

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Tessa Yang

**EI ALAISIA JA ESIMIEHIÄ ERIKSEEN**  
**– Miten Y-sukupolven esimies johtaa?**

Johtaminen ja organisaatiot  
Pro gradu-tutkielma

**VAASA 2016**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimuksen tarkoitus	10
1.2. Tutkimuksen tausta	10
1.3. Tutkimuksen rakenne	11
<b>2. SUKUPOLVET</b>	<b>13</b>
2.1. Baby boomers	14
2.2. X-sukupolvi	15
2.3. Y-sukupolvi	16
2.3.1. Arvot ja asenteet	16
2.3.2. Y-sukupolvi työelämässä	17
2.3.3. Esimiesodotukset	19
2.4. Uravaiheet	20
2.4.1. Alkuvaihe	21
2.4.2. Keskivaihe	21
2.4.3. Loppuvaihe	22
2.4.4. Scheinin uraliikkuvuusmalli	23
<b>3. ESIMIESTYÖ</b>	<b>25</b>
3.1. Esimiehen henkilöstöroolit	25
3.2. Palkitseminen esimiestyössä	28
3.2.1. Aineellinen ja aineeton palkitseminen	29



3.3. Motivointi esimiestyössä	30
3.3.1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	31
3.3. Maslow'n tarvehierarkia	32
3.4. Herzbergin motivaatio-hygienia –teoria	34
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
4.1. Aineistonkeruumenetelmä	36
4.2. Tutkimuksen toteutus	38
4.3. Aineiston analyysimenetelmä	39
4.4. Tutkimuksen luotettavuus	41
4.4.1. Reliabiliteetti ja validiteetti	41
<b>5. TUTKIMUSAINEISTO</b>	<b>44</b>
5.1. Teema 1: Millainen on Y-sukupolvi haastateltavien mielestä	44
5.1.1. <i>Negatiiviset ominaisuudet</i>	44
5.1.2. <i>Positiiviset ominaisuudet</i>	45
5.2. Teema 2: Oma esimies	46
5.3. Teema 3: Oma urakehitys	48
5.4. Teema 4: Oma johtamistyyli	49
5.4.1. <i>Motivointi</i>	49
5.4.2. <i>Palkitseminen</i>	50
5.4.3. <i>Oma johtaminen</i>	51
5.5. Teema 5: Eri sukupolvet alaisina	52



<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b>	<b>55</b>
6.1. Johtopäätökset	55
6.2. Yhteenveto keskeisistä tutkimushavainnoista	58
6.3. Jatkotutkimuksen aiheita	60
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>61</b>
<b>KUVIOLUETTELO</b>	
Kuvio 1. Esimiestyön HIP-malli	27
Kuvio 2. Työmotivaatiota selittävät tekijät	31
Kuvio 3. Maslow'n tarvearkia pyramidina kuvattuna	34
Kuvio 4. Herzbergin ja Maslow'n teorioiden yhteydet	35
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	
Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden perustiedot.	40
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Esitietolomake	69
Liite 2. Teemahaastattelurunko	70



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppateiteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Tessa Yang	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ei alaisia ja esimiehiä erikseen – Miten Y-sukupolven esimies johtaa?	
<b>Ohjaaja:</b>	Susanna Kultalahti	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiteiden maisteri	
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö	
<b>Pääaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2011	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2016	<b>Sivumäärä:</b> 73

---

**TIIVISTELMÄ**

Vanhempien sukupolvien jäädessä eläkkeelle, on Y-sukupolvelaisten vuoro siirtyä esimiesasemiin. Y-sukupolven johtamistyylillä on ajankohtainen aihe juurikin tämän vuoksi. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten Y-sukupolven esimies johtaa, ja miksi. Tutkimuksessa vertaillaan Y-sukupolvea edellisiin sukupolviin, ja tarkastellaan niiden välisiä eroja ja samankaltaisuuksia. Vanhemmat sukupolvet ovat mukana tarkastelussa sen vuoksi, jotta saisimme selville, onko Y-sukupolvien esimiesten omilla esimiehillä merkittävää roolia heidän johtamiskäytäntöihin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin seitsemältä Y-sukupolven esimieheltä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluita, ja haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Kaikki esimiehet työskentelevät yrityksessä X.

Tutkimuksessa saatiin selville, että Y-sukupolven esimiehet johtavat alaisiaan sillä tavoin, miten he toivoisivat itseään johdettavan. Esimiehet myös ymmärtävät eri sukupolvien eroavaisuudet, ja osaavat muuttaa johtamiskäytäntöjään henkilöstä riippuen. Y-sukupolven esimiehet omaavat joissakin määrin samoja arvoja ja asenteita kuin vanhemmat sukupolvet, mikä näkyy myös heidän johtamisessaan.

---

**AVAINSANAT:** Y-sukupolvi, esimiestyö, motivaatio, palkitseminen, urakehitys, sukupolvet





## 1. JOHDANTO

Jokainen sukupolvi on erilainen verrattuna edeltäjiinsä, mutta Y-sukupolvi eroaa merkittävästi aikaisemmista sukupolvista, sillä eri tutkijoiden mukaan sukupolvien tavat toimia eivät ole aikaisemmin eronneet näin suuresti koskaan. (Vesterinen 2011: 115.) Työ ei ole niin vahvasti kytköksissä identiteettiin kuin aikaisemmillä sukupolvilla, sillä Y-sukupolvi tahtoo toteuttaa itseään elämän muilta osilta. Y-sukupolvellisilla on vahva identiteetti, jota ei pysty helposti muuttamaan. He ovat myös rohkeita, itsevarmoja ja globaaleja. Tämän sukupolven edustajat ovat hyvin tietoisia omista etuuksistaan, ja myös vaativat niitä. On myös tavanomaista, että tulevaisuuden suunnitelmat eivät kannu viittä vuotta pidemmälle. (Tekniikka & Talous 2009).

Tämä pro gradu-tutkielma käsittelee Y-sukupolvea aikana (vuonna 1980–1995 syntyneitä) esimiehiä. On olemassa paljon tutkimuksia Y-sukupolvelaisista työelämässä työntekijöinä, mutta ei juurikaan siitä, millainen Y-sukupolvi on esimiehenä. Johtavatko Y-sukupolvelliset omia alaisiaan siten, miten he haluaisivat heidän johdettavan? Ottavatko he mallia omista esimiehistään, jotka ovat vanhempaa sukupolvea? Heijastuvatko heidän omat arvot ja asenteet esimiestyöhön? Arvostavatko he samoja asioita työelämässä, kuin vanhempi sukupolvi?

Tutkimus myös auttaa Y-sukupolvelaisia ymmärtämään paremmin heidän omaa käyttäytymistään esimiehenä, ja voivat hyödyntää tietoa omassa työssään. Tutkielman aiheena on Y-sukupolvi esimiehenä, eli millainen esimies Y-sukupolvelainen on ja miten hän johtaa. Tutkielmassa tarkastellaan myös yhteyksiä aikaisempiin sukupolviin, ja yritetään löytää niin yhtenäistäviä tekijöitä sukupolvien välillä, että suurimpia eroja. Tutkimuksen avulla voidaan myös yrittää selvittää, muuttuvatko Y-sukupolvellisen arvot ja asenteet kun hän siirtyy esimiesasemaan.

Suurin osa aikaisemmista tutkimuksista tarkastelee Y-sukupolvelaisia työntekijöinä, ja tutkimuksia heidän johtamiskäytännöistä ei löydy montakaan.

Tutkimuksen aihe on oleellinen, sillä se on luonnollinen jatko jo olemassa oleville tutkimuksille, ja petaa hyvän alustan myös tuleville tutkimuksille aiheesta.

### 1.1. Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten Y-sukupolveen kuuluvat esimiehet johtavat omia alaisiaan. Oletuksena on, että esimiehet johtavat siten kuin he haluaisivat itseään johdettavan, ja että jakavat samoja arvoja kuin vanhemmatkin sukupolvet. Tutkimuksessa tarkastellaan myös motivoinnin ja palkitsemisen merkitystä esimiestyössä.

Tutkimuskysymyksinä ovat: *Miten Y-sukupolvelainen esimies johtaa alaisiaan, ja onko heidän johtamistyyli samankaltainen kuin heidän omilla esimiehillään?*

Tutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavilla alakysymyksillä:

1. Kuinka Y-sukupolvelainen esimies motivoi ja palkitsee?
2. Millaisena he näkevät huonon ja hyvän esimiehen?

### 1.2. Tutkimuksen tausta

On olemassa monta tutkimusta, jossa on tutkittu Y-sukupolven arvoja ja asenteita eri näkökulmista, sekä myös mitä eroja eri sukupolvien välillä vallitsee ja mitkä tekijät motivoivat. Erilaiset palkitsemiskeinot ja johtamiskäytännöt liittyvät läheisesti motivointiin. Näitä on tutkittu niin yhdessä, kuin erikseen. Cohen (2011) tutki Shalom Schwartzin kymmenen universaalia perusarvoa, jotka ovat tunnistettavissa jokaisella yksilöllä kulttuuritaustasta riippumatta. Vaikka Cohen ei ollut huomionnut omassa tutkimuksessaan ikätekijää, se antaa suuntaa tälle tutkimukselle.

Yksi tunnetuimpia teorioita yksilöiden tarpeista on Abraham Maslow'n (1987) kehittämä tarvehierarkia, jonka avulla pystytään ymmärtämään yksilön arvoja sekä motivoivia tekijöitä. Teorian mukaan yksilön motivaatio on selkeästi riippuvainen siitä, kuinka voimakkaita hänen tarpeensa ovat. Jos yksilön tarve on voimakas, tämä tulee motivoimaan yksilöä sekä ohjaamaan hänen käytöstään. (Cohen, 2011; Hersey & Blanchard 1975.)

Kun tarkastellaan Y-sukupolven johtamiskäytäntöjä, on syytä ottaa huomioon tämän sukupolven motivoivat tekijät. Frederick Herzberg esitti teorian nimeltä motivaatio-hygienia-teoria, joka selittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisen työmotivaatioon. Motivaatio-hygienia-teorian mukaan on olemassa kaksi erilaista tekijöistä koostuvaa ryhmää, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen, ilman että ovat riippuvaisia toisistaan. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967: 113.)

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa käydään läpi ensin eri sukupolvia ja niiden ominaisuuksia. Sukupolvet ovat rajattu kolmeen, jotka ovat vielä aktiivisesti työelämässä mukana (baby boomers, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi). Sukupolvien eri ominaisuudet kuvataan niin työelämässä kuin yleisesti, ja miten kukin sukupolvi käyttäytyy työelämässä. Tässä osassa pääpaino on Y-sukupolvella. Luvussa tarkastellaan tarkemmin Y-sukupolven arvoja ja asenteita, sekä esimiesodotuksia. Lopuksi käymme läpi uravaiheet, jotta ymmärtäisimme paremmin miten yksilö käyttäytyy uransa eri vaiheissa. Uraa käydään läpi myös Scheinin teorian avulla. Tämän teorian avulla pystytään ymmärtämään yksilön liikkeitä yrityksen sisällä, mutta myös miksi saatetaan hakeutua yrityksen ulkopuolelle.

Viimeisessä teoriakappaleessa käydään läpi esimiestyötä, millaista esimiestyö on ja millainen merkitys motivoinnilla ja palkitsemisella on. Luvussa käydään läpi myös Maslow'n tarvehierarkiaa ja Herzbergin motivaatio-hygienia-teoriaa, jotta sukupolvien tarpeita voitaisiin tarkastella syvemmin. Näiden teorioiden avulla

voidaan pohtia, mitkä voisivat olla mahdollisesti tärkeitä tekijöitä työssä eri sukupolville.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään metodologiaosuudessa, miten aineisto on kerätty, miten se on toteutettu, ja pohditaan tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta. Tässä osuudessa myös esitellään haastatteluihin osallistuneiden haastateltavien taustatietoja, ja pohditaan kuinka luotettava tämä tutkielma on ja miten sitä olisi voinut parantaa. Tutkimusaineiston esittelyssä käydään läpi haastattelun teemoittain haastateltavien vastauksia kysymyksiin. Kappale on jaoteltu viiteen teemaan, kuten haastattelussa, jotta lukijalla olisi mahdollisimman helppo lukea tekstiä ja seurata tuloksia.

Tutkimuksen lopussa analysoidaan tuloksia ja esitetään tärkeimmät löydökset. Tällöin vastataan myös tutkimuskysymyksiin, ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## 2. SUKUPOLVET

Tässä kappaleessa fokusoidaan Y-sukupolven ominaisuuksiin, ja millaista palkitsemista ja motivointia he tarvitsevat. Ensin kuitenkin määritellään aikaisempien sukupolvien ominaisuuksia ja piirteitä, jotta voidaan heijastaa Y-sukupolven eroavaisuuksia verrattuna muihin sukupolviin. Kappaleen lopussa tarkastellaan myös yksilön uran vaihteita, jotta voidaan ymmärtää paremmin miksi yksilöt vaihtavat työpaikkaa tai alaa.

