Mikäli kommunikoinnissa esimies suodattaa paljon tietoa ja antaa epäselviä ohjeistuksia, vaikuttaa tällainen toiminta esimiehen luotettavuuteen. Mikäli luotettavuus menetetään, alkaa alaiset etäännyä esimiehestä ja tällöin heidän sitoutumisensakin saattaa muuttua ja etäännyä organisaatiosta.

semmonne viestiminen et miten viestitään työntekijöille, osaa viestiä vain niitä työntekijöitä koskevia tai työntekijöille tärkeitä asioita heille eteenpäin [...] jos esimerkiks on epävarmoja asioita vaikka siinä organisaatiossa tai yrityksessä nii [...] huono esimies ehkä viestii koko aja tämmösii muutoksia niille työntekijöille kun taas sit jos sä oot hyvä esimies

nii sä et sitä kaikkee epävarmaa tietoutta tuokkaa niille sun työntekijöille esiin vaan mietit tarkkaan sen hyvän hetken jolloin kerrot vaikka tulevista muutoksista tai asioista. -H5

Huono esimies saattaa viestiä asioita alaisilleen, jotka eivät varsinaisesti kuulu alaisille. Tällöin alaisille voi tulla epäselvä kuva siitä, mitä heidän tulee tietää tai tehdä koskien esille tuotua asiaa. Tällainen toiminta vaikuttaa työyhteisöön ja esimiehen pätevyyteen pystyä kommunikoimaan alaisten kannalta oleellisia asioita. Esimiehen on tunnettava alaisensa tarpeeksi hyvin, jotta tämä tietää millaista viestinnän tulee olla alaisia kohtaan. Kaikesta ei tulisi haastateltavien mukaan viestiä, vaan esimiehen on tiedettävä mitkä asiat kannattaa missäkin vaiheessa tuoda alaisille esille, kuitenkin pimittämättä mitään olennaista tietoa. Mikäli alaisille ilmenee, että esimies on pimittänyt tietoa tai vaihtoehtoisesti esimies tuo esille kaiken mahdollisen, saattaa alaisen suhtautuminen esimieheen ja tämän käytöstä kohtaan muuttua. Tämä voi taas johtaa ongelmiin ryhmähengessä ja työympäristössä, jotka taas voivat heijastua työn miellekkyyteen. Kun työ ei ole mielekästä ei välttämättä koeta suurempaa sitoutumista työtä, esimiestä tai organisaatiota kohtaan.

Viestinnän tärkeys tuli myös esille, kun haastateltavat pohtivat, kuinka työntekoon ja sen miellekkyyteen vaikuttaa toimiva viestintä. Viestinnän avulla esimies inspiroi työntekijöitään suoriutumaan työtehtävistä ja samalla työntekijöille selkeytyy mitä heiltä vaaditaan ja kuinka heidän toimintaansa voi parantaa, jotta tulos olisi paras mahdollinen. Jotta työntekijät ymmärtävät esimerkiksi organisaation arvot ja tavoitteet, on ensisijaisen tärkeää, että esimies viestii nämä asiat selkeästi ja avoimesti työntekijöiden kesken. Ilman viestintää voi työnteko muuttua epämiellyttäväksi ja epäselväksi, kun selvää yhteistä visiota ei ole olemassa. Nuoret aikuiset haluavat olla mukana toteuttamassa organisaation visiota, mutta ilman selkeää viestintää tällainen ei onnistu. Kun henkilöitä ei oteta mukaan, tulee tunne, ettei ole osa organisaatiota.

no sais se sillai oma-aloitteisesti kertoo mulle enemmän [...] siel tapahtuu nii paljo koko ajan sit välil tuntuu et mä en oo kärryil, sit pitää kysyy ja se kaivaa mulle jonku

sähköpostin jonka se on laittanu jonnekii ja on sillee nii kato tää. semmone pieni ehk vähä vielä enemmän mukaan voi ottaa kyl. -H8

6.4.4 Henkilökohtainen tunnustaminen

Haastatteluissa ilmeni halu saada tunnustusta esimieheltä alaisen työntekoon liittyen. Yksi tapa tunnustaa työntekijöitä ja heidän toimintaansa on tarjoamalla jatkuvaa ja rakentavaa palautetta. Moni haastateltavista painotti palautteen tärkeyden ja sitä, kuinka he toivovat saavansa sitä mahdollisimman usein esimieheltään. Palautteen toivottiin liittyvän työntekoon ja siinä onnistumiseen, mutta toivottiin myös rakentavaa palautetta, mikäli jokin asia ei mene hyvin. Yksi haastateltava toi esille juuri rakentavan palautteen puuttumisen ja sen vaikutuksen työntekoon. Mikäli palautetta ei anneta, ei henkilö pääse kehittymään ja työuran alkuvaiheessa kehittyminen on hyvin oleellinen asia. Haastatteluissa tuotiin esille, että on hieman epäreilua, kuinka palautteen antamatta jättäminen voi johtaa ongelmiin esimerkiksi työyhteisössä, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden haluun työskennellä, vuorovaikutukseen sekä sitoutumiseen.

johtaja tai esimies on tavallaan läsnä jotta hän niinku tietää mitä mä teen ja voi antaa semmosta kannustavaa tai sit sitä semmosta kehittävää palautetta myös et esimerkiks mul vuosittain on kehityskeskustelu niin jos se esimies jos hän ei tiedä yhtään mitään mitä mä oon tehny niin miten voi käydä sitä semmosta keskustelua hänen kanssa mutta semmosta ehkä niinku avoimuutta toivoo ainakii ite et sit niistä asioista puhutaan reilusti ja jos on vaik joku just se kehittämisen kohde tai muu nii mieluiten haluisin tietää siitä heti kun se johtajalle ilmenee tai jollekii muulle että ei pantata asiaa ja anneta niin kun mennä pitkään että sit selvitetäis niitä asioita. -H5

Haastatteluissa ilmeni, kuinka tärkeä asia palkka on haastateltaville ja he painottivatkin, että he odottavat saavansa reilun ja oikeudenmukaisen palkkion tehdystä työstä. Palkitsemista voi myös olla muut tavat, kuin pelkästään palkkana maksettava palkitseminen tehdystä työstä. Halutaan, että esimies palkitsee hyvin tehdystä työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta esimerkiksi nimeämällä kuukauden työntekijän tai osoittamalla

palkitsemista muulla tavalla. Tuotiin esille, kuinka esimerkiksi tiimityössä esimies osaa palkita tavoitteista esimerkiksi yhteisellä kahvihetkellä, joka voi olla pientä rahallisesti, mutta on tärkeä palkitsemisen tapa, joka osoittaa, että esimies arvostaa annettua työpanosta. Haastattelussa myös tuotiin esille, kuinka tällainen henkilökohtainen tunnustaminen lisää omaa motivaatio tehdä työtä entistä paremmin.

jos se jotenkii antaa semmose niinku sytykkeen taas et se osaa jotenkii jos sen näkee siitä et niinku me ollaa oikeesti oltu se joku hyvä tiimi tai jotai nii vähä niiku taas motivoi, tai jotenkii sillee. -H2

Tunnustusta toivottiin esimiesten suunnalta myös erityisesti korona aikaan, kun työntekijät ovat joutuneet muuttamaan työskentelytapojaan ja työympäristöään. Halutaan, että esimies ottaa aktiivisen osan alaisiaan kohti ja osoittaa kiinnostusta heitä kohtaan. Joidenkin kohdalla toivottiin esimieheltä enemmän alaisten tunnustamista poikkeusajoina ja koettiin ettei esimies ole onnistunut olemaan tarpeeksi aktiivinen alaisia kohtaan. Tunnustaminen voisi olla palkitsemista vaikeiden aikojen ylitsepääsemisestä ja jaksamisesta tehdä työtä edelleen odotetuin tuloksin. Haastatteluissa ilmeni jopa hieman katkeruutta siitä, kuinka muissa organisaatioissa työntekijöitä on muistettu ja palkittu tavalla tai toisella, mutta haastateltavien organisaatioissa ei koettu, että tällaista palkitsemista olisi tapahtunut.

ku on siirretty etätöihin nii se on kans aika hankalaa luoda sellast suhdetta et siis on mun mielest iha tosi haastavaa -H8

mun mielest tosi tärkeetä tota nyt kun kaikki on etätöissä nii just se et jollain tapaa niinku muistais niitä työntekijöitä niinku monethan on saanut töistä kaikennäköisiä pääsiäiskukkia ja suklaata ja jotai herkkukoreja kaverit on saanu ja näin nii että vähän semmone et hei muistetaa sut tyyppine ratkasu. -H4

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoitus on ollut selvittää, millainen Y-sukupolven sitoutuminen on ja millainen lähijohtaminen siihen vaikuttaa. Nuorilla aikuisilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä, jotka ovat syntyneet 1990-luvulla. He ovat opintonsa päättäneitä aikuisia, jotka ovat ehtineet olla hetken aikaa jo työelämässä mukana, mutta ovat edelleen työuransa alkuvaiheilla ja nuorimpia työntekijöitä organisaatioissa. Koska tässä tutkimuksessa on tutkittu kahta suurta teemaa, sitoutumista ja johtamista, on johtopäätökset jaettu näiden kahden suuren teeman mukaan. Ensiksi avataan sitoutumiseen liittyviä teemoja, vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin ”mitkä asiat sitouttavat Y-sukupolvea?” ja ”miten sitoutunut Y-sukupolvi on?”. Tämän jälkeen siirrytään johtamiseen, jossa vastataan toiseen asetettuun tutkimuskysymykseen ”millainen johtamistapa sitouttaa Y-sukupolvea?”

Y-sukupolvi ja sitoutuminen

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että nuoret aikuiset ovat sitoutuneita organisaatioihin ja tuohon sitoutumiseen vaikuttaa niin esimies, kuin myös palkka ja työsuhteen laatu. Sitoutumiseen vaikuttaa myös viihtyisä työympäristö, kehittymismahdollisuudet ja mielekkäät työtehtävät sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Nämä vastaavat hyvin Viitalan ja Kultalahden (2015) esittämiä asioita, joita Y-sukupolvi arvostaa työelämässä, kuten työn sisältöä, kouluttautumista ja kehittymistä, sosiaalisuutta ja yhteistyötä, tarkoituksellista työtä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työsuhdeturvaa, etenemismahdollisuuksia, sekä työympäristöä, joka tukee yksilöä. Kun Y-sukupolven arvostamat asiat nousevat organisaatiossa esille, auttaa tämä sitouttamaan heidät helpommin. Nuoret aikuiset haluavat sitoutua organisaatioon, mutta voivat kokea sitoutumisen vaikeaksi, mikäli odotukset työnteosta eivät täyty.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että nuoret aikuiset omaavat Y-sukupolvelle tyypillisiä ominaisuuksia, mutta myös joitain poikkeuksia löytyi. Nuoret aikuiset haluavat sitoutua organisaatioon, mutta se voidaan kokea vaikeaksi useista eri syistä. Teoreettinen tausta kuvaa Y-sukupolvea joskus kärsimättömäksi ja äkkipikaiseksi, joka on ainakin tämän

tutkimuksen tulosten perusteella hyvin vääränlainen kuvaus tästä sukupolvesta. Alasoini (2010: 25) toi esimerkiksi esille, kuinka tätä sukupolvea kutsutaan mahdottomaksi sukupolveksi sen asettamien odotusten vuoksi työelämän suhteen. Kuitenkin tässä tutkimuksessa ilmeni, että Y-sukupolvi on kehittymishaluinen ja utelias sukupolvi. Kehittymishalu viittaa selvästi alati kovenemaan globaaliseen kilpailuun työmarkkinoilla, kuten Naim ja Lenka (2018) toivat esille ja uteliaisuus näkyy haluna työskennellä erilaisissa rooleissa ja organisaatioissa, sekä jatkuvana kouluttautumishaluna. Organisaatioiden on siis hyvä tiedostaa, etteivät kaikki aiemmissa tutkimuksissa esitetyt kuvaukset Y-sukupolvesta pidä paikkaansa, vaan kyseessä on työhön panostava sukupolvi. Kova kilpailu ajaa nuoria aikuisia hakemaan kokemusta ja osaamista, joka erottaa heidät muista. Organisaatioilla on tässä mahdollisuus tarjota uteliaita nuoria aikuisia kiinnostavia paikkoja, mutta on tärkeää, ettei organisaatioissa luoda ennakkokäsityksiä nuorten aikuisten ominaisuuksista.

Sitoutumista on tutkittu tässä tutkimuksessa Meyerin ja Allenin (1991) luoman kolmen sitouttamistyyppin pohjalta. Tässä tutkimuksessa ilmeni kaikkia kolmea sitoutumistyyppiä, mutta voimakkaimmin esiintyi affektiivista ja jatkuvuussitoutumista. Henkilöt, jotka koki intohimoa työntekoaan kohtaan ja halua kehittyä organisaatiossaan osoittivat affektiivista sitoutumista. Kuten Y-sukupolvelle on ominaista, he hakevat organisaatiota, jossa he pystyvät kehittymään ja haastamaan itseään. (Naim & Lenka, 2018). Henkilöt, jotka pääsevät tällaisiin työtehtäviin, joissa he kokevat kehittyvänsä, halusivat myös jäädä organisaatioon. Vain erittäin painava syy saisi heidät vaihtamaan organisaatiota, kuten esimerkiksi puolison kanssa muuttaminen muualle. Kuten Meyer ja Allen (1991) toivat esille, affektiivisesti sitoutunut henkilö on tyytyväinen työhönsä ja haluaa olla osa organisaatiota, sillä tämä saa työnteosta myönteisiä tunteita. Positiiviset työkokemukset vahvistavat affektiivista sitoutumista ja näin myös osoittautui tutkimuksen tuloksissa. Affektiivisesti sitoutuneet henkilöt, kokevat tekevänsä työtä, jolla on merkitystä ja josta he saavat iloa itselleen. Kun henkilö kokee tällaisia tunteita, hän on sitoutunut organisaatioon ja haluaa säilyttää paikkansa organisaatiossa. Näin ollen, voimakkaasti sitoutunut henkilö ei todennäköisesti lähde vaihtamaan työpaikkaa. (Meyer & Allen, 1991.)

Sitoutumiseen vaikuttaa tutkimuksen tulosten mukaan vahvasti palkka. Nuoret aikuiset pitävät korkeassa arvossa työpaikkaa valittaessa palkan määrää ja se voi olla painava syy lähteä vaihtamaan organisaatiota. Tämä on hieman ristiriidassa aiempien tutkimusten mukaan, sillä niissä ei aina painoteta rahaa ainakaan suurimpana vaikuttajan Y-sukupolvella. Vesterinen & Suutarinen (2011: 120) esimerkiksi tuovat esille, että Y-sukupolvi haluaa kivan työpaikan, jossa esimies on mukava ja ilmapiiri on hyvä, eikä raha nähdä motivoivana tekijänä. Grubb (2016: 8) toi myös esille, kuinka Y-sukupolvi haluaa löytää työpaikan, jossa he viihtyvät ja jossa he pääsevät edistymään ja kehittymään. Grubb (2016) oli sitä mieltä, että tärkeintä ei ole palkan määrä varsinaisesti, jonka vuoksi Y-sukupolven on helpompi vaihtaa työpaikkaa, mikäli työpaikka ei vastaa heidän odotuksiaan. Kuitenkin Viitala ja Kultalahti (2015) painottivat, kuinka Y-sukupolvi odottaa oikeudenmukaista palkitsemista ja pitää palkkaa samassa arvossa kuin kuka tahansa muu. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että palkka on juuri määrittävä tekijä, kun työpaikkaa vaihdetaan ja se voi olla tarpeeksi painava syy vaihtaa paikkaa esimerkiksi kilpailijalle. Tutkimuksen tulos siis poikkeaa hieman aiemmista teorioista ja tutkimuksista.