Sukupolvi koostuu joukosta ihmisiä, jotka ovat ajallisesti tietyn ajanjakson välillä. He omaavat samankaltaisen identiteetin, joka määräytyy jaettujen uskomusten, aikakauden sekä ikävuosien mukaan. Jokaisen sukupolven edustajat kokevat heidän 5–18 ikävuosinaan samoja asioita, jotka vaikuttavat heidän asenteisiin ja arvoihin elämää ja työtä kohtaan. (Glass 2007.)

Jokaisella sukupolvella on erilaiset arvot ja asenteet, ja he ovat kasvaneet omaa aikakautta vallitsevien vaikutusten mukaisesti. Koetut asiat ja sosiaalinen kanssakäyminen muodostavat yhdessä arvopohjan sukupolven käyttäytymismallille, ja odotuksille omasta tulevaisuudesta. (Lazarevic 2012: 46.) Nämä sukupolvien yksilölliset arvot ja asenteet myös määrittelevät miten sukupolven edustajat käyttäytyvät työelämässä, mitä he odottavat työnantajaltaan ja miten he motivoituvat työssä. (Ng, Schweitzer & Lyons 2010)

Tutkimukset jotka käsittelevät sukupolvien eroja, pyrkivät auttamaan työnantajia. Tutkimusten avulla halutaan lisätä työnantajien tietoisuutta sukupolvien eroista ja miten niihin kuuluisi vastata. Näiden tutkimusten avulla pyritään myös auttamaan työnantajia käyttämään hyväkseen henkilöstön monimuotoisuutta. Työyhteisö ja tiimi koostuvat usein eri sukupolven edustajista, jonka vuoksi työnantajien tulisi ymmärtää tällainen monimuotoisuus. (Ng yms. 2010.)

## 2.1. Baby boomers

Baby Boomersit ovat syntyneet vuosien 1946–1964 välillä, ja heihin ovat vaikuttaneet Amerikassa toisen Maailmansodan loppuminen ja Suomessa kaikki Suomen sodat ja Jatkosota. Sukupolven nimi onkin tullut siitä, että sotien jälkeen syntyvyys nousi jyrkkään nousuun. (Smola & Sutton 2002.)

Baby boomereita kuvaillaan optimistisiksi, itsevarmoiksi, toimintakeskeisiksi ja energisiksi. He arvostavat työntekoa sekä osallistavaa ilmapiiriä, reiluuutta ja tasa-arvoa. Baby boomersit ovat vanhenevaa sukupolvea, jonka elämä painottuu yhä enemmän työpaikan ulkopuolelle. Tämän sukupolven edustajat kaipaavat omaan elämäänsä hyvinvointia, terveellisyyttä ja niin sanottua ”arvokasta vanhenemista”. (Zemke, Raines & Filipczak 2000: 87.)

Perhon ja Korhosen (1994: 201) tekemän tutkimuksen mukaan koti ja perhe toivat eniten sisältöä baby boomersien elämään. Perhe ja terveys nousivat työtä tärkeämmäksi osa-alueiksi. Työn painoarvo elämässä korostui erityisesti ylemmissä ammattiasemissa, kuten toimihenkilöille ja yrittäjille.

Baby boomerit ovat rakentaneet ja vieneet työyhteisöjä eteenpäin, ja viihtyvät parhaiten luomassaan yrityskulttuurissa. Muutokset tuntuvat hankalilta, vaikka ovat välttämättömiä. Konflikteja syntyy useimmiten sellaisessa tilanteessa, kun baby boomer -sukupolven esimies kohtaa nuorempaa sukupolven kuuluvan työntekijän, jolla on erilaiset arvot ja asenne, eikä suostu näin ollen asettumaan esimiehen asettamaan muottiin. Baby boomerit arvostavat aineetonta palkitsemista, esimerkiksi joustavuutta, jotta heille jää aikaa hoitaa lapsiaan. Heille on tärkeää että he tuntevat olevansa arvokkaita työntekijöitä, ja että heidän työpanosta arvostetaan. (Kaye, Scheef & Thielfoldt 2003: 28.)

## 2.2. X-sukupolvi

Y-sukupolvea edeltävä sukupolvi, eli X-sukupolvi tarkoittaa vuonna 1961–1980 syntyneitä henkilöitä. Kyseinen sukupolvi on syntynyt hyvinvointiyhteiskuntaan, ja kasvanut ympäristössä jossa on korostettu auktoriteetin tärkeyttä ja opetettu elinikäisen oppimisen merkitystä. Ominaista X-sukupolvelle on omavaraisuus, sillä he ovat kasvanut aikakaudella jolloin avioerot ovat alkaneet yleistyä, tai perheen kummatkin huoltajat ovat käyneet uralähtöisesti töissä. (Vesterinen 2010, 172–177.)

Yllättävää piirre X-sukupolvessa on se, että he arvostavat vapaa-aikaa jopa enemmän kuin Y-sukupolvi. Työtä tehdään sen verran, kuin on sovittu. (Gursoy ym. 2008:452–453.) Tällainen asenne on lähtöisin X-sukupolvelaisten vanhempien käyttäytymiseen. Kuten aikaisemmin mainittu, heidän vanhemmat ovat keskittyneet töihin ja tällä tavoin uhranneet perheen yhteistä aikaa, minkä X-sukupolvelaiset ovat kokeneet leimaavan heidän lapsuuttaan negatiivisesti. Tästä syystä vapaa-ajan tärkeyttä korostetaan. (Zemke, Raines & Filipczak 2000: 99.)

X-sukupolvi on kauan ollut baby boomersien varjossa, jonka vuoksi se on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämä sukupolvi on hyvin samankaltainen kuin Y-sukupolvi, joskin hieman ristiriitainen. Sukupolven edustajat arvostavat työssään joustavuutta, itsenäisyyttä ja sitä, että työn saa tehdä omassa tahdissaan. Kuten Y-sukupolvi, he tekevät työtä elääkseen, ja haluaa toteuttaa itseään työn ulkopuolella. (Aldisert 2002: 27.)

X-sukupolvi on samankaltainen Y-sukupolven kanssa. X-sukupolven edustajat ovat itsenäisiä, joustavia sekä sinnikkäitä. He myös arvostavat suoraa palautetta, ja antavat sitä muille yhtä arkailemattomasti. X-sukupolvelle mieluisin työympäristö on monikulttuurinen, osallistava, hauska ja käytännönläheinen. Olisi ihanteellista, jos työkuulttuuri on joustavaa ja antaa sukupolven edustajalle itsenäisyyttä, ja johtaminen on enemmänkin mentorointia. Pitkäaikaiset, projektiluontoiset tehtävät sopivat tämän sukupolven edustajalle parhaiten. Työnteossa ei myöskään saisi olla tarpeettomia sääntöjä tai rajoituksia. (Kaye ym. 2003: 29.)



X-sukupolvelaiset odottavat ja vaativat työnantajaltaan muutosta, minkä vuoksi heillä on halu osallistua asioihin johtoportaan kautta. Jos X-sukupolvelainen ei kuitenkaan koe saavansa muutosta, uuden työpaikan etsiminen hänelle ei ole ongelma. (Gursoy ym. 2008: 452.)

### **2.3. Y-sukupolvi**

Tutkimus käsittelee Y-sukupolvelaisia esimiehenä, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää miten Y-sukupolvelaiset näkevät maailman, ja millaisia arvoja ja asenteita he omaavat. Y-sukupolvella on monta nimitystä, kuten nettisukupolvi, milleniaalit sekä digiajan natiivit (diginatiivi). Kirjallisuuskatsauksen perusteella ei ole yhtä vakiintunutta aikajanaa puhuttaessa Y-sukupolvesta. Bruce Tulgan (2009: 5) sijoittaa Y-sukupolven ajanjaksolle 1978–1990. Hietaharju, Kenni ja Salenius (2013: 9) viittaa 1981–2000 syntyneisiin, Tapscott (2010: 30) käyttää nettisukupolven aikajanaan 1977–1997 syntyneitä ja Vesterinen (2013: 119) puolestaan puhuu 1980–1990 syntyneistä. Sutton ja Smola (2002) määrittävät Y-sukupolvelliset syntyneiksi vuonna 1979–1994, ja Kupperschmidt (2006) vuonna 1961–1980.

Y-sukupolvi eroaa edeltävistä sukupolvista siten, että he ovat kansainvälisiä, käyttävät teknologiaa vaivattomasti, ovat sosiaalisesti aktiivisia ja avoimia muutoksille, sekä hakevat jatkuvasti haastetta työssään. (Gursoy ym. 2008; Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008.)

#### **2.3.1. Arvot ja asenteet**

Y-sukupolvelaiset ovat syntyneet ja kasvaneet sellaisessa maailmassa, jossa nopea kommunikointi sekä tiedon jakaminen ovat luonnollinen osa sosiaalista kanssakäymistä. Heille on ominaista haastaa ja kehittää itseänsä, joka juontaa siitä, että he ovat yrittäjähenkisiä ja tiedonjanoisia. (Weyland 2011: 439.) Y-sukupolvelaiset ovat usein korkeasti koulutettuja, ja he tuntevatkin oman arvonsa. Tämä näkyy siten, että he haluavat ansaita arvostusta työ – ja yksityiselämässä. He kuuntelevat ja ovat halukkaita oppimaan, mutta usein tarvitsevat perusteluja miksi

jokin asia hoidetaan eri tavalla kuin miten he itse tekisivät. Tämä voi aiheuttaa konflikteja työpaikoilla, kun vanhat ja hyväksi todetut toimintatavat eivät tunnu heille helpommilta ja tutuimmilta tavoilta hoitaa asioita. (Hewlettin Sherbin & Sumberg 2009: 74–75.)

Zemke yms. (2000: 132) mukaan Y-sukupolvet arvot muodostuvat katuviisauden, optimismin, luottamuksen, kansalaisvelvollisuuden, saavutusten, monimuotoisuuden ja moraalien ympärille. He arvostavat myös yhdessä tekemistä työ- ja vapaa-ajalla sekä yhteisöllisyyttä.

Y-sukupolvelaisilla on usein ”kaikki minulle ja heti”- tyylinen ajattelutapa, ja tämä korostuu erityisesti korkeasti koulutettujen Y-sukupolvelaisten joukossa. Tämä johtuu siitä, että he ovat panostaneet koulutukseensa, ja odottavat saavansa vastinetta kaikille niille uhrauksille, mitä ovat joutuneet tekemään koulutuksensa eteen. On tyypillistä että he kyllästyvät, tylsistyvät ja tympääntyvät, jos asiat eivät suju heidän toivomallaan tavalla tai aikataulussa. Y-sukupolvelaisia kuvataan kärsimättömiksi, kiihkeiksi ja kykenemättömiksi sietämään epäonnistumisia. He ovat kuitenkin myös tietoteknisesti osaavia, ympäristötietoisia ja – vastuullisia, ja omiin kykyihinsä luottavia. Y-sukupolvi arvostaa itsensä kehittämistä, eivätkä he halua rakentaa elämäänsä uransa tai ainoastaan yhden työnantajan varaan. (Vesterinen 2001: 120–121.)

Y-sukupolvi tietää teknologiasta ja internetistä enemmän kuin vanhemmat sukupolvet. Ensimmäistä kertaa kokonainen sukupolvi voi todeta olevansa jossain asiassa viisaampia ja tietoisempia heti alusta alkaen, kuin vanhemmat sukupolvet. Y-sukupolvelaiset ovat tottuneet käyttämään teknologiaa niin työ- kuin yksityiselämässä, ja tämä on heille luontaista toimintaa. Tämän vuoksi Y-sukupolvelaiset ovat haluttua työvoimaa. (Weyland 2011: 439; Ng & Burke 2006, 479; Zemke yms. 2000: 128–129.)

### **2.3.2. Y-sukupolvi työelämässä**

Y-sukupolvi on kasvanut teknologian parissa, minkä vuoksi tämän sukupolven edustajat pystyvät omaksumaan tekniikkaa aivan eri tasolla kuin vanhemmat

sukupolvet. Tämän sukupolven edustajat ovat myös tiimiorientoituneita sekä sosiaalisia. Samanaikaiset työtehtävät eivät aiheuta ongelmia ja he odottavatkin kovaa työntekoa. X-sukupolvesta poiketen, Y-sukupolvi odottaa työpaikaltaan rakennetta, sillä he arvostavat eri positioita ja titteleitä. Y-sukupolvi haluaa tuntea kollegansa ja esimiehensä henkilökohtaisellakin tasolla, mikä ei taas osu kohdilleen X-sukupolven edustajien kanssa, sillä he arvostavat enemmän itsenäisyyttä ja omatoimisuutta. Y-sukupolven edustajat kaipaavat työympäristöltään hauskaa ja ystävällistä ilmapiiriä, mutta joka olisi kuitenkin vakaa ja rakenteellinen. (Kaye ym. 2003: 29–30.)

Työympäristö voi olla syy motivaatiolle, mutta se voi myös olla syy motivaation vähentymiselle. Jos työpaikalla kommunikointi on huonoa, tai työntekijöiden välillä esiintyy hankalia konflikteja tai kovaa kilpailua, työntekijältä vähenee motivaatiota tehdä työtä. Y-sukupolvelaisilla on korkeat odotukset kollegoitaan kohtaan: jokaisen tulisi olla yhtä motivoituneita ja sitoutuneita kuin he itse. On hyvä muistaa, että Y-sukupolvelliset eivät pidä työntekijöitä vain työntekijöitä, vaan jokaista tulisi kohdella yksilönä, jonka tunteet, roolit ja voimavarat vaikuttavat heidän eri elämäntilanteisiinsa. (Kultalahti ym. 2014.)

Y-sukupolven myötä palkitsemisen vaatimukset ovat kasvaneet ja muuttuneet yksilöllisemmiksi, jonka seurauksena esiintyy tyytymättömyyttä palkitsemista kohtaan ja useammin nykyään myös työpaikan vaihto. (Hakonen ym. 2005: 8.) Y-sukupolven suurin motivaatio-ongelma on arvostuksen saamisen riittämättömyys. Suuret odotukset itseään ja työuraa kohtaan aiheuttaa sen, että syntyneet odotukset eivät vastaa odotuksia. (Gursoy, Maier & Chi 2008: 253.)

Wong ym. (2008) tutkimusten mukaan, eri sukupolvien välillä ei ole eroavaisuuksia kun on kyse työn vakaudesta motivointitekijänä, mutta nuoremmat työntekijät ovat motivoituneempia uusista haasteista edetäkseen urallaan, toisin kuin vanhemmat sukupolvet. Y-sukupolvet arvostavat työtehtäviä jotka ovat vaihtelevat, ovat haastavia ja edistäviä, mutta samaan aikaan eivät liian aikaa vieviä. Rutiinit nähdään usein uhkana motivaatiolle. (Kultalahti & Viitala, 2014.) Muutos ei pelota Y-sukupolvelaisia, mutta sen puuttuminen pelottaa. (Martin 1995.)

Y-sukupolvi arvostaa tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, sekä työn joustavuutta. Tämä näkyy siten, että etätöiden mahdollisuutta arvostetaan yhä enemmän. Kun työnantaja pystyy joustamaan työajoista – ja paikoista, työntekijä tuntee työskentelyn itsenäiseksi ja autonomiseksi. Parhaimmillaan tämä näkyy vähentyneinä poissaoloina, tuottavuuden kasvuna sekä pienentyneitä ylityökustannuksilla. (Twenge 2010: 209; Alaräisänen 2013: 35; Robbins 2005: 75.)

Vaikka Y-sukupolvi arvostaakin aineetonta palkitsemista, ei pidä unohtaa että taloudellisilla palkkioilla on myös suuri vaikutus, sillä työstä saatava rahapalkka tarjoaa turvaa ja toimeentuloa. On kuitenkin mahdollista että rahan ja toimeentulon merkitys vähenee sen mukaan kun sukupolvi ikääntyy ja kokemusta karttuu. Tämän vuoksi tarvitaan yhä enemmän sisäisiä motivaatiotekijöitä, eikä ainoastaan aineellisia palkkioita. (Luoma ym. 2004: 27; Gursoy ym. 2008: 452.)

Vesterisen (2013: 119–120) mukaan sukupolven edustajat ajattelevat globaalisesti, ovat kansainvälisiä ja hyvin verkostoituneita. Odotukset työstä, johtamisesta ja työympäristöstä eroavat aikaisempiin sukupolviin verrattuna, kuten myös lähtökohdat työelämään. Esimerkiksi baby boomereista eroten, Y-sukupolvelaiset eivät sitoudu työnantajaansa, koska he ovat tietoisia siitä, että työnantajakaan ei sitoudu heihin. Elämää ei rakenneta työn ympärille. Y-sukupolvelliset luottavat siihen, että jos työpaikka lähtee alta, yhteiskunta ja läheiset ottavat kiinni. Työttömyys ei nähdä myöskään häpeällisenä, vaan lopputilin ottaminen voi joskus olla parempikin vaihtoehto kuin tylsälle työlle. (Vesterinen 2013: 119.) Vaikka Y-sukupolvi kuvataan olevan kärsimättömiä ja kykenemättömiä kestämaan epäonnistumisia, he ovat toisaalta nopeita, yrittäjähenkisiä, ryhmähenkisiä ja yrittäjähenkisiä. Y-sukupolvellisille on myös ominaista arvostaa perinteisiä arvoja, kuten vakituista työtä, parisuhdetta ja asuntoa. (Vesterinen 2013: 120.)

### 2.3.3. Esimiesodotukset

Esimiehellä on tärkeä asema motivoimisessa. Jos esimies ei välitä eikä anna palautetta, tai häntä ei näe tai kuule työpaikalla, laskee tämä motivaatiota ja innostusta työpaikalla. Y-sukupolvelaisella on voimakas tarve tuntea olevansa arvostettu myös ihmisenä. (Kultalahti ym. 2014.) Motivoituneiden ja

ammattitaitoisten esimiesten rekrytointi, hyvän tiimin kokoaminen ja hyvän työympäristön ylläpitäminen tukee Y-sukupolvelaisen työmotivaatiota organisaatioissa (Smith 2010; Hurst & Good 2009; Martin 2005; Jamrog 2002).

Y-sukupolvellisten jatkuva tarve uuden oppimiselle haastaa HR ammattilaisia keksimään uudenlaisia urapolkuja ja räätälöityjä työtehtäviä, jotta voitaisiin mahdollistaa liikkuvuus organisaation sisällä työtehtävästä toiseen vaatimusten kovaessa. Yksilölliset kehityssuunnitelmat, sekä systemaattiset, ja säännölliset kehityskeskustelut esimiesten tai mentoreiden kanssa auttavat Y-sukupolvelaisten johtamisessa. Tarve hyvälle työympäristölle, tukevalle esimiehelle ja työelämän tasapainolle on vahvempi Y-sukupolvellisille kuin muille työntekijöille ylipäättänsä. (Kultalahti ym. 2014.) Työnantajien haasteena on, kuinka tukea Y-sukupolvelaisia kukoistamaan työssään, jota vaaditaan organisaation hyvään suoriutumiseen. (Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003.)

Y-sukupolven motivoivasta palkitsemisesta puhuttaessa korostuu esimiestyön merkitys. Jatkuvan palautteenannon lisäksi, Y-sukupolvelaiset haluavat mentorointia ja selkeitä urapolkuja esimerkiksi trainee- ja graduate-ohjelmien myötä. Esimiehillä odotetaan olevan aikaa ja halua antaa henkilökohtaista palautetta työskentelystä, ja että hyvästä työstä palkitaan oikeudenmukaisesti. (Shaw & Fairhurst 2008: 373; Luscombe & Biggs 2011: 275–276.)

## **2.4. Uravaiheet**

Tutkimuksessa tarkastellaan Y-sukupolven esimiehen uravaiheita, ja miten he ovat päätyneet esimiesasemaan. On tärkeää ymmärtää miten ja miksi yksilö käyttäytyy uran eri vaiheissa, jotta voimme erotella selkeästi sukupolvien väliset erot, sekä eri uravaiheessa olevien henkilöiden erot toisistaan. Edgar Scheinin (1971) mukaan uria voidaan tarkastella organisaation, yksilön tai ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna tämä tarkoittaa organisaation henkilöstöressurssien allokointia, ja työvoiman sisäisiä siirtoja. Yksilön näkökulmasta kyse on arvoista, odotuksista ja asenteista. Ulkopuolisen

tarkkailijan näkökulmasta uraa tarkastellaan organisaation sekä yksilön välisiä vuorovaikutusprosesseja, joihin kuuluu erilaisia oppimis-, sosialisatio- ja suoritusprosesseja.

Schein (1975: 13–14) mukaan ns. henkilökohtaiset persoonallisuusankkurit säätelevät yksilön urakehitystä. Nämä ankkurit eivät ohjaa ainoastaan yksilön urakehitystä, mutta myös myöhempiä päätöksiä urapolkuun liittyen. Yksilön urapolku on ankkuroitu yksilön tarpeisiin ja motiiveihin, mutta toisaalta myös organisaation kyseessä olevaan toimenkuvaan ja organisaation normistoon.

#### **2.4.1. Alkuvaihe**

Uran alkuvaiheen tarkoituksena on identiteetin ja minäkuvan muodostuminen. Uran alussa etsitään omaa paikkaa ja haetaan työtä, ja tämä ajankohta ajoittuu ihmisen elinkaarissa 20–30 ikävuoden paikkeille. Tällöin ihminen tarkastelee mitä työpaikka tarjoaa, ja vastaako se henkilön omia henkilökohtaisia odotuksia. On tavanomaista että uran alkuvaiheessa kokeillaan monia vaihtoehtoisia työuria. Tulevien työpaikkojen vuoksi tämä kokeiluvaihe on ensisijaisen tärkeää ja merkitsevää, sillä tällöin luodaan kontakteja ja etsimään omaa paikkaa työelämässä. (Lähtenmäki 1995: 40–42, 82.)

Alku-uran kokeiluvaihetta seuraa vahvistamisvaihe, joka on lyhyempi ja vähemmän intensiivinen. Tällöin tyydyttävä tehtävä on löytynyt. Tämä vaihe voi ilmentyä uudestaan myöhemmin, jos valittu työpaikka tai ura ei vastaa enää odotuksia. Usein henkilö joutuu uudelleen arvioimaan identiteettiään, sillä yleensä tällöin löydetään se ensimmäinen vakituinen työpaikka. (Lähtenmäki 1995: 41–42.)

#### **2.4.2. Keskivaihe**

Uran keskivaihe alkaa, kun oma paikka on löytynyt. Tämä ajoittuu noin 30–50 ikävuoden välille. Saavutettu asema ja ammatillinen identiteetti halutaan vakiinnuttaa, minkä vuoksi moni rakentaa uraansa monen vuoden ajan voimakkaasti. Tämän vaiheen tarkoituksena on edistää nuoruudessa asetettuja

päämäärien saavuttamista, mutta myös vakiinnuttaa asema yhteiskunnassa. Yksilöt pyrkivät ylennyksiin ja etenemään urillaan, eivät sopeutumaan organisaatioon. Tämä vaihe muodostaa voimakkaan kasvuhakuisen etenemisvaiheen, jolloin luovuus on voimakkaimmillaan. (Lievegoed 1995: 70–71; Lähteenmäki 1995: 98–99.)

Urakäyttäytymisen tutkimusten mukaan sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat korkeimmillaan tässä uran vaiheessa. Työnantajan tulisi muistaa huomioida se, että työntekijä voi olla hyvin halukas etenemään urallaan alueellisesti, koska tarve uran kehittämiseksi on suuri. Eräiden tutkijoiden mukaan tällainen muutoshalukkuus ei ole yhtä voimakasta nuoremmilla työntekijöillä, sillä he ovat vielä uransa alkuvaiheessa. Perheen perustaminen kuitenkin asettavat rajoitteita henkilön uran alueelliselle liikkuvuudelle, ja syntyy suurempi paine asettua aloilleen. (Lähteenmäki 1995: 98–99.)

### **2.4.3. Loppuvaihe**

Uran keskivaiheen luonne ja intensiivisyys antavat suunnan loppuvaiheelle. Jos henkilö ei ole tyytyväinen niihin uravalintoihinsa, voi syntyä uusi kokeilu- tai etsintävaihe. Keski-ikä kriisi voi myös aiheuttaa vaihdon kokonaan toisella alalla, jolloin uran alkuvaiheet koetaan uudelleen. Myös odotukset, sitoutuneisuus työhön sekä uraan vaikuttavat jäljellä olevaan työaikaan. Myös perhe-elämällä on vaikutusta siihen, miten henkilö tuntee, ja miten tämä valmistautuu uran loppuvaiheeseen. (Lähteenmäki 1995: 41–43, 119–120.)

Jos yksilö on tyytyväinen uraansa ja ammatilliseen identiteettiin, voi uran loppuvaihe muodostua säilyttämiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tällöin hyväksytään se että tavoitteiden ja saavutusten välillä esiintyy epätasapaino, mutta sitä ei haluta korjata. Ihanteellisessa tapauksessa yksilö on niin tyytyväinen uraansa, ettei kaipaa muutosta siihen ja halutaan säilyttää se samanlaisena. Tätä vaihetta kutsutaan myös seniori- tai mentorivaiheeksi. Ura huipentuu siihen, että totutellaan siihen ajatukseen, että työrooleista luovutaan ja valmistaudutaan eläkkeelle jäämiseen. (Lähteenmäki 1995: 41–43.)