On sopivaa miettiä, johtuuko palkan tärkeys haastateltavien suhteellisen nuoren iän vuoksi, sillä he ovat vastavalmistuneita tai lähiaikoina valmistuneita nuoria aikuisia, jotka ovat vasta aloittaneet omat työuransa omalla alalla ja eivät tämän vuoksi ole vielä kovan ansioluokan työtehtävissä. Osa haastateltavista, jotka painottivat palkan tärkeyttä sitoutumisessa ja työpaikan vaihdon ykkössyynä, toivat myös esille, että heillä on halua kehittyä ja hakeutua vaativampiin työtehtäviin. Haastateltavat näkevät siis, että hakeutumalla vaativampiin työtehtäviin, heidän palkkatasonsa myös nousee ja tällöin sitoutuminen voi muuttua, kun palkka ei enää ole ensimmäisenä mielessä työpaikkoja valittaessa. Palkan tärkeys nostettiin myös esille, koska suurin osa haastateltavista asuivat pääkaupunkiseudulla ja he toivat esille elinkustannusten korkean hinnan. Mikäli ei pysty maksamaan asuuskustannuksia ja perustarpeita ei nähdä järkevänä jäädä mukavaan työhön, vaan tällöin puoli pakolla täytyy löytää työ, jossa palkka on parempaa. On siis sopivaa pohtia, pystytäänkö nuoria aikuisia sitouttamaan ainakaan työuran alkuvaiheessa, ellei heti

pystytä tai hyvin pian tarjoamaan vastuullista työtä, josta myös maksetaan nuorten odotamaa palkkatasoa.

Palkan tärkeys kieli myös jatkuvuussitoutumista. Redditt, Gregory ja Ro (2019) havaitsivat, että Y-sukupolvelle on tärkeää miettiä, kuinka kannattavaa lähtö organisaatiosta olisi rahallisesti. Näin ollen, vaikka Y-sukupolvi on tunnettu siitä, että he vaihtavat työpaikkaa usein, voi lähtöön vaikuttaa vahvasti rahallinen kannustin. Tässä tutkimuksessa nuoret aikuiset ilmaisivat samanlaisia ajatuksia. Pohdittiin, onko kannattavaa lähteä vaihtamaan organisaatiota paremman palkan ja mielenkiintoisempien työtehtävien vuoksi. Vesterinen ja Suutarinen (2011: 23–27) toivat esille, kuinka liian rutinoitunut työ saattaa laskea Y-sukupolven motivaatiota työtä kohtaan ja pahimmillaan johtaa työpaikan vaihtoon. Tässä tutkimuksessa ilmeni samoja ajatuksia, sillä mikäli odotukset eivät ole täyttyneet nykyisessä organisaatiossa, etsittiin aktiivisesti toista organisaatiota, joka mahdollistaisi odotusten toteutuksen. Tällainen ajattelu viittaa juuri jatkuvuussitoutumiseen, jolloin sitoudutaan jonkin tarpeen vuoksi, kuten rahallisen hyödyn vuoksi organisaatioon. Mitkä tahansa organisaatiosta lähtemisen kustannuksia lisääviä tekijöitä luovat jatkuvuussitoutumista, kuten tutkimuksessa ilmenneet halut löytää parempipalkkaista työtä tai vaativampia työtehtäviä. Tämä ei ole suotavaa sitoutumista, sillä henkilöt ovat jatkuvasti pohdimassa jäämisen ja lähtemisen välillä, eivätkä näin ollen panosta täysin työn tekoon. Jatkuvuussitoutumisessa ongelmaksi muodostuukin tilanne, jolloin työntekijä voi olla hyvin tyytymätön työhönsä, mutta ei halua vaihtaa työpaikkaa, koska hän kokee, ettei työpaikan vaihto tuo tarpeeksi suurta muutosta esimerkiksi rahallisesti. (Werf, 2020.)

On oleellista, että niin työntekijöillä kuin esimiehellä on samanlainen käsitys palkan määrästä, jotta osaamista ei menetetä pelkästään sen takia kilpailijalle. Palkan tulee siis olla oikeudenmukaista, kuten Kultalahti ja Viitala (2015) painottivat. On tärkeää, että palkka vastaa työntekijän odotuksia ja esimiehen kanssa pystytään keskustelemaan palkan määrästä aina tarvittaessa. Palkka on kuitenkin yksi tapa palkita työntekijöitä heidän työpanoksestaan ja jos palkka ei vastaa vastaanottajan mielikuvaa oikeudenmukaisesta palkasta, koetaan ettei organisaatio panosta työntekijäänsä tarpeeksi ja tämän aikaa ja

työpanosta ei arvosteta. Y-sukupolvi haluaa, että palkan määrä vastaa heidän osaamis- ja koulutustasoansa, eli mitä korkeampi koulutus heiltä löytyy tai mitä enemmän työkokemusta heillä on taustalla, sitä korkeampi palkan tulisi olla. Y-sukupolvi haluaakin selvästi työuransa alkuvaiheessa edetä nopeasti vaativampiin työtehtäviin, jotta vaativuus myös näkyy palkan määrässä. Tämä vastaa esimerkiksi Vesterisen ja Suutarisen (2011: 120) näkemystä, että Y-sukupolvelle on tärkeää päästä nopeasti vastuullisiin tehtäviin ja tasa-arvoiseen asemaan vanhempien kollegoiden kanssa. Kun nuoret aikuiset ovat päässeet vastuullisiin tehtäviin, ei palkka enää välttämättä ole päällimmäinen ajatus työnteossa, vaan keskitytään enemmän työn sisältöön ja toteutukseen.

Palkan lisäksi toinen painava asia, joka vaikuttaa sitoutumiseen on työsuhte. Nykyään enenevässä määrin määräaikaista työsuhteita tarjotaan entistä enemmän. Vesterinen ja Suutarinen (2011: 118) toivatkin esille, kuinka patkätöitä ja osa-aikatyöt yleistyvät, eikä enää ole elinikäisiä työpaikkoja. Nuoret aikuiset näkevät tulevaisuuden työuransa olevan määräaikaissuhteiden määrittelemiä ja tämän vuoksi määräaikaisten työsuhteiden nähdään niin uhkana kuin mahdollisuutena. Mahdollisuus nähdään siinä, että määräaikaisten työsuhteiden avulla pääsee kerryttämään työkokemusta erilaisista työtehtävistä ja organisaatioista. Klein (2018) myötäilee tätä ajatusta, sillä on arvioitu, että Y-sukupolvi pysyy samassa työpaikassa noin 16 kuukautta ennen kuin he kyllästyvät työhön ja lähtevät etsimään uutta. Samalla linjalla on myös London Business Schoolin tekemä tutkimus, jossa 90 prosenttia Y-sukupolvesta sanoivat, etteivät aio olla samalla työnantajalla viittä vuotta pitempää ja 37 prosenttia sanoo olevansa alle kaksi vuotta samalla työnantajalla. (Sylvester 2015). Nämä tutkimukset vastaavat tämän tutkimuksen tuloksia, sillä nuorista aikuisista monet painottivat halua hakeutua erilaisiin työtehtäviin eri organisaatioissa etenkin työuransa alkupuolella. Tarkoitus ei ole kuitenkaan vaihtaa organisaatiota jatkuvasti, vaan tarkoitus on kerryttää mahdollisimman paljon kokemusta ja osaamista, joka toimii erottavana tekijänä muista.