#### 2.4.4. Scheinin uraliikkuvuusmalli

Perinteisen ajatusmallin mukaan uralla eteneminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että nousee organisaatiossa ylöspäin. Kuitenkin nykyään moni organisaatio ei tarjoa ainoastaan uran etenemistä vertikaalisesti ylöspäin, mutta myös horisontaalisesti esimerkiksi asiantuntijatehtäviin. Scheinin uraliikkuvuusmallia käsitellään tässä tutkimuksessa sen vuoksi, että sen avulla voidaan ymmärtää miten yksilö voi liikkua ja kehittyä organisaation sisällä.

Uralla etenemisen arviointi on ongelmallista, niin subjektiivisin kuin objektiivisin kriteerein. Organisaatiot ovat erikokoisia ja tyyppisiä, joten niiden hierarkiarakenne vaihtelee, kuten myös asemataso ja palkkataso. Scheinin (1978) kolmiulotteinen uraliikkuvuusmalli esittää yksilön liikkuvuutta organisaation sisällä. Ensimmäinen taso ulottuvuus mallissa tapahtuu organisaation sisällä. Useimmat organisaatiossa työskentelevät henkilöt etenevät hierarkkisesti heidän urallaan. Tämä tarkoittaa sitä, että he saavat tietyn määrän ylennyksiä ja palkankorotuksia, joiden avulla he saavuttavat tietyn tason joko nykyisessä virassaan, tai uuden, korkeamman position yrityksen sisällä. (Schein 1978: 37.)

Toisella tasolla edetään organisaation funktionaalisessa tai teknillisellä tasolla, joka koostuu yksilön asiantuntijuustasosta, tai kykyjen ja osaamisen sekoituksesta. He, joista tulevat asiantuntijoita uran alkuvaiheessa, jäävät yleensä samalle tasolle koko uransa ajaksi. Toisaalta on taas yksilöitä, jotka vaihtavat positioita organisaation sisällä aktiivisesti. Henkilö joka vaihtaa esimerkiksi tuotannosta myyntiin, ja siitä markkinointiin ja etenee rahoitukseen, liikkuu paljon funktionaalisella/teknillisellä tasolla. Tällaisesta liikkuvuudesta käytetään myös nimitystä "toinen ura". (Schein 1978: 37–38.)

Kolmannella liikkuvuustasolla liikutaan kohti joko organisaation tai position sisäistä ydintä. Kun yksilö oppii ja kehittyy työssään, ja saavuttaa esimiestensä luottamuksen sekä saa lisää vastuuta, hän siirtyy lähemmäs organisaation ydintä. Yleensä liikkuvuus ylöspäin hierarkiassa ja liikkuvuus ydintä kohti ovat korreloituneet. On hyvä muistaa, että se on mahdollista yksilön pysyä samalla hierarkkisella tasolla, mutta kuitenkin liikkua kohti organisaation ydintä.



Liikkuminen kohti ydintä näkyy esimerkiksi siten, että yksilö saa työetuksia tai hänet otetaan mukaan päätösten tekoon. (Schein 1978: 38.)

### 3. ESIMIESTYÖ

Tässä kappaleessa tullaan käsittelemään esimiestyötä. Esimiestyö on olennainen osa tutkimusta, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Y-sukupolven esimiehiä ja heidän johtamiskäytäntöjään.

Esimiehenä voidaan pitää sellaista henkilöä, joka toimii yksilöiden tai ryhmän johtajana. (Jalava 2001: 11.) Esimiehen rooli yrityksessä on tärkeä. Tämän vuoksi on välttämätöntä, että esimies ymmärtää tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä. Lähtökohtana hyvälle johtamiselle on se, että esimies ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen mukana tulevaa valtaa työyhteisön kehittämiseksi. Hyvä esimies tekee ratkaisevia ja selkeitä päätöksiä, mutta on kykenevä myös kuuntelemaan ja hyödyntämään henkilöstönsä mielipiteitä ja osaamista. (Järvinen 2013: 13.) Esimiestyö on aina tarpeellinen osa tai tehtäväalue työyhteisöissä. (Katz & Kahn 1967.)

Mitä lähempänä suoritusporrasta esimies toimii, sitä enemmän hänen tehtäviinsä kuuluu henkilöstön kysymysten ja ongelmien käsittelyä ja ratkaisemista. Varsinainen esimiestyö on vain murto-osa tehtäväkuvasta, ja usein lähiesimiehet osallistuvat alaistensa lailla suorittavaan työhön. Esimies joka toimii ylempänä organisaation johdossa, tehtäväkuva muuttuu enemmän liiketoiminnan ja yritykseen johtamiseen liittyviksi tehtäviksi. (Järvinen 2013: 15.)

#### 3.1. Esimiehen henkilöstöroolit

Roolilla tarkoitetaan toimintamuotoa, jonka yksilö omaksuu erilaisissa tilanteissa, jossa on muita ihmisiä mukana. Se tarkoittaa käyttäytymiskokonaisuuksia, jotka liittyvät tiettyyn tehtävään, asemaan tai positioon. Nämä käyttäytymiskokonaisuudet koostuvat odotuksista, joiden mukaan roolissa olevan yksilön mukaan tulisi käyttäytyä. Ne eivät ole siis yksilön ominaisuuksia, vaan

tehtävään ja niihin liittyvien odotusten ominaisuuksia. (Nurmi 2000: 13; Jalava 2001: 18.)

Esimiehen rooli muodostuu siten, että esimies havaitsee ja tunnistaa hänen tehtävänsä asetetut erilaiset odotukset. Nämä odotukset ovat asettaneet asiakkaat, työntekijät ja organisaatio. Esimies usein muuttaa omaa käyttäytymistään, kun havaitsee että häneltä odotetaan erilaista käyttäytymistä tai toimintaa. Tällainen käyttäytyminen on usein suotavaa, sillä työntekijöissä voi muuten herätä kritiikkiä sekä vastustusta esimiehen toimintaa kohtaan. Tämä johtaa epäluottamukseen, ja siihen että esimiehen mielipiteiden ja toimintojen kannatus heikkenee, mikä taas vaikeuttaa esimiehen työskentelyä. (Jalava 2001: 139.)

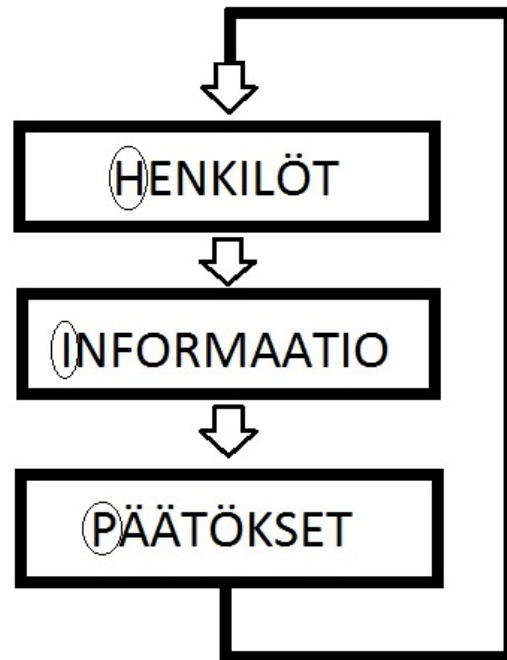
Esimiesroolit voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, ja siitä edelleen kymmeneksi alarooliksi:

- 1.) Henkilöstösuhderoolit
  - Keulakuva
  - Alaisten johtaja
  - Yhdysesikö
- 2.) Informaatiroolit
  - Tiedon hankkija
  - Sisäinen tietopulssi
  - Organisaation puolesta puhuja
- 3.) Päätöksentekoroolit
  - Yrittäjä
  - Häiriöiden käsittelijä
  - Resurssien allokoiija
  - Neuvottelija

Esimiestyö on monimutkaista ja epämääräistä, jonka vuoksi sitä on vaikea lähestyä ellei tarkastele kokonaisuutta yksinkertaisesti ja pelkistetysti, kuten edellä oleva lista osoittaa. On tavanomaista, että esimies näyttelee joka hetki monta eri roolia. Neuvotteluissa saatetaan näytellä esimerkiksi tiedon hankkijana, tiedon jakajana

sekä häiriöiden käsittelijänä samanaikaisesti. Roolit muodostavat kokonaisuuden, jonka vuoksi ne tulevat ymmärretyksi vasta yhdessä. (Nurmi 2000: 13–25.)

Kuviossa 5 kuvastetaan pelkistetyksi esimiestyön kokonaisuutta. Henkilöiltä saadaan käyttöinformaatiota, joka muuttuu energiaksi vasta kun se työstetään päätöksiksi. Esimies pystyy toteuttamaan päätöksiä ainoastaan muiden henkilöiden avulla. (Nurmi 2000: 24–25.)



**Kuvio 1.** Esimiestyön HIP-malli. (Nurmi 2000: 25.)

Esimiestyö on kokonaisluonteista, jonka vuoksi esimies ei voi erikoistua niihin rooleihin, jotka tuntuvat hänestä itsestään kaikista mukavimmilta. Tilanteet vaihtuvat jonka vuoksi esimieheltä vaaditaan eri rooleja, riippumatta esimiehen omista mielihaluista. Esimiehen on kuitenkin tärkeää hallita ensisijaisesti asemansa kokonaisuus, ja hallittava sen eri osia. (Nurmi 2000: 24.)

Usein on välttämätöntä että esimiehellä on asiantuntemus alaistensa työtehtävistä, jotta hän saa osakseen arvostusta ja onnistuu tehtävissään. On kuitenkin tärkeää huolehtia siitä, että esimies ei keskity vain suoritustehtäviin, minkä johdosta hän

laiminlöisi työyhteisön toimivuutta, iskukykyisyyttä sekä kehitystä. (Järvinen 2013: 15.)

### 3.2. Palkitseminen esimiestyössä

Palkitseminen on olennainen osa henkilöstön johtamista, ja se onkin henkilöstötyön tehokkain väline. Palkitsemisella on iso vaikutus organisaation toimintaan ja tuloksiin, ja toimii tehokkaana keinona viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 14.) Palkitsemisella voidaan tavoitella halutunlaista henkilöstöä, sitoutumista, yhteistyötä ja tuottavuutta. Väärin suoritettu palkitseminen voi johtaa epätietoisuuteen, vaatimattomiin työsuorituksiin, ei-toivottuun organisaatiokulttuuriin ja vapaamatkustukseen. On onnistuttu palkitsemisessa jos saadaan enemmän myönteisiä, kuin kielteisiä vaikutuksia. (Hakonen ym. 2014: 15.)

Jokainen haluaa toimia työssään itsenäisesti, mutta samalla saaden tukea ja apua tarvittaessa. Tämä aiheuttaa hankaluuksia esimiehelle. Pitäisi pystyä luottamaan alaisiinsa ja välttää liiallista kontrollia ja neuvomista, mutta toisaalta pitäisi osoittaa kiinnostusta alaisten työhön ja tukea heitä monin tavoin. On hyvä muistaa että alaisten tarpeet ovat yksilöllisiä. Toinen voi kaivata enemmän tukea ja palautetta työskentelystään, kun taas toisen mielestä esimies puuttuu liikaa työskentelyyn (Järvinen 2013: 111.)

Palautteen antaminen ei ole kuitenkaan niin helppoa. Varsinkin Suomessa työelämän palautteen puute on lähes krooninen. On hyvin helppoa löytää työpaikoilta työntekijöitä, jotka kokevat ettei heidän esimies ole kiinnostunut heidän työstään tai antanut palautetta. Vaikeus antaa palautetta pohjautuu Suomessa kulttuuriseen taustaan: palautteen anto ei ole tavanomainen suomalainen tapa. Tämä tulee esille myös siten, että ei osata ottaa palautetta vastaan, varsinkin jos se on myönteistä. (Järvinen 2013: 112.)

Onnistunut palkitseminen näyttäytyy tuottavuuden ja luovuuden lisääntymisenä työntekijöiden keskuudessa, sekä toiminnallisimmissa asioissa kuten laadussa,

tehokkuudessa, ilmapiirissä, työasenteissa ja yhteistyössä kokonaisuudessaan. (Hakonen ym. 2005: 15.) Palkitsemisella on iso vaikutus työntekijälle, sillä sen kautta saadaan palautetta itsestään ja työstään. Palkitseminen motivoi työntekijää, ja määrää kuinka paljon, ja kuinka hyvin työntekijä tekee työnsä. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004: 11.)

### 3.2.1. Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Palkitseminen jaetaan kolmeen eri ryhmään: rahalliseen palkitsemiseen, psykologisiin palkkioihin, kuten arvostukseen sekä materiaalsiin palkkioihin, joilla on rahallinen arvo. Palkitseminen siis koostuu niin aineellisesta kuin aineettomastakin tavasta palkita. (De Gieter, De Cooman, Jegers & Pepermans, 2008.)

**Aineelliseen palkitsemiseen** kuuluvat konkreettiset palkinnot, jotka ovat usein taloudellisia kuten esimerkiksi palkka ja palkkiot. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan vielä kahteen eri kategoriaan, suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoraa palkitsemista ovat esimerkiksi kuukausipalkka ja suorituspalkka. Epäsuoraa palkitsemista ovat erilaiset edut, jotka ovat lakisääteisiä. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi eri sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke. Myös vapaaehtoiset etuudet, kuten työsuhdeauto tai matkavakuutus, kuuluvat aineelliseen palkitsemiseen. (Kauhanen 2003: 110–111; Hakonen ym. 2005: 140–161.)

**Aineettomalla palkitsemisella** tarkoitetaan ei-taloudellisia, konkreettisia palkitsemistapoja. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi palautteen antaminen, kiittäminen ja kannustaminen. Organisaation hyvä ilmapiiri, tyytyväisyys työn ja vapaa-ajan tasapainoon, hyvät suhteet työkavereiden kesken ja onnistumisen kokemukset päivittäisessä työssä motivoivat työntekijää. Aineeton palkitseminen on vahvasti sidoksissa tunneperäisiin kokemuksiin, jonka vuoksi sen tärkeyttä ei tulisi aliarvioida. (Luoma ym. 2004: 43; Moisio 2005: 51.)

Yksi tärkein ja aliarvioiduimpia tapa palkita aineettomasti on kiittäminen. Raha tai sosiaalikulut eivät liity tähän palkitsemiskeinoon, mutta oikein käytettynä se vaikuttaa merkittävästi työntekijän työmotivaatioon ja tyytyväisyyteen. Syy miksi esimiehet eivät useinkaan kiitä työntekijöitään on se, että sitä pidetään turhana,

ehkä jopa mielistelynä. Kiitos, ja tunnustus joka on julkisesti, organisaation sisällä hyvin tiedotettu, voidaan pitää pienen palkankorotuksen vastineena. Julkinen tunnustus hyvin tehdystä työstä luo työntekijälle tunteen, että hänen työtään arvostetaan organisaatiossa ja että hänen työpanoksellaan on merkitystä. (Giles 2007: 47; Francella 1989: 116; Gustafsson ym. 1997: 120.)

Toinen olennainen osa aineetonta palkitsemista on palautteen antaminen. Jokainen esimiehen ja alaisen välinen kohtaaminen on palautetilaisuus, jonka aikana voidaan antaa palautetta työtehtävien sen hetkisestä tilanteesta tai tavoitteiden toteutumisesta. Tällaisia tilanteita ei tarvitse suunnitella, vaan ne tapahtuvat spontaanisti arkipäiväisissä tilanteissa. (Niermeyer & Seyffert 2004: 81–82.)

### **3.3. Motivointi esimiestyössä**

Ruohotie ja Honka (1999) määrittelevät motivaation olevan tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka ohjaa ihmisen toimintaa ja mielenkiintoa. Yksilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerammin saavuttaakseen tavoitteensa. Motiivit siis ohjaavat yksilön toimintoja tiettyä tavoitetta kohti, ja sitovat tietyn määrän ihmisen energiaa niiden saavuttamiseksi. Se, miten halukas ihminen on käyttämään voimavarojaan tehdessään töitä, riippuu motivaatiosta. (Ruohotie & Honka 1999: 19.)

Motivaatiota on vuosien saatossa pyritty kuvaamaan erilaisilla teorioilla, jotka voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan, jotka täydentävät toisiaan: tarveteorioihin, yllyketeorioihin sekä odotusarvoteorioihin. Tarveteoriat selittävät ihmisen käyttäytymisen sisäisiä syitä, yllyketeoriat ulkoisia, ja odotusarvoteoriat yksilöllisiä eroja yksilön reagoimista ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Yksilön tarpeet, ulkoiset kannusteet, havainnot ja havaintojen tulkinta säätelee motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999: 19.)

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvuntarpeet - Itsensä toteuttamisen tarve - Suoritustarve - Pätemisen tarve  Liittymistarpeet - Arvostetuksi tuleminen tarve - Yhteenkuuluvuuden tarve - Kilpailun tarve  Toimeentulotarpeet - Turvallisuuden tarve - Suojan tarve - Fysiologiset tarpeet	Tehtäväkannusteet - Kasvumahdollisuudet - Työn vaativuus - Työn sisältö  Vuorovaikutuskannusteet - Sosiaaliset palkkiot - Ryhmätoiminta - Johtamistyö  Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet - Työturvallisuus - Palkkaus - Työolot	Odotusarvo - Odotukset työn asettamista vaatimuksista  Välinearvo - Palkkion saavutettavuus - Todennäköisyys saada palkkioita  Yllykearvo - Palkkion arvo - Todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

**Kuvio 2.** Työmotivaatiota selittävät tekijät (Ruohotie & Honka 1999).

### 3.3.1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä tarvetta oppia, tutkia, laajentaa, harjoittaa omia kykyjään ja etsiä uusia haasteita. (Ryan & Deci 2000b, 77.) Ominaista sisäiselle motivaatiolle on se, että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä ja, että työ itsessään palkitsee. Sisäinen motivaatio liittyy tarvehierarkiassa ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, kuten itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Ruohotie & Honka 1999: 14.)

Sisäisestä motivaatiotekijästä puhuttaessa voidaan tuoda esille kolme merkittävää motivaatiotekijää. Ensimmäinen liittyy itse työtehtävään. Työtehtävän pitäisi olla merkityksellinen niin organisaatiolle, kuin itse työntekijällekin. Henkilökohtainen kasvu on toinen merkittävä motivaatiotekijä. Tällä viitataan työntekijän mahdollisuuksia käyttää omaa potentiaaliaan kokonaisuudessaan tai mahdollisuuksia urallaan etenemiseen. Kolmas motivaatiotekijä on autonomisuus, ja sitä kautta mahdollisuudet työtehtävien suorittamiseen itsenäisesti ja itsenäiseen päätöksentekoon. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 27.)



Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan toiminnan suorittamista tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Ryan & Deci 2000b, 71.) Ulkoinen motivaatio liittyy vahvasti ulkoisiin tekijöihin, kuten työympäristöön tai palkkaan. Nämä ulkoiset palkkiot vaikuttavat yksilön toiminnan suuntaamiseen ja ylläpitoon, mutta eivät innostukseen, energisoitumiseen tai kiinnostuksen muodostumiseen. (Vartiainen & Nurmela 2002: 190, 196–197.)

Ulkoinen motivaatio ei synny ainoastaan konkreettisista palkkioista. Ulkoiseen motivaatioon liittyy myös suosion ja hyväksynnän hakeminen, negatiivisten seurauksien välttäminen, uhkailut, määrääjat, käskyt ja arvioinnit. (Ryan & Deci 2000b, 72–73.) Myös vertaileminen muiden ihmisten kanssa vaikuttaa ulkoiseen motivaatioon (Ruohotie 2002, 87).

### **3.3. Maslow'n tarvehierarkia**

Maslow'n tarvehierarkia on yksi tunnetuimpia teorioita, jolla voidaan ymmärtää yksilön arvoja ja motivoivia tekijöitä paremmin. Arvot ovat tärkeässä asemassa kun sitoutetaan yksilöä organisaatioon, ja ne määrittävät yhteensopivuuden yksilön ja organisaation välillä. (Cohen, 2011.) Työelämässä tulee selkeästi esille Maslow'n määrittelemät arvotunnon ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Esimiestyössä tarvitaan itseluottamusta ja halua saavuttaa tuloksia, mikä palvelee yksilön arvotunnon tarpeita. On tärkeää myös tuntea, että työssä pääsee toteuttamaan itseään, mikä taas palvelee itsensä toteuttamisen tarpeita.

Yksilön motivaatio on riippuvainen siitä, kuinka voimakkaita hänen tarpeensa ovat. Tarpeet ovat yleensä tiedostettuja tai tiedostamattomia, ja niiden avulla saadaan selville, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla. Voimakas tarve motivoi yksilöä ja ohjaa käyttäytymistä. Tarpeen tyydytyksen myötä tarve pienenee, eikä ohjaa enää ihmisen käyttäytymistä. Usein tämän seurauksena syntyy uusi tarve, joka motivoi ihmisen käyttäytymistä. (Hersey & Blanchard 1975.)

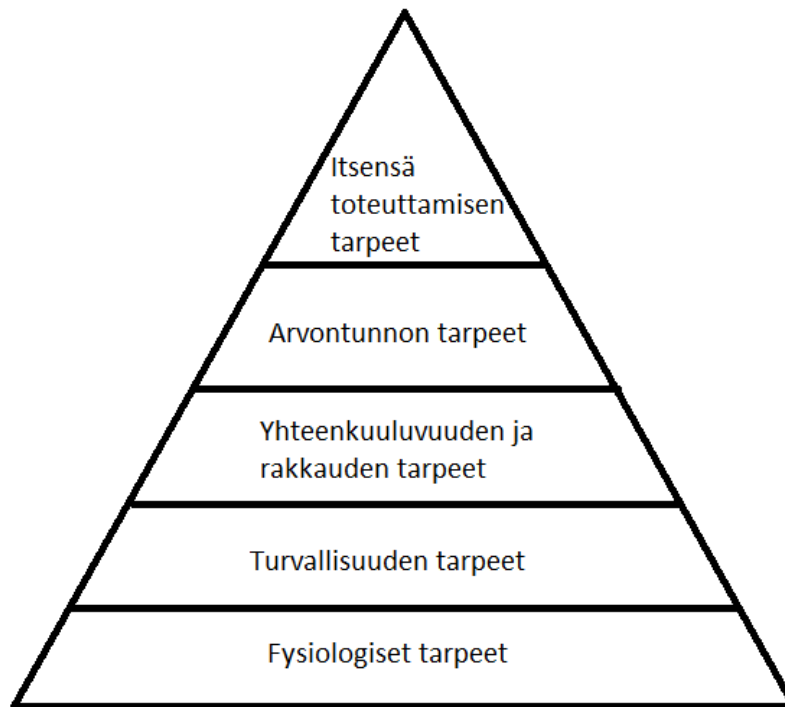
Maslow'n (1987) tarvehierarkian mukaan ihmisen tarpeet jaotellaan niiden voimakkuuksien perusteella järjestykseen, ja nämä tarpeet säätelevät ihmisen motivaatiota toimia tietyllä tavalla. Kun yksi tarve on tyydytetty, nousee uusi, korkeampi tarve pinnalle joka motivoi yksilöä, ja niin edelleen. Syy tähän on, että tyydytetystä tarpeesta tulee itsestäänselvyys.

Maslow määrittelee yksilön ensimmäisiksi tarpeiksi fysiologiset tarpeet. Ne ovat välttämättömiä tarpeita, joita ihminen tarvitsee hengissä pysymiseen, kuten veden, ravinnon, suojan ja hengitysilman kaltaisia fysiologisia tarpeita. (Maslow 1987: 15–17.) Seuraavaksi motivoivia tarpeita ovat turvallisuuden tarpeet. Todellisessa hätätilassa kuten esimerkiksi sodan aikana, turvallisuuden tarve voi olla hyvinkin dominoiva. (Maslow 1987: 20–21.)

Järjestyksessä seuraavaksi tulee yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Näillä tarpeilla tarkoitetaan erityisesti suhteita muihin ihmisiin ja läheisiin, kuten ystäviin ja perheeseen. Nämä ovat hierarkian sosiaalinen ilmiö, kun yksilöllä on tarve löytää paikkansa yhteiskunnassa. (Maslow 1987: 20–21.)

Hierarkiassa seuraavaksi ovat arvontunnon tarpeet, jotka voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa ihminen luo itselleen itseluottamusta, esimerkiksi halulla ja mieltymyksillä saavutuksiin, vahvuuteen, vapauteen ja itsenäisyyteen. Toinen kategoria on halu maineeseen ja kunnioitukseen muilta ihmisiltä, esimerkiksi halua olla kuuluisa, olla arvostettu ja valta-asema muihin nähden. Arvontunnon tarpeet johtavat itseluottamuksen tunteeseen, ja kuinka ihminen kokee olevansa hyödyllinen ja tarpeellinen yhteiskunnalle ja maailmalle. (Maslow 1987: 21–22.)

Viimeisenä tarpeena hierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet. Jos ihminen ei tee sitä mitä hänen yksilöllisesti tulisi tehdä, hänestä tulee levoton ja tyytymätön. Jokaisella on omat itsensä toteuttamisen tarpeet, ja ne voivat kohdistua eri asioihin. Joku voi haluta toteuttaa itseään artistina, kun toinen taas loistavana vanhempana. Tällä tasossa yksilölliset eroavaisuudet ovat suurimmat. (Maslow 1987: 22.) Tyypillinen tapa kuvata Maslow'n tarvehierarkiaa on pyramidikuvio, kuten kuviossa 2 on kuvattu.