Määräaikaissuhteiden kääntöpuolena nähtiin se, että työtä voi joutua pahimmassa tapauksessa hakemaan aina vuoden välein uudelleen, eikä koskaan ole täyttä varmuutta työn

jatkuvuudesta. Kun eletään epävarmuudessa, on vaikea asettua aloilleen, ostaa asuntoa ja aloittaa perheen perustamista. Nämä ovat sellaisia asioita, jotka ovat nuorille aikuisille kuitenkin ajankohtaisia. Noin puolet haastatteluun osallistuneista olivat määräaikaissa työsuhteissa, joista tuotiin myös esille määräaikaisuuden leima. Jotkut saattoivat kokea, etteivät koskaan pääse kunnolla osaksi porukkaa työpaikalla, koska tämä nähdään olevan vain läpikulkumatkalla määräaikaisuuden vuoksi. Tällainen toiminta vaikuttaa työn miellekyteen ja työyhteisön toimivuuteen, jotka taas toisaalta vaikuttavat sitoutumiseen. On siis oleellista, että organisaatioissa huomioidaan määräaikaisten työntekijöiden sopeutumista ja sisällyttämistä osaksi työyhteisöä.

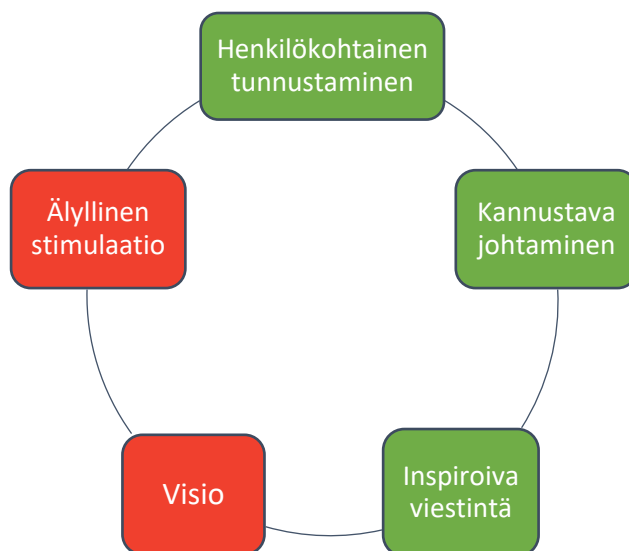
Y-sukupolvi haluaa siis sitoutua organisaatioon ja löytää itseään kiinnostavia työtehtäviä. Kuitenkin herää kysymys, josko Y-sukupolvi pysyy affektiivisesti sitoutuneena kovin pitkään, sillä heidän kova kehittymishalunsa johtaa tilanteeseen, jossa halutaan vaihtaa työtehtäviä tai organisaatiota. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni hieman tätä ajattelua, sillä affektiivisesti sitoutuneet henkilöt eivät poissulje mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa tulevaisuudessa esimerkiksi kiinnostavimpien työtehtävien vuoksi. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni myös ajatus siitä, että muutaman vuoden välein olisi hyvä vaihtaa työtehtäviä tai työympäristöä, jotta kiinnostus säilyy, eikä työtehtäviin tylsisty. Vaikka henkilö olisi nyt affektiivisesti sitoutunut, tämä saattaa muutaman vuoden päästä haluta haastavampia työtehtäviä, ja mikäli tämä ei toteudu omassa organisaatiossa, henkilö saattaa alkaa pohdita organisaation vaihtoa, josta taas voi seurata jatkuvuussitoutumista. Ei siis välttämättä pystytä sitouttamaan Y-sukupolvea pitkiksi ajoiksi affektiivisesti, ellei tälle pystytä välillä tarjoamaan erilaisia työtehtäviä organisaation sisällä ja ylläpitää mielenkiintoa työtehtäviä kohtaan.

Y-sukupolvi ja lähijohtaminen

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että lähijohtaminen vaikuttaa nuorten aikuisten organisaatiositoutumiseen. Hyvä esimies voi vaikuttaa haluun jäädä ja huono esimies voi taas toisaalta vaikuttaa haluun lähteä organisaatiosta. Kuten Keskes (2014) toi esille, yksi keskeinen organisatorinen tekijä sitoutumisessa on johtaminen. Johtajat voivat omalla

toiminnallaan vaikuttaa nuorten aikuisten haluun jäädä organisaatioon, mutta se yksinään ei yleensä ole ratkaiseva tekijä sitoutumisessa. Tutkimuksessa ilmeni, että nuoret aikuiset painottavat esimiehen tärkeää asemaa, tosin kaikki eivät kokeneet esimiehen olevan oleellinen tekijä sitoutumisessa. Tuloksessa tulee toki huomioida tutkimuksen pieni otanta, mutta voidaan sanoa, ettei esimies ole aina painavin sitoutumiseen vaikuttava tekijä nuorilla aikuisilla. Kuitenkin esimiehen asema noteerattiin tärkeänä sitoutumisessa ja esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa nuoren aikuisen sitoutumisen asteeseen, mikäli tämä ei esimerkiksi koe olevansa osa organisaatiota.

Jokaisella henkilöllä on oma käsitys siitä, millainen on hyvä esimies. Nämä käsitykset muokkautuvat varhain työntekijän uran alussa ja niihin vaikuttaa muun muassa kulttuuri, persoona ja sukupuoli. (Uusi-Kakkuri ja muut, 2016.) Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että nuorten aikuisten kuvaus sitouttavasta esimiehestä sisältää paljon transformationalisen johtamistavan ominaisuuksia sekä hieman transaktionaalista johtamistapaa. Kun tarkastelemme Raffertyn ja Griffinin (2004) kehittämää transformationalisen johtamisen viittä ulottuvuutta, huomaamme, että tämän tutkimuksen tuloksissa viidestä ulottuvuudesta nousi esille inspiroiva viestintä, kannustava johtaminen ja henkilökohtainen tunnustaminen. Visio ja älyllinen stimulaatio eivät nousseet tämän tutkimuksen tuloksissa vahvasti esille, mutta voidaan sanoa, että Y-sukupolvi haluaa lähijohtajiltaan transformationalisen johtajan ominaisuuksia, jotka ovat myös sitouttavia ominaisuuksia. Kuten Waris et.al (2018) toivat esille, transformationalisen johtajuuden on nähty vaikuttavan vahvasti työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen ja vähäiseen vaihtuvuuteen. Kuitenkin hyvä johtaja hyödyntää molempia johtamistapoja, kuten Conger ja Kanungo (kts. Keskes, 2014) toivat esille ja tämä näkyy myös tässä tutkimuksessa, jossa pääpaino on transformationalيسissa johtamistavassa, mutta vivahteita transaktionaalista johtamista on myös löydettävissä.



Kuva 4 Transformationaalisen johtamisen ulottuvuudet

Inspiroiva viestintä oli yksi transformationaalisen johtamisen ulottuvuus, joka esiintyi tuloksissa. Haastateltavat arvostivat selkeää, avointa ja mutkatonta viestintää esimiehen suunnalta. Etenkin muutostilanteissa haluttiin selkeää viestintää, kuitenkin niin, että viestinnässä huomioidaan, mitä kaikkea alaisten kuuluu asiasta tietää, eikä näin ollen viestitä aivan kaikkea tarpeetonta. Yksi viestinnän kriteeri onkin autenttisuus eli puhutaan asioista avoimesti, rehellisesti ja vilpittömästi. Organisaation johdolla saattaa joskus olla halua suodattaa tietoa, jolloin ajatellaan, ettei henkilöstölle kannata kertoa kesken-eräisistä asioista. Tällainen tiedon suodattaminen ei kuitenkaan ole koskaan hyvä ajatus, sillä tieto korvautuu mielikuvilla, jotka voivat aiheuttaa vahingollista hämmennystä työntekijöiden kesken. (Aro ja muut, 2018: 68.) Inspiroivaan viestintään kuuluukin positiivisten ja rohkaisevien viestien ilmaisua organisaatiosta, jotka lisäävät motivaatiota ja luottamusta työntekijöissä. (Rafferty & Griffin 2004). Nuoret aikuiset haluavat ja odottavat esimiehiltään tällaista selkeää ja motivoivaa viestintää. Viestinnällä on hyvin painava rooli johtamisessa ja esimiehen ja tämän alaisen välisessä suhteessa. Ilman tehokasta ja motivoivaa viestintää, tavoitteet voivat jäädä hämäräksi ja epäselviksi, eikä henkilö enää tiedä mitä häneltä odotetaan. Tällainen tilanne johtaa epävarmuuteen, joka taas toisaalta johtaa tulehtuneeseen työilmapiiriin ja sitä kautta sitoutumisen asteeseen.

Toinen transformationaalisen johtamisen ulottuvuus, joka ilmeni tuloksissa, oli kannustava johtaminen. Kannustavassa johtamisessa johtaja huomioi työntekijöiden henkilökohtaisia tarpeita. He huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista ja luovat ystävällisen ja psykologisesti tukea antavan työympäristön. Yksi tekijä, joka erottaa transformationaalisen johtamisen muista uuden johtajuuden teorioista, onkin yksilöllisen harkinnan sisällyttäminen. (Rafferty & Griffin 2004.) Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, kuinka tärkeänä nähdään kannustava ote johtamisessa ja kuinka odotetaan, että esimies on kiinnostunut jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista ja suunnitelmista. Tämä vastaa Y-sukupolven halua saada yksilöllistä johtamista, jossa huomioidaan henkilön henkilökohtaiset ja työuran tavoitteet. (Kultalahti & Viitala, 2015). Esimiehen on oltava läheinen hahmo, johon työntekijä voi luottaa ja jota voi lähestyä helposti. Tällä tavoin esimies voi kannustaa alaisiaan saavuttamaan asetetut tavoitteet, mutta samalla pystyy kannustamaan omissa henkilökohtaisissa tavoitteissa.

Kolmas ulottuvuus, joka tuloksissa ilmeni, oli henkilökohtainen tunnustaminen. Tuloksissa ilmeni halua saada palautetta ja palkitsemista tehdystä työstä, jotta osaamista saisi kehitettyä ja löytyisi motivaatiota suoriutua työtehtävistä. Tämä vastaa hyvin Raffertyn ja Griffinin (2004) kuvausta henkilökohtaisesta tunnustamisesta, johon kuuluu tarjota palkintoja, kuten kehuja ja tunnustusta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Nuoret aikuiset haluavatkin, että heidän suorituksistaan tulee heti palautetta ja se palkitaan oikeudenmukaisesti. (Kultalahti & Viitala, 2015). Palautteen avulla nuoret aikuiset pystyvät kehittämään itseään ja kokevat saavansa tunnustusta omasta työpanoksesta. Koska palkan määrä on tärkeää nuorille aikuisille, on odotettavaa, että he myös arvostavat erilaisia palkitsemistapoja. Henkilökohtaisen tunnustamisen ulottuvuus perustuukin tutkimuksiin, joissa on löytenyt vahva yhteys transaktionaalisen johtamisen ja transformationaalisen ulottuvuuksien välillä. (Rafferty & Griffin 2004; Keskes 2014.) Transaktionaaliseen johtamiseen kuuluu nimittäin johtajan asettamat erityiset tavoitteet työntekijälle, joita seurataan ja palkitaan kunhan tavoite on saavutettu. (Bass, 1985.) Tässä ulottuvuudessa näkyi, kuinka ei välttämättä puhtaasti haeta transformationaalista johtamista, vaan halutaan sekoittaa mukaan myös hieman transaktionaalista johtamistapaa.

Transformationalisen johtamisen ominaisuudet, jotka ilmenivät tutkimuksessa, vastaavat myös muita johtamisen tutkimuksia, joissa on tutkittu Y-sukupolven mieltymyksiä ja toiveita esimiehestä. Manzano ja Nyström (2011) esimerkiksi totesivat, että esimiehen tulee antaa palautetta ja pitää huoli, että tavoitteet ovat selvät. Esimiehen tulisi myös olla innostava ja oikeudenmukainen. Kibler et. al (2014) tutkivat myös esimiesten ominaisuuksia, jotka vetoavat Y-sukupolveen ja totesivat, että esimiesten tulee esimerkiksi parantaa palkitsemista ja tunnustamista sekä tehdä yhteistyötä ja kuunnella. Nämä ominaisuudet muistuttavat hyvin paljon transformationaalista johtamista, jossa on tärkeää antaa palautetta ja viestiä organisaation tavoitteet sekä inspiroida työntekijöitä. Oikeudenmukainen palkitseminen kuuluu myös transformationaliseen johtamiseen, jossa tunnustuksen kautta muun muassa palkitaan työntekijää saavutetusta tavoitteesta. Ei siis ole yllättävää, että tämä johtamistapa on sopiva Y-sukupolvelle, sillä johtajan ominaisuudet vastaavat Y-sukupolven toiveita hyvästä esimiehestä.

Mentoroinnin tärkeys nousi tuloksissa esille ja tämä vastaa hyvin myös aiempia tutkimustuloksia. Y-sukupolven halua työskennellä mentorin kanssa on tuotu esille esimerkiksi Kultalahden (2015) väitöskirjassa, jossa Y-sukupolvi näkee esimiehen valmentajana tai henkilökohtaisena kouluttajana niin työ- kuin omassa elämässä. Valmentamisen tärkeys Y-sukupolvelle näkyy myös koulutuksessa, sillä epäopettaminen eli valmentaminen on tämän sukupolven mieleen, jossa opettajan ja oppilaan välinen kynnys on matala ja opettaja on kiinnostunut oppilaasta sekä tämän oppimistarpeista. (Vesterinen & Suutarinen, 2011: 90). Syy Y-sukupolven haluun työskennellä mentorin kanssa voi löytyä, kun tarkastelemme mentorin ja transformationalisen johtajan ominaisuuksia, joissa näemme paljon yhtäläisyyksiä. Mentori hyödyntää monia transformationalisen johtamisen tapoja, jonka vuoksi ei ole yllättävää, kuinka nuoret aikuiset haluavat esimiehekseen mentorin. Transformationalيسissa johtamisessa, kuten aiemmin tuotiin esille, keskitytään kannustamaan ja tunnustamaan henkilön tavoitteiden saavuttamista ja viestitään asioita inspiroivasti, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Mentori pystyy tarjoamaan yksilöllistä johtamista mentoroitavalleen ja keskittyä juuri mentoroitavan toiveisiin,

haluihin ja tavoitteisiin. (Kultalahti & Viitala, 2015). Tällaista mentorointia ja johtamista nuoret aikuiset haluavat, sillä heille on tärkeää saada tukea lähijohtajaltaan, kuten Sherman (2015) toi esille, sekä tulla kuulluksi. Kun Y-sukupolvi saa tarvitsemaansa tukea ja ohjausta, auttaa tämä sitouttamaan heidän osaamista organisaatioon.