**Kuvio 3.** Maslow'n tarvearkia pyramidina kuvattuna.

### 3.4. Herzbergin motivaatio-hygienia – teoria

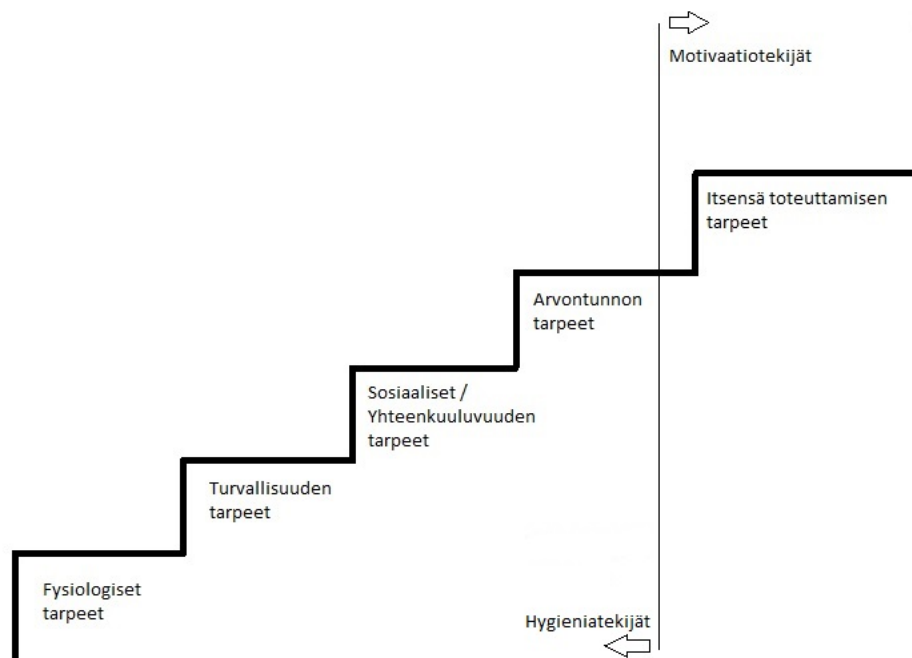
Kuten aikaisemmin käsitelty Maslow'n teoria, myös Frederick Herzbergin motivaatio-hygienia- teorian avulla voidaan selittää yksilön käyttäytymistä työelämässä, erityisesti esimiesasemassa olevan. Herzbergin motivaatio-hygienia- teoria on tunnetuimpia teorioita, joka selittää ihmisen työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Teorian mukaan on olemassa kaksi eri tekijöiden ryhmää, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen toisistaan riippumatta. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat ihmisten suorituksiin. Toiseen ryhmään hygienieitekijät, jotka kuvaavat ihmisen ympäristöä. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1967: 113.)

Hygienieitekijät liittyvät henkilön työolosuhteisiin, mutta eivät itsessään lisää heidän suoritustehokkuutta. Ne ovat enemmänkin ennaltaehkäiseviä tekijöitä, kuin parantavia. Hygienieitekijöitä ovat muun muassa status työpaikalla, raha, henkilösuhteet, työnjohto ja työskentelyolosuhteet. Motivaatiotekijät ovat

tyytytystä tuottavia tekijöitä, kuten tunnustuksen saaminen, vastuun lisääntyminen, haasteelliset työtehtävät ja aikaansaamisen tunne. Motivaatiotekijät vaikuttavat vahvasti työtyytyväisyyteen ja suoritustehokkuuden kasvuun. (Herzberg ym. 1967: 114.)

Hersey ja Blanchard (1975) esittivät kuinka Herzbergin teoria yhdistyy Maslow'n tarvehierarkiateoriaan. Herzbergin teoriassa käsitellään tekijöitä joilla tyydytetään ihmisten tarpeita, kun taas Maslow'n teoriassa käsitellään ihmisten tarpeita ja motiiveita. Yksilön fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita voidaan tyydyttää rahalla ja etuuksilla, sosiaalisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet täytetään henkilösuhteilla ja työnjohtokysymyksillä, ja arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet voidaan tyydyttää haasteilla ja kehityksellä. (Hersey & Blanchard 1975.)

Hersey ja Blanchard (1975) päättelivät, että Herzbergin teorian hygieniatekijät vastaavat itse asiassa Maslow'n tarveteorian fysiologisia tarpeita, turvallisuuden tarpeita ja sosiaalisia tarpeita. Herzbergin motivaatiotekijät vastaavat sen sijaan kaikkia Maslow'n itsensä toteuttamisen tarpeita. Arvostuksen tarpeet jäävät väliin, sillä ne ovat niin hygieniatekijöitä kuin motivaatiotekijöitä.



**Kuvio 4.** Herzbergin ja Maslow'n teorioiden yhteydet.

## 4. METODOLOGIA

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007: 183–184) määrittävät metodologian metodin eli menetelmän tutkimukseksi. Kysymyksessä on siis menetelmäopillisista periaatekysymyksistä, lähtökohtien selvittämisessä sekä taustalla olevista oletuksista. Se, minkälaista tietoa on tarkoitus etsiä, ohjaa oikean menetelmän valintaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin, miten Y-sukupolvelaiset johtavat ja miksi. (Hirsjärvi yms. 2007: 183–184.)

### 4.1. Aineistonkeruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruumenetelmänä yksilöhaastatteluita. Tuomen ja Sarajärven (2002: 74–75) mukaan haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista tilannetta, missä haastattelija kysyy kysymykset suullisesti ja kirjoittaa haastateltavan vastaukset muistiin. Hirsjärven ym. (2009: 204) mukaan haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä tällöin haastattelija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Suurimpana etuna, kun käytetään haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, voidaan pitää sen joustavuutta. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään yksilöhaastatteluita sen vuoksi, että haastattelu olisi mahdollisimman luotettava ja tarkka. Tämän aineistokeruumenetelmän avulla haastattelija pystyi kysymään tilanteen vaatiessa tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta. Myös muiden henkilöiden vaikuttaminen vastauksiin minimoitiin tällä tavalla. Haastattelijat pystyivät kertomaan avoimesti kokemuksistaan, kun haastattelutilanne tuntui enemmän keskustelulta kuin viralliselta haastattelulta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, mikä on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Fielding (1993: 136) mukaan, teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan ja Suorannan (1998)

mukaan vaikka kysymykset ovat vakiot kaikille haastateltaville, haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin, eli vastauksia ei ole sidottu ennalta määrättyihin vastausvaihtoehtoihin. Robson (1995) taas sanoo, että kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta haastattelija voi muotoilla kysymykset uusiksi vaihtamalla sanamuotoa.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko (Liite 2.) koostuu viidestä eri teemasta. Ensimmäinen teema koskee haastateltavien mielikuvaa Y-sukupolvesta yleisesti. Tämän teeman kysymyksillä haluttiin saada vastauksia siihen, millaisena he pitävät oman sukupolven edustajia. Toinen teema käsitteli esimiestyötä. Näillä kysymyksillä haluttiin tietää, millainen on haastateltavien mielestä hyvä ja huono esimies, ja millainen heidän oma esimies on. Kolmannessa teemassa käsiteltiin heidän omaa urakehitystä. Tämän teeman tarkoituksena on selventää, ovatko he aina tähänneet esimiesasemaan vai onko eteneminen ollut luonnollista. Tässä teemassa haastateltavat joutuivat myös pohtimaan, missä he näkevät itsensä tulevaisuudessa. Neljännessä teemassa keskusteltiin haastateltavien omasta johtamistyylistä. Miten he palkitsevat ja motivoivat alaisiaan, ja millaisia parannusehdotuksia he antaisivat itsellensä. Näiden vastausten avulla pystytään selvittämään, johtavatko he omia alaisiaan sillä tavoin, miten he haluaisivat itseään johdettavan. Viimeisessä teemassa keskusteltiin eri-ikäisistä alaisista. Haastattelussa kysyttiin miten he ottavat huomioon eri-ikäiset työntekijät, ja onko se tärkeää heidän mielestä. Näiden vastausten perusteella voidaan selvittää sukupolvien välisiä eroja, ja heidän johtamistyyliä tarkemmin.

Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset, erillisiä, haastattelun aikana esiintyneitä tarkentavia kysymyksiä lukuun ottamatta. Tarkentavien kysymysten tavoitteena oli selventää esille tulevien vastausten taustaa, sekä pitää haastateltava teeman aiheessa, jos keskustelu eteni poikkeavaan suuntaan.

## 4.2. Tutkimuksen toteutus

Haastattelu tehtiin seitsemälle Y-sukupolven aikana syntyneille esimiehille. Kaikki haastateltavat ovat samasta yrityksestä X, jonka vuoksi samankaltaisuuksia esimerkiksi palkitsemisjärjestelmässä esiintyi. Haastateltaviin otettiin yhteyttä yrityksessä työskentelevän HR-harjoittelijan kautta sähköpostitse, joka välitti haastattelupyynnön eteenpäin niille esimiehille, jotka sopivat tutkimukseen haastateltavan kriteereihin. Tämän jälkeen haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajasta ja - paikasta. Muutama esimies pyysi nähtäväkseen haastattelurungon ennen haastattelua, jotta pystyisivät valmistautumaan etukäteen. Haastattelurunko lähetettiin heille sähköpostitse.

Samasta työnantajasta riippumatta, työvuodet esimiehenä vaihtelivat haastateltavien kesken, kuten myös koulutustaustat. Haastateltavien nimiä ei tulla tutkimuksessa paljastamaan, vaan heistä puhutaan nimellä Haastateltava 1, Haastateltava 2 ja niin edelleen. Haastateltavista neljä oli naisia, ja loput miehiä. Haastatteluluiden kesto vaihteli puolesta tunnista puoleentoista tuntiin.

Ennen varsinaista haastattelua haastateltaville lähetettiin esitietolomake (Liite 1.), joka täytettiin ja lähetettiin takaisin ennen haastattelua. Tällöin haastattelijalla oli hyvät perustiedot haastateltavasta etukäteen. Haastattelut pidettiin yritys X:n eri toimitiloissa Vaasassa. Ennen haastatteluja, haastattelija ja haastateltava sopivat, että haastattelu voidaan nauhoittaa ja pro gradu-tutkielma lähetetään heille luettavaksi sen valmistuttua.

**Taulukko 1.** Tutkimukseen osallistuneiden perustiedotT.

	<b>Syntymävuosi</b>	<b>Koulutustausta</b>	<b>Kauanko toiminut esimiehenä (vuosia)</b>
Haastateltava 1	1982	Tradenomi	Reilu 1
Haastateltava 2	1986	KTK	5
Haastateltava 3	1980	KTM	8
Haastateltava 4	1985	Tradenomi	1
Haastateltava 5	1983	DI & KTM	5
Haastateltava 6	1986	Insinööri	2
Haastateltava 7	1980	Tradenomi	8

#### 4.3. Aineiston analyysimenetelmä

On olemassa useita vaihtoehtoja haastatteluaineiston analysointiin. Yleensä kun on kyse kvalitatiivisesta tutkimuksesta, on monenlaisia analyysitekniikoita ja tarjolla on hyvin vähän standardoituja tekniikoita. Usein analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. On tärkeää, että aineisto puretaan niin pian kuin mahdollista haastattelun suorittamisen jälkeen. Näin varmistetaan se, että aineisto on haastattelijan tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi ym. 2009: 135–136.)

Haastattelut olisi hyvä äänittää, jotta aineiston purkaminen olisi helpompaa. Haastatteluiden jälkeen kun aineisto on kerätty, tallennetut ääniraidat kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Tämä onnistuu helpoiten käyttämällä tietokonetta



kirjoittamiseen. Litteroinnin jälkeen aineistosta eritellään eri teemoihin ja pyritään luomaan kokonaiskuva. Kokonaiskuvan luotua, eri tuloksia kuvaillaan, analysoidaan ja vertaillaan keskenään. (Hirsjärvi ym. 2009: 136.)

Haastattelija litteroi äänitetyn aineiston heti haastattelun jälkeen hiljaisessa tilassa. Suurin osa aineistosta oli hyvälaatuista, ja nauhoitteet pystyttiin helposti litteroimaan. Muutaman haastatteluaineiston kohdalla laatu oli kuitenkin huono. Haastattelijat myös käyttivät paljon täytesanoja, ja toisinaan haastateltavan ajatus karkasi eikä saanut sanottua asiaansa loppuun. Nämä seikat vaikeuttivat litterointia, sekä vastauksen kokoamista. Haastattelut nauhoitettiin pääasiassa puhelimen nauhurilla, mutta myös kannettavaa tietokonetta käytettiin joissain haastatteluissa jotta pystyttiin minimoimaan se riski, että puhelimen nauhoittama aineisto olisi huonolaatuinen. Haastattelun sujuvuuden maksimoimiseksi olisi voinut lähettää kaikille haastateltaville etukäteen haastattelurunko, jotta he olisivat voineet miettiä vastauksiaan etukäteen ja näin minimoidaan se, että haastateltavat ajautuvat aiheesta pois. Tosin riskinä on se, että haastateltavat jättävät kertomatta tarkoituksella tiettyjä kokemuksia, jotka tulisivat muutoin ensimmäisenä mieleen.

Haastatteluiden nauhoitteet tallennettiin puhelimeen, jonka jälkeen ne lähetettiin haastattelijan sähköpostiin. Tämän jälkeen ne ladattiin tietokoneelle ja muunnettiin Mp4-tiedostoiksi, jotta ne pystyttiin kuuntelemaan tietokoneen mediasoitimen kautta. Aineisto litteroitiin tämän jälkeen käyttäen erityistä ohjelmaa. Litteroitu aineisto tallennettiin tietokoneelle myöhempää analysointia varten.

Tässä tutkimuksessa on käytetty sisällönanalyysia menettelytapana. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista analysoida aineistoa objektiivisesti ja systemaattisesti. Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, joka pyrkii kuvaamaan saadun aineiston sisältöä sanallisesti, ja järjestymään johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 105.)

Litteroidun aineiston analysoiminen on toteutettu käyttämällä teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä, mikä tarkoittaa empiirisen aineiston liittämistä teoreettisiin käsitteisiin. Aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaisesti. Haastattelu suoritettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina, joten aineiston analysoimisessa on

käytetty samanlaista teemoittelua. Tämä mahdollistaa teemojen esiintymisen vertailua aineistossa. Tämän tutkielman teemoja ovat: urakehitys, y-sukupolvi, motivaatio, palkitseminen sekä esimiestyö. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93.)

#### **4.4. Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen tulee vastata tutkimusongelmaa tarkasteleviin kysymyksiin, jotta se olisi onnistunut. Tutkimuksen tulee tehdä puolueettomasti, ja vastausten tulee olla luotettavia. Tähän vaikuttaa esimerkiksi vastaajien määrä, vastaajien kato sekä aineistonkeruumenetelmä. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden tietoja pitää myös suojata. (Heikkilä 2008: 29–32.)

Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Olosuhteet jossa aineisto on tuotettu, tulisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tutkijalta vaaditaan myös kykyä tarkastella vastauksia kriittisesti ja saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle. Tuloksia pitäisi pystyä perustelemaan minkä vuoksi tutkija perustaa päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2009: 232–233.)

Tutkielman haastattelut tehtiin suljetussa tilassa, ja keskustelu haastateltavan ja haastattelijan kahden kesken. Tila oli varattu entuudestaan yksityiskäyttöön, ja näin ollen varmistettiin se, että haastattelua ei keskeytettäisi tai tulisi muita ulkopuolisia häiriöitä. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen aineisto kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta erilliselle tiedostolle. Haastateltavien henkilötietoja tai työpaikkaa ei paljasteta tutkimuksessa. Haastateltavalla ja haastattelijalla ei ole aikaisempaa suhdetta toisiinsa, eikä haastattelusta annettu korvausta.

##### **4.4.1. Reliabiliteetti ja validiteetti**

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla kuvataan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, mutta niiden tulee olla tarkkoja. (Heikkilä 2008: 30.) Pääsääntöisesti nämä termit ovat

kehittyneet kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joiden vuoksi näiden termien käyttöä pyritään välttämään kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleisemmin tulosten läpinäkyvyydestä sekä yleistämisestä. (Ruusuvuori 2010: 27.)

Validius tarkoittaa pätevyyttä, eli mittarin tai valitun tutkimusmenetelmän kykyä selvittää juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin selvittää. Tämä voidaan varmistaa asettamalla tutkimukselle tarkat tavoitteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa kerätyn aineiston ja niistä tehtävien tulkintojen todellisuuden arviointia. (Hirsjärvi ym. 2007: 226; Heikkilä 2008: 29–30; Ruusuvuori 2010: 27.)

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka ovat tarkkoja ja ei-sattumanvaraisia. Reliabiliteettia mitataan kvalitatiivisessa tutkimuksessa siten, että arvioidaan saavutetaanko tutkimuksen aineistoa uudelleen analysoitaessa samat tulokset. Jos aineiston tulosten havainnot voidaan toistaa uudestaan, ilmiö on tällöin todellinen ja havainnot voidaan hyväksyä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 258.)

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään parantamaan tarjoamalla haastateltaville rauhallinen ja yksityinen paikka haastattelun pitämiseksi. Tällöin minimoitiin haastatteluiden mahdollinen keskeytyminen, ja muut häiriötekijät. Myös keskittyminen haastatteluun maksimoitui tästä syystä. Haastattelutyyliseksi valittiin teemahaastattelu, joka oli paras vaihtoehto tutkittavalle ilmiölle. Haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana tarvittaessa. Tällä tavoin varmistettiin, että haastateltava vastasi kysytyyn kysymykseen, ja että niin haastattelija kuin haastateltavakin puhuivat samoista asioista.

Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, pitää myös kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka heikentävät sitä. Suurin riski tämän tutkimuksen luotettavuuteen liittyy tutkimustulosten analysointiin. Tutkijan tulee olla erityisen huolellinen kun haastatteluja litteroidaan. Tämän vuoksi haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun suorittamisen jälkeen, jotta tutkijalla olisi tuoreessa muistissa käsitellyt asiat. Tällöin on myös helpompaa täydentää tai selventää haastatteluvastauksia, jos huomaa niissä puutteita. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 135.)

Analysointivaiheessa olisi tärkeää että tutkija unohtaa omat mielipiteet käsitellyistä asioista tai kirjoitettu teoriaosa. Tämän tutkimuksen yleistettävyyttä ja luotettavuutta lisäisi suurempi aineiston koko.

## 5. TULOKSET

Tutkimuksen aineisto kerättiin seitsemältä Y-sukupolven aikana syntyneiltä esimiehiltä. Haastateltavat työskentelevät kaikki yrityksessä X, joka on konepajateollisuusalan johtavia yrityksiä. Yritys X on kansainvälisesti edistyksellisin kokonaiselinkaariratkaisujen ja teknologian toimittaja. Vuonna 2015 yritys X:n henkilöstömäärä oli noin 18 800 ja liikevaihto 5 miljardia euroa. Yrityksellä on noin 200 toimipistettä eri puolilla maailmaa, yli 70 maassa.

### 5.1. Teema 1: Millainen on Y-sukupolvi haastateltavien mielestä

Tutkimuksen ensimmäisessä teemassa tutkitaan millaisena Y-sukupolvelaiset pitävät omaa sukupolveaan. Y-sukupolvea kuvailtiin kunnianhimoisiksi, joustaviksi sekä kehityshaluisiksi. Heitä kuvailtiin myös kärsimättömiksi ja hyvin tietoisiksi omista eduistaan. Y-sukupolvelaisia kuvattiin myös muutosta pelkäämättömäksi, ja unelmiaan aktiivisesti jahtaaviksi.

#### 5.1.1. *Negatiiviset ominaisuudet*

Y-sukupolven kohdistuu niin positiivisia, kuin negatiivisiakin miellelyhtymiä. Enimmäkseen haastateltavat näkivät Y-sukupolven positiivisessa valossa. **Negatiivista** oli se, että haastateltavien mukaan joiltakin Y-sukupolvelaisilta puuttuu tietynlainen nöyryys, työmoraali ja sitoutuneisuus työnantajaan. Tämä näkyy Y-sukupolvelaisissa siten, että he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa heti, kun se ei palvele enää heidän omia tarkoituksiaan. Esimiehiltä monesti myös kysytään syytä päätöksille, ja halutaan ymmärtää miksi asiat tehdään niin, kuin ne tehdään. Moni Y-sukupolvelainen, varsinkin jos on ollut vasta vähän aikaa työelämässä, kavahtaa takapakkeja ja luovuttavat helposti. Tällöin saatetaan harkita työpaikan tai alan vaihtoa. Tämä näkyy erityisesti siten, että yrittäjyyteen kannustetaan. On parempi perustaa oma yritys, kuin tehdä työtä mistä ei nauti. Y-sukupolvelaiset haluavat menestyä työssään, ja edetä urallaan. Kuten tutkimuksen toisessa kappaleessa tuli ilmi, Vesterisen (2013: 119–120) mukaan Y-

sukupuolvelaiset eivät sitoudu työnantajiinsa, kuten työnantajat eivät myöskään sitoudu heihin. On parempi olla työtön, kuin työssä jossa ei viihdy.

**Haastavinta** Y-sukupuolvelaisille oli tasapainon pitäminen työn ja vapaa-ajan välille. Tämä sukupolvi arvostaa joustavuutta työssä, jonka vuoksi myös raja työn ja vapaa-ajan välillä voi hämärtyä. Moni haastateltavista kertoi, että he saattavat kotona vielä tehdä töitä esimerkiksi vastaamalla sähköposteihin. Haastateltavat olivat tietoisia tästä, ja pyrkivät vähentämään työskentelyä kotona, varsinkin kun useimmilla on lapsia kotona. Haastatteluissa nousi esille Y-sukupolven arvostus vapaa-aikaan seuraavan kommentin tapaan:

*”Itellä tuntuu siltä et kun töitä on, niin se tehdään. Ja sitten se muu tavallaan jää vähemmälle. Tietysti nyt on paljon mediassa ja muussa on tuotu sitä esille, et sitä vapaa-aikaa tarvitaan. Et kyl se niinku on tietysti yks sellanen niinku..siis jollai tapaa pitää olla sitä vapaa-aika siinä, et se on ihan selkee. Et kyl sitä tarvitaan et pystyy palautumaan ja teet sen ajan kun teet, ja teet sen täysillä ja sitten käytät sitten sen vapaa-ajan palautumiseen. Kyl sen tarvi et pääsee irti, ei se välttämättä oo ehkä tasainen, mut pääset kuitenkin irti jossain kohtaa.”*

### **5.1.2. Positiiviset ominaisuudet**

**Positiivisia** piirteitä löytyy kuitenkin. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että Y-sukupuolvelaiset ovat tiimipelaajia jotka kykenevät kuitenkin itsenäiseen työhön. Työpaikan tulisi olla viihtyisä ja palkka reilulla tasolla. Työtä tehdään sen vuoksi, että vapaa-ajalla olisi varaa tehdä niitä asioita, mistä nauttii. Y-sukupuolvelaisia kuvailtiin myös globaaleiksi ihmisiksi, joille ei ole ongelma työskennellä eri kielellä tai työskennellä eri maassa. Luonteeltaan he ovat rehellisiä ja vahvaluonteisia.

**Tärkeinä asioina** haastateltavat pitivät vapaa-aikaa ja perhettä. Aineeton ja aineellinen palkitseminen ovat kummatkin yhtä suuressa arvostuksessa. Vesterisen (2013: 120) mukaan Y-sukupolvi arvostaa perinteisiä arvoja. Raha tietysti kelpaa aina, mutta se ei riitä pitkälle. Palaute omasta työskentelystä on

tärkeää, jotta voi kehittyä omassa työssään. Myös yksinkertaisesti kiittäminen on tärkeää:

*”Kyl se kiitos ja tunnustaminen on yks sellanen tärke kans, et tavallaan luo sitä et se huomioidaan se hyvä työ, se näkyy et hei tää on se oikee tapa. Ainakin se tos mun ympäristös luo muillekin sitä onnistumisen tunnetta ja tavallaan sitä mikä on niinku oikea suunta.”*

*”Rahahan on aina raha, mutta se motivoi kun kuulee henkilökohtaista kiitosta.”*

## 5.2. Teema 2: Oma esimies

Toisessa teemassa kysytään haastateltavilta heidän omia kokemuksiaan niin hyvistä kuin huonoistakin esimiehistä. Näiden kysymysten avulla pyritään selvittämään, millaisia asioita he arvostavat esimiehellä ja mitä piirteitä he pitävät negatiivisina. Vastauksia heijastetaan myöhemmin heidän omaan johtamiseen, ja analysoidaan, kuinka hyvin he itse toteuttavat arvostamiaan piirteitä hyvässä esimiehellä.