Tutkimuksen tuloksissa ei esiintynyt kolmatta johtamistapaa *laissez-fairea* eli epäjohtamista. Tämä osoittaa, että nuoret aikuiset haluavat aktiivisen johtajan, joka todella välittää alaisistaan ja joka on kiinnostunut alaisen kehittymisestä ja tämän uratavoitteista. Johtajalla tulee olla empatiaa, kykyä antaa palautetta ja palkita onnistuneista suorituksista. Vaikka johtajan halutaan olevan läheinen hahmo, on kuitenkin tärkeää, että johtajalla on auktoriteettia. Mikrojohtamista ja diktaattorimaista otetta tulee kuitenkin välttää, sillä nuoret aikuiset hakevat organisaatiota, jossa on matala hierarkia ja mahdollisuus työskennellä itsenäisesti. Lähijohtoasemassa olevaa henkilöä halutaan arvostaa ja tämän johtoa halutaan seurata, tosin kaikkien on oltava yhdenvertaisia ja yhtä arvostettuja organisaation jäseniä. Kuten näissä johtopäätöksissä ilmeni, Y-sukupolvi hakee mentoria, joka hyödyntää transformationaalista johtamistapaa. Tällainen johtamistapa nähdään sitouttavana ja vaikuttavana ja organisaatioiden olisi syytä miettiä, vastaako heidän lähijohtamisensa tätä tapaa.

7.1 Jatkotutkimuksen aiheet ja ehdotukset työelämälle

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen aikana esille nousseet jatkotutkimusten aiheet sekä ehdotukset työelämälle.

Jatkotutkimuksen aiheet

Tämän tutkimuksen aikana heräsi muutama jatkotutkimuksen aihe, joita voisi tulevaisuudessa toteuttaa. Kuten aiemmin teoriassa tuotiin esille, on sopivaa kyseenalaistaa, muuttuuko eri sukupolvien ajatukset ja mieltymykset iän myötä vai ovatko sukupolvien ominaisuudet tosiaan kytköksissä yhteisten syntymävuosien ja historiallisten tapahtumien kanssa. Y-sukupolven ajatuksiin lähijohtamisesta voisi palata esimerkiksi kymmenen vuoden päästä, kun kaikki sukupolven edustajat ovat jo olleet työelämässä

pidempää ja monet ovat todennäköisesti jo itse toimineet esimiesasemassa. Tällöin voisi selvittää, josko sukupolven halut muuttuvat iän myötä vai vaikuttaako sama syntymäaika ja historia sukupolven tapaan ajatella asioita.

Y-sukupolvesta seuraavana tulee Z-sukupolvi, jotka ovat tutkijan näkökulman mukaan 1995–2010-luvuilla syntyneitä. He alkavat olla jo siinä iässä, että heidän näkemyksiään lähijohtamisesta voisi myös tutkia. Vaikka Z-sukupolveen kuuluvat eivät välttämättä ole vielä kerryttänyt paljon työkokemusta verrattuna Y-sukupolveen, voisi heidän odotuksiin lähijohtamisesta jo tutkia. Näin johtamista pystytään muuttamaan ja muokkaamaan uusien sukupolvien halujen ja mieltymysten mukaan. Sukupolvien välisiä eroja voisi myös tutkia ja vertailla, kuinka kahden digisukupolven, Y-sukupolven ja Z-sukupolven, näkemykset eroavat toisistaan, kun pohditaan millainen lähijohtaminen sitouttaa. Se mikä Y-sukupolvella on toiveena ja haaveena johtamistavoissa, saattavat olla itsestään selvyys ja odotettavissa oleva johtamistapa Z-sukupolvelle.

Kuten tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni, määräaikaiset työsuhteet ovat tulleet jäädäkseen ja vakinaisten työsuhteiden löytäminen alkaa olla ns. luksusta. Sitoutumista olisi hyvä tutkia ja verrata tämän vuoksi määräaikaisten ja vakinaisten saman organisaation työntekijöiden välillä. Kuten tässä tutkimuksessa ilmeni, määräaikaisuus voi vaikuttaa sitoutumisen puuttumiseen, eikä välttämättä koeta, että ollaan täysin osa organisaatiota, vaan pikemmin läpikulku matkalla. Nuoret aikuiset arvostavat vakautta ja varmuutta, jonka vuoksi vakinainen työsuhde on toivottavaa, vaikka määräaikainen työsuhde mahdollistaa erilaisten kokemusten kerryttämisen. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että nykyään työsuhteet ovat enimmäkseen määräaikaisia ja tulevaisuuden työurat nähdään enemmän portfolio urina. Muuttuuko mahdollisesti suhde määräaikaisia työsuhteita kohtaan ja ovatko määräaikaiset ja vakinaiset työntekijät samalla tavalla sitoutuneita organisaatioon?

Lopuksi pohdintaa Y-sukupolveen liittyvistä tutkimuksista. Y-sukupolvea on tutkittu laajasti ja moninaisista näkökulmista. Onkin sopivaa pohtia, tulisiko Y-sukupolvesta jo siirtyä

seuraaviin sukupolviin, sillä tutkimuksia Y-sukupolvesta löytyy jo reilusti ja erilaisista näkökulmista. Tutkimuksen tekohetkellä, Y-sukupolveen ja sen johtamiseen liittyviä tutkimuksia löytyi laajasti, joten voi olla sopivaa pohtia siirtymistä tutkimaan Z-sukupolvea ja jopa sitä seuraavaa alpha-sukupolvea. Tämä tutkimus tehtiin, koska viimeisetkin Y-sukupolven edustajat ovat nyt siirtyneet opinnoistaan työelämään ja kyseinen sukupolvi on suurin sukupolvi työelämässä vuonna 2020 eli tutkimuksen tekohetkellä. Kuitenkin on sopivaa miettiä kriittisesti, onko tällä hetkellä aihetta tutkia Y-sukupolvea ainakaan johtamisen näkökulmasta. Y-sukupolvi on kiinnostanut tutkijoita pitkään ja tutkimuksia löytyy erilaisista näkökulmista ja pitkin vuosia. Tulevaisuudessa voisi verrata näitä tuloksia, josko Y-sukupolven mielipiteet muuttuvat vuosien saatossa, mutta muutoin olisi ehkä järkevää siirtää katseet tuleviin nuoriin työntekijöihin ja heidän johtamiseensa ja ominaisuuksiin.

Ehdotuksia työelämälle

On oleellista ymmärtää, kuinka sitouttaa osaavaa työvoimaa itselleen, jotta vältetään esimerkiksi jatkuvilta rekrytointiprosesseilta, jotka ovat aikaa vieviä ja kalliita organisaatiolle. Jatkuva muutos työyhteisössä ei myöskään ole hyvästä työntekijöille, jotka joutuvat jatkuvasti perehdyttämään uutta henkilöä ja oppia rakentamaan ryhmähenkeä uudelleen. Kun työnteke muuttuu vaivalloiseksi, eikä työympäristö ole sellainen, mitä odottaa, muuttuu työntekijöiden asenteet huonompaan ja heidänkin sitoutumisensa aste voi heikentyä. Voi syntyä ikävä noidankehä, jossa jatkuva vaihtuvuus luo epämukavuutta työyhteisössä ja joka taas osaltaan aiheuttaa halua vaihtaa työpaikkaa.