Haastateltavien mukaan, seuraavat ominaisuudet ovat tärkeimpiä hyvässä esimiehellä:

1. On läsnä
2. Tukee
3. On helposti lähestyttävä

Hyvä esimies myös huomioi työntekijänsä ja on enemmänkin osa tiimiä, kuin esimies. Tiimissä on usein eri-ikäisiä työntekijöitä, jotka tulevat eri lähtökohdista. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies pystyy muuttamaan toimintatapojaan riippuen henkilöstä. Esimiehen tulisi olla oikeudenmukainen, läpinäkyvä toiminnassaan sekä antaa mahdollisuuksia. Jämäkkyyttä tarvitaan myös:

*”Mut tietysti pitää olla sellaista tiettyä jämäkkyyttäkin ja uskaltaa sanoa ei, et kaikkia ei voi mielistellä. Kun toiselle kumartaa, niin toiselle pyllistää.”*

Useimpien haastateltavien mielestä **huono esimies** omaa seuraavat ominaisuudet:

1. Välipitämätön alaisiaan kohtaan
2. Ei ole läsnä

On tärkeää, että esimies kuuntelee ja vastaa kysymyksiin. Myös se, jos esimies ei ymmärrä lainkaan millaista se itse työ on, vaikuttaa siihen kuinka hyvä esimies on. Jos välittää ainoastaan siitä että pääsee tavoitteisiin, eikä välitä miten niihin päästään, heijastuu se esimiestyöhön:

*”Hyvin paljon mitä ylemmäs menee, niin se käytännönläheisyys ja se niinku... sehän katoaa aika nopsasti, et pitäis olla se, et ymmärtää et mihkä vaikuttaa ja miten, ja mikä on mahdollista ja mikä ei. Pelkkä tavoitteiden ja tulosten asettaminen, niin se ei...monta kertaa ne asiat kaatuu siihen et ei ymmärretä.”*

Eräs haastateltava vastasi, että on eri tyyliä ihmisiä niin alaisina kuin esimiehinä. Se että puhutaan heikkouksista ja vahvuuksista, niin ne voivat olla joissakin tilanteissa toisinpäin, riippuen työtehtävästä ja millaista ihmistä siihen on haettu.

Omia esimiehiään haastateltavat pitivät suurin osa hyvinä. Tosin parannusehdotuksia jokaisella oli, mutta useimmat olivat tyytyväisiä nykyiseen esimieheen. Haastateltavien esimiehet kuuluvat X-sukupolveen, mikä näkyy siinä, että he johtavat kaikkia alaisiaan samalla tyyllillä ja heidän on vaikea muuttaa vanhoja toimintatapoja. Esimiehiltä kaivataan tukea työskentelyyn, mutta myös palautetta. Eräs haastateltava toivoisi esimieheltään parempaa johtamiskykyä ja kommunikointia. Tämäkin pohjautui siihen, että esimies kuului edelliseen sukupolveen ja hän käytti niitä toimintatapoja, jotka olivat hieman vanhanaikaisia. Useimmat haastateltavat mielsivät esimiehensä helposti lähestyttäväksi, ja sellaiseksi, jonka kanssa pystyy juttelemaan ja joka antaa vastuuta.



### 5.3. Teema 3: Oma urakehitys

Kolmannessa teemassa tarkastellaan haastateltavan urakehitystä. Tavoitteena on selvittää, miten he ovat päätyneet nykyiseen työtehtävään ja onko se ollut luonnollista etenemistä heille, vai ovatko he kokeneet painostusta siihen.

Kysyttäessä haastateltavilta miten he olivat päätyneet kyseiseen esimiesasemaan, he vastasivat joko että heidän esimies oli rohkaissut siihen, tai sitten he ovat itse etsineet haastavampia työtehtäviä. Moni myös kertoi etenemisen esimiesasemaan olevan luonnollinen eteneminen heidän urallaan, ja että ovat luontaisesti johtajatyyppejä. Muutamalla oli taustalla kokemusta johtamisesta, esimerkiksi urheiluharrastuksen tai armeijan kautta. Kannustus ja tuki lähipiiriltä rohkaisi heitä hakemaan kyseisiin tehtäviin. Ne, jotka hakivat työtehtäviinsä esimiehensä kannustamana, epäilivät aluksi omaa kyvykkyyttään ja valmiuttaan esimiehenä:

*”Halusinko esimieheksi? Halusin kyllä, mutta mua vähän työnnettiin siihen, et en mä tienny et olinko mä henkisesti valmistautunut siihen et musta tulee esimies.”*

Kaikilla haastateltavilla ei sujunut ensimmäiset vuodet esimiehenä täysin ongelmitta. Kun tiimiläisestä tulikin tiimin esimies, alkoi esiintyä muutosvastarintaa. Joidenkin mielestä uusi esimies tunsu heidät liian hyvin henkilökohtaisella tasolla, jotkut taas eivät uskoneet, että uusi esimies olisi valmis kyseisiin tehtäviin. Osa tiimistä kuitenkin kannusti eteenpäin, olivat tukena. Meni kuitenkin monta vuotta, ennen kuin oli mukava olla uudessa työtehtävässä. Kysyttäessä eräältä haastateltavalta, mikä oli hänen mielestään haastavinta ensimmäisessä esimiestyössään, hän vastasi:

*”Kyllä se oli se kun sä nousit siitä tiimiläisestä esimieheksi ja jotkut tiimiläiset vastusti sitä tosi kovaa, ja jotkut taas kannusti ja ehkä ne jotka kannusti, sai sut jatkamaan.”*

## *Tulevaisuus*

Kysyttäessä tulevaisuuden suunnitelmista, suurin osa haastateltavissa vastasivat toivovansa olevan viiden vuoden päästä eri työtehtävissä. Moni koki, että nykyiset työtehtävät on opittu ja kaipaavat uusia haasteita viiden vuoden päästä. Tämän vuoksi on hyvinkin mahdollista, että he siirtyvät toisiin työtehtäviin tai mahdollisesti työskentelevät ulkomailla. Kuitenkin kun monilla haastateltavilla on lapsia, heidän pitää miettiä valintojaan myös lastensa näkökulmasta. Kysyttäessä millaisena he näkevät elämänsä kymmenen vuoden päästä, osa vastasi että he eivät osaa sanoa niin pitkälle. Toiset toivoivat vain olevansa sellaisessa työpaikassa jossa viihtyvät. Muutama myös vastasi että he toivoisivat edenneen asiantuntijan työtehtäviin. Tulevaisuutta ei suunnitella kovin tarkasti, ja haastateltavat vaikuttavat olevan hyvin avomielisiä tulevaisuutta kohtaan.

### **5.4. Teema 4: Oma johtamistyyli**

Neljännessä teemassa keskusteltiin haastateltavien johtamistyylistä. Teeman kysymysten tarkoituksena on selvittää, johtaako haastateltava omia alaisiaan samalla tavalla, miten toivoisi itseään johdettavan. Tämä on jatkoa teemahaastattelun toiselle teemalle. Kun tuloksia analysoidaan, näiden teemojen vastauksia vertaillaan keskenään, ja pyritään selvittämään niiden yhteyksiä toisiinsa.

#### **5.4.1. *Motivointi***

Teemahaastattelun ensimmäisessä ja toisessa teemassa keskusteltiin myös motivoinnista. Kysyttäessä haastateltavilta heidän keinojaan motivoida alaisiaan, tärkeimmiksi asioiksi nousi se, että he ovat helposti lähestyttäviä ja että heidän kanssa pystyy keskustelemaan asioista. Myös se, että motivoi esimerkin avulla, on haastateltavien mielestä tärkeää. On myös oleellista, että työpaikalle ei tuoda henkilökohtaisia ongelmia, ja on positiivinen asenne työskennellessä. Esimiehen tulisi myös olla läsnä, ja kiinnostunut alaistensa elämästä. Haastateltavien mielestä työn itsessään pitäisi olla jo motivoivaa alaiselle.

Haastateltavien mielestä se, että alaiselle annetaan vapautta ja vastuuta esimerkiksi vaikuttaa kesälomiin, motivoi. Mahdollisuuksien mukaan järjestetään myös täsmäkoulutuksia. Y-sukupolven nuorimmille edustajille myös työn titteli voi motivoida.

#### 5.4.2. Palkitseminen

Teemahaastattelun ensimmäisessä ja toisessa teemassa haastateltavilta kysyttiin millaista palkitsemista he itse arvostavat, ja miten heidän esimiehensä heitä palkitsee. Kysyttäessä heiltä miten he itse palkitsevat alaisiaan, moni vastasi palautteenannon sekä pienten, aineellisten palkintojen kautta. Yritys X käyttää sisäistä palkitsemisjärjestelmää, jonka vuoksi aineelliset palkitsemiskeinot ovat rajalliset. Muutama esimies kertoi ostavansa välillä esimerkiksi kokouksiin herkkuja, toiset omasta pussistaan ja toiset firman piikkiin. Haastateltavat kertoivat alaisten olevan tietoisia yritys X:n palkitsemisjärjestelmästä, ja että arvostavan näitä pieniä yllätyksiä. Tietysti kuinka paljon niitä arvostetaan, vaihtelee. Esimerkiksi erään esimiehen alaisista osa ei syö ollenkaan sokeria, joten jos kokoukseen on ostettu pullaa, arvostus ei ole yhtä korkea kuin muilla alaisilla. Haastateltavat myös pyrkivät palkitsemaan antamalla alaisille lisää vastuuta ja haastavampia työtehtäviä. Alaisen tulisi ensin antaa näyttöä hyvästä työskentelystä, jonka jälkeen hänet tulisi vasta palkita tästä. Eräs haastateltava kertoi hänen osastonsa järjestävän juhlia ja Tyky-päiviä pari kertaa vuodessa.

Haastateltavat olivat siinä samaa mieltä, että palkitsemista tulisi harjoittaa ainoastaan silloin kun se on oikeutettua. Tällöin vältetään siltä, että ei aleta odottaa palkintoa jokaisesta onnistumisesta, ja jolloin se myös säilyttää merkityksensä. Loppujen lopuksi aineeton palkitseminen on tärkeämpää, sillä jokainen haluaa onnistua työssään ja kuulla kehuja, kun työ on tehty hyvin:

*”Koska kaikki haluaa onnistua. Ja kun he onnistuu, niin he haluaa et se huomataan ja palkitaan jollain tavalla. Ja riippuen tietysti sit ihan ihmisestä, joillekin raha on tärkeää, joillekin ei. Mut sit taas se palkitseminen pitää olla tasapuolista, että hei, kaikki jotka onnistuu pitäis saada samankaltaista, mutta ainakin sitä aineetonta pystyy jakaa jos ei muuta.”*

Niin motivoiminen kuin palkitseminenkin ovat kummatkin tärkeitä asioita alaisten johtamisessa. Kun alaisen työtä tunnustetaan ja palkitaan, motivoitunut asenne työskentelyyn säilyy. Eräs tärkeä osa palkitsemista, mitä moni ei ole ehkä tullut ajatelleeksi, on eri kulttuurit. Eri maissa arvostetaan erilaista palkitsemista, riippuen maan poliittisesta taustasta. Esimerkiksi alainen joka on Kolumbiasta arvostaa aineellisempaa palkitsemista, kuin alainen joka on kotoisin Aasiasta, aineetonta palkitsemista arvostetaan enemmän.

### 5.4.3. *Oma johtaminen*

Kuten aikaisemmin mainittu, tässä teemassa tarkastellaan myös haastateltavien omaa johtamista, ja heitä pyydettiin pohtimaan, millaisia esimiehiä he itse ovat. Moni kuvaili itseään esimiehenä rennoksi, yhteistyökykyiseksi sekä läsnä olevana. Palautteen anto ja vastaanottaminen olivat tärkeitä asioita. Muutama haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän pitäisi olla parempia delegeoimaan ja organisoimaan työtehtäviä. Moni haastateltava painotti sitä, että he haluavat pitää sen kynnyksen esimiehen ja alaisten välillä mahdollisimman matalalla. Tämä tarkoittaa sitä, että he haluavat että alaisten on helppo tulla puhumaan heille kaikista asioista. Moni koki myös, että on enemmän tiimiläinen kuin esimies, ja se nähdään positiivisena asiana:

*"Pitää olla se "me"-henki siinä. Ei miehiä ja esimiehiä erikseen."*

Kun kysyttiin, johtavatko haastateltavat alaisiaan siten, miten haluaisivat itseään johdettavan, vastasivat haastateltavat myönteisesti. Tosin yllättäviä vastauksia löytyi myös. Eräs vastasi, että hänen mielestä hän johtaa niin kuin hän haluaisi itseään johdettavan, mutta se ei välttämättä ole sellaista, mitä alaiset toivoo. Toinen vastasi että kun asiat kerääntyvät ja stressiä tulee vähän joka suunnasta, voi ote lipsua siitä itselleen ihanteellisesta johtamisesta, mutta sen ylläpitämiseen kuitenkin pyritään.

## 5.5. Teema 5: Eri sukupolvet alaisina

Teemahaastattelun viimeisessä teemassa tarkastellaan haastateltavien suhtautumista eri-ikäisiin alaisiin. Suurimmaksi osaksi haastateltavien alaiset olivat X- ja Y-sukupolvelaisia, mutta myös muutama baby boomer löytyi. Vanhin alaisista on 64-vuotias ja nuorin 21-vuotias.

Kysyttäessä miten haastateltavat ottavat eri-ikäiset huomioon johtamisessa, vastaukset vaihtelivat paljon. Joidenkin haastateltavien mielestä vanhempaa sukupolvea edustaville alaisille