Työnantajien onkin hyvä miettiä, kuinka vaikuttaa vaihtuvuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Nuoret aikuiset painottavat työnsä ja aikansa arvoa, jonka vuoksi palkitseminen ja kehittyminen ovat erityisen tärkeitä asioita heille. Työnantajien onkin ymmärrettävä, että nuoret aikuiset haluavat kehittyä, sillä sen myötä avautuu mahdollisuus työskennellä vaativissa työtehtävissä, joista myös maksetaan enemmän. Jos tällaista mahdollisuutta ei tarjota, saatetaan sitä etsiä muualta. Tässä voi työnantajille tulla virheellisesti kuva kärsimättömistä nuorista aikuisista, jotka ovat epälojaaleja vaihtaessaan

organisaatiota toiseen. Työnantajien on ymmärrettävä, että nuoret aikuiset kyllästyvät työntekoon, mikäli he eivät koe vaihtelua työssään tai koe hyötyvänsä työstä. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että työnantaja pohtii, millaisia uramahdollisuuksia nuorilla aikuisilla olisi organisaatiossa ja millaisia erilaisia työtehtäviä tälle voisi tarjota, jotta tämän kehittymishalu toteutetaan ja samalla saadaan henkilö sitoutumaan organisaatioon. Työnantajan ei tule odottaa, että nuori aikuinen pysyy samassa työtehtävässä useita vuosia, jonka vuoksi on tärkeää pohtia seuraavaa ura askelta jo valmiiksi.

Työnantajat pystyvät lähijohtamisen avulla vaikuttamaan nuorten aikuisten sitoutumistaseseen, mutta tämä vaatii, että työnantajat tarjoavat nuorille aikuisille mentoria esimiehen sijaan. Mentorin asema on tietyllä tapaa läheisempi kuin esimiehen, sillä mentori on keskittynyt juuri mentoroitavan tilanteeseen ja tavoitteisiin, sekä huolehtii siitä, että mentoroitava oppii mentorilta mahdollisimman paljon ja tarjoaa henkilökohtaista palautetta tämän etenemisestä. Ei ole yllättävää, että nuoret aikuiset suosivat mentoria, sillä tämä hyödyntää paljon transformationaalista johtamistapaa ja auttaa nuorta aikuista kehittymään ja oppimaan uutta. Työnantajien olisi hyvä pohtia uudelleen esimiehen asemaa organisaatiossa ja kouluttaa esimiehiään toimimaan enemmän mentoreina, jotka hyödyntävät transformationaalista johtamistapaa. Mentorille on periaatteessa tarvetta aina, kun työtehtävät muuttuvat tai kun henkilö vaihtaa organisaatiota. Koska Y-sukupolvi on kovin kehittymishaluinen, on melko varmaa, että he hakeutuvat uusiin työtehtäviin tai organisaatioihin useammin, kuin aiempien sukupolvien edustajat, jonka vuoksi on hyvä tarjota mentoria, joka ohjaa kehittymistä ja urasuunnittelua.

Kun organisaatio pystyy tarjoamaan nuoria aikuisia kiinnostavia paikkoja, tämä samalla rakentaa hyvää työnantajamielikuvaa, joka tuo etua työmarkkinoilla. Tämä on pitkän aikavälin kannalta myös kannattavaa, sillä hyvä työnantajamielikuva voi elää hyvinkin pitkään ja näin ollen vaikuttaa myös tulevien sukupolvien haluun hakeutua juuri tietylle työnantajalle. Vaikka uusien sukupolvien mukana tulee uusia ominaisuuksia ja odotuksia, auttaa hyvä työnantajamielikuva organisaatiota houkuttelemaan osaavaa työvoimaa itselleen. Organisaatio saattaa myös olla kehittymishaluisempi, kun panoksena on ylläpitää

hyvää työnantajamielikuvaa ja haluttavuutta työnhakijoiden kesken. Kilpailu osaajista muuttuu entistä kiivaammaksi työmarkkinoilla, joten organisaatioiden tulee miettiä, mitkä asiat vetävät hakijoita puoleensa ja mitä organisaatio voisi tarjota, joka houkuttelisi uutta osaamista. Koska työvoimaa lähtee enemmän kuin sitä tulee työmarkkinoille, elämme työntekijän markkinoita, jolloin työntekijä pystyy kilpailuttamaan työnantajaa.

Nuoren aikuisen on hyvä kommunikoida heti työuransa alussa tämän haaveista tulevaisuudesta ja tavoitteista. Kommunikointia ei tule vähätellä ja on hyvä tuoda urasuunnitelmat mahdollisimman pian esille omalle esimiehelle, jotta tämä pystyy auttamaan ja ohjaamaan oikeaan suuntaan. Nuoret aikuiset haluavat kurottaa tähtiin, mutta he ymmärtävät kyllä, ettei kurotus tapahdu yhdessä yössä. Työuran alussa ei välttämättä heti päästä vaativiin ja kovan ansioluokan työtehtäviin, mutta halutaan kuitenkin edetä siihen suuntaan. Jotta tällainen kehitys tapahtuu, on tärkeää tuoda henkilökohtaiset tavoitteet esille esimiehelle. Mikäli asiaa ei tuo esille, ei esimies ole tietoinen halusta kehittyä, eikä näin ollen osaa ohjata tavoitteiden suuntaan. Mikäli kommunikointi jää vähälle, seuraa tilanne, jossa kumpikaan osapuoli ei tiedä mitä toinen haluaa, josta seuraa epätietoisuutta ja epävarmuutta. Y-sukupolven on siis rohkeasti tuotava esille kehittymishalunsa ja uratavoitteensa, jotta heidän odotuksensa täyttyisivät.

On kuitenkin varmaa, että nuoret aikuiset haluavat löytää paikkansa työelämässä ja panostaa työhönsä. He haluavat löytää vakautta ja varmuutta elämäänsä, eivätkä he etsi jatkuvasti muuttuvaa työuraa. Kuitenkin niin kauan kuin nuorille aikuisille sopivaa organisaatiota ei löydy, ollaan valmiita vaihtamaan organisaatiota, kunnes oikea löytyy kohdalle. Tämän vuoksi organisaatioilla on suuri tehtävä pystyä tarjoamaan miellyttävää työyhteisöä, mielenkiintoisia työtehtäviä, kilpailukykyistä ja oikeudenmukaista palkkaa sekä oikeanlaista johtamista Y-sukupolvelle. Mikään pieni tehtävä tämä ei ole ja on hyvä muistaa, että seuraava sukupolvi, Z-sukupolvi, on jo kolkuttamassa ovea ja tulee olemaan tulevaisuudessa taas koulutetuin sukupolvi työelämässä omine vaatimuksineen.

Lähteet

- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä*. Helsinki: Taloustieto.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119.
- Allen, N.J. & Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent.
- Arsenault, P. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141. doi: <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01437730410521813>
- Aziz, K., Rahamn, R. & Yusof, H. (2019). A Review on Antecedents of Organizational Commitment Among Gen Y. *The European Proceedings of Social and Behavioral Sciences*, 107-119. doi: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.09.11>.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-553. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00030-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00030-2).
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. doi: <http://dx.doi.org/10.1086/222820>.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caruso, C. (2014). *Understanding Y*. Melbourne, Vic.: John Wiley & Sons.
- Dixon, G., Mercado, A. & Knowles, B. (2013). Followers and Generations in the Workplace. *Engineering management journal*, 25(4), 62-72. doi:10.1080/10429247.2013.11431996.

- Dwyer, R. & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities*, 10(3), 281-305. doi: 10.1108/JEC-08-2013-0025.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, [Calif.] ; London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ferri-Reed, J. (2014). Are Millennial Employees Changing How Managers Manage? *The Journal for Quality and Participation*, 37(2), 15-18.
- Giancola, F. (2008). Should Generation Profiles Influence Reward Strategy? *Employee Relations Lay Journal* 34(1), 56-68.
- Gillet, N. & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347. doi:10.1002/hrdq.21192.
- Goodwin, V., Wofford, J. & Whittington, J. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-774. doi:10.1002/job.111.
- Grubb, V. (2016). *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*. John Wiley & Sons.
- Hays (2014). *Gen Y and the World of Work: a report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y Germany*. Noudettu 10-05-2020 osoitteesta https://social.hays.com/wp-content/uploads/2014/09/HAYS_REPORT_DE_VERSION_online.pdf.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hobart, B. & Sendek, H. (2014). *Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership*. (Second edition.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Holt, S. Marques, J. & Way, D. (2012). Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), 81-93.

- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Lawson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (189 – 207).
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millenials rising: The next generation*. Vintage Books.
- Hut, N. (2020). How to succesfully manage multiple generations in the workplace. *Healthcare Financial Management*, 74(2), 44-45.
- Jackson, C. J. (2020). Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development? *Personality and individual differences*, 156, 1-5. doi:10.1016/j.paid.2019.109760
- Jauhar, J., Ting, C., & Rahim, N. (2017). The impact of reward and transformational leadership on the intention to quit of generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction. *Global Business and Management Research*, 9(4), 426-441.
- Jayasingam, S. (2013). Affective commitment among knowledge workers: the role of pay satisfaction and organization career management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3903-3920.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- 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.
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*, 10(1). doi:10.3926/ic.476.
- Keskes, I., Sallan, J., Simo, P. & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Kilber, J., Barclay, A. & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80-91.

- Klein, P. (2018). Leadership Perspective on the New Generations (Generation Y and Generation Z). *International Journal of Business and Social Science*, 9(10), 32-36. doi:10.30845/ijbss.v9n10p4
- Knouse, S. (2011). Managing Generational Diversity in the 21st Century. *Competition Forum*, 9 (2), 255-260.
- Kram, K. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kultalahti, S. (2015). "It's so nice to be at work!" : adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>:
- Kultalahti, S., Edinger, P. & Brandt, T. (2013). Expectations for Leadership-Generation Y and Innovativeness in the Limelight. *European Conference on Management, Leadership & Governance*, 152-160.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y - Challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
- Manpower Group. (2018). *Millennial Careers: 2020 Vision. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*. Noudettu 09-03-2020 osoitteesta https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES
- Manzano, C. & Nyström, O. (2011). *Generation Y-förlorade genier!* Magisteruppsats, Stockholms Universitet, Tukholma.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*, ed. Kecskemeti, NY.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). *Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa?* Atena Kustannus Oy.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management review*, 1(1), 61-89. doi: [https://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behaviour*, 14, 224-247.

- Naim, M. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. doi: 10.1108/ER-09-2016-0172.
- Ng, E., Schweitzer, L. & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292.
- Paul, P. (2001). Getting inside Gen Y. *American Demographics*, 23(9), 42-29.
- Piispa, M. (2018). *Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö TEOS.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Redditt, J., Gregory, A. M. & Ro, H. (2019). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2), 206-225. doi:10.1080/15256480.2017.1359735
- Rudolph, C., Rauvola, R. & Zacher, H. (2017). Leadership and generations at work: a critical view. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-65. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.09.004
- Salahudin, S., Alwi, M., Baharuddin, S. & Samad, N. (2016). Generation Y: Organizational Commitment and Turnover Intention. *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences*, 449-456, doi: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.02.41>.
- Sathyakumar, J. & Ramakrishnan, M. (2013). Work Place Expectations and Organizational Commitment of Generation "Y": A Case Study at Selective Business School. *TSM Business Review*, 1(1), 1-13.
- Sellya, P., Sjabadhyni, B. & Mustika, M. (2018). "Making Generation Y stay": The Mediating Role of Organizational Commitment. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(2), 141-152. doi: <http://dx.doi.org/10.21580/pjpp.v3i2.2513>.
- Sherman, R. (2015). Recruiting and Retaining Generation Y Perioperative Nurses. *AORN Journal*, 101(1), 138-143. doi: <http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.aorn.2014.10.006>.

- Simons, N. (2010). Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management* 44(1), 28-33.
- Sinha, N. & Kshatriya, N. (2016). The Expectations of Gen Y in the Changing Workplace Dynamics - an Indication to the HR Managers. *International Journal of Business and General Management*, 5(6), 41-50.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363.
- Sorjanen, T. & Vainio, A. (2020). *Milleniaalit: Uuden vuosituhatosen tekijät*. Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Stum, D. (1999). Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy and Leadership*, 27(1), 4-7. <http://dx.doi.org/10.1108/eb054623>.
- Sylvester, J. (2015). Creating and maintaining an engaged Generation Y workforce - why it matters and what to do. *Strategic HR view*, 14(4), 151-152. doi:10.1108/SHR-02-2015-0015.
- Truckenbrodt, Y. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behaviour. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.
- Tulgan, B. (2009). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Tulgan, B. (2016). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage the Millennials*. (Revised and updated.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Uusi-Kakkuri, P., Brandt, T. & Kultalahti, S. (2016). Transformational leadership in leading young innovators – a subordinate’s perspective. *European Journal of Innovation Management*, 19(4), 547-467. doi: 10.1108/EJIM-12-2014-0118.

- Valli, R. & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vesterinen, P. & Suutarinen, M. (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Helsinki: JTO.
- Viinamäki, L., Saari, E. & Ahola, A. (2007). *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Waldman, D., Ramirez, G., House, R. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.
- Waris, M., Khan, A., Ismail, I., Adeleke, A. & Panigrahi, S. (2018). Impact of leadership qualities on employee commitment in multi-project-based organizations. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 140. doi:10.1088/1755-1315/140/1/012094.
- Weber, M. (1968). *On charisma and institution building*. Chicago: University of Chicago Press.
- Werf, R. (2020). 3 Key Types of Organisational Commitment. *Effectory*. Noudettu 2020-03-19 osoitteesta <https://www.effectory.com/knowledge/3-key-types-of-organisational-committment/>
- World Economic Forum. (2016). The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Wysocky, K. (2011). Managing Generation Y. *Corporate Report Wisconsin*, 26(6), 12.
- Ye, M. (2006). Coping with the "Millenials". *China Staff*, 12(7), 19-21.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Kerro lyhyesti työkokemuksestasi:

Ikä:

Sitoutuminen

Mihin olet tyytyväinen nykyisessä työpaikassasi? Entä mihin et ole tyytyväinen?

Mikä on sinulle tärkeää työssä?

Kenen tai minkä vuoksi teet työtäsi?

Mitä sinun mielestäsi tarkoitetaan organisaatioon sitoutumisella?

Koetko, että olet sitoutunut nykyiseen työnantajaasi tai oletko kokenut sitoutumista työnantajaan? Onko sitoutuminen mielestäsi tärkeää?

Mitkä asiat pitävät sinua nykyisessä organisaatiossa?

Onko mielestäsi parempi olla muutamassa yrityksessä töissä koko uran aikana vai vaihtaa työpaikkaa usein haasteiden perässä? Miksi?

Mitkä asiat tai tapahtumat saisivat sinut vaihtamaan tai harkitsemaan organisaation vaihtoa?

Millaisia tavoitteita sinulla on työurallesi?

Johtaminen

Miten kuvailisit hyvää esimiestä?

Millainen on huono esimies?

Miten haluaisit tulla johdetuksi?

Oletko tyytyväinen nykyiseen esimieheesi? Miksi/Miksi ei?

Miten lähijohtamista voidaan mielestäsi kehittää organisaatiossa?

Johtaminen sitouttamisen keinona

Koetko, että esimiehesi vaikuttaa sitoutumiseesi organisaatioon? Miksi/ Miksi ei?

Voiko esimies vaikuttaa negatiivisesti haluusi jäädä organisaatioon? Kuinka?

Onko sitoutumisen asteesi muuttunut työskentelysi aikana ja onko muutos johtunut esimiehestä?

Onko jotain toimia, joita esimies voisi tehdä, jotka vaikuttaisivat haluusi jäädä organisaatioon?

Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain, joka ei tullut haastattelun aikana esille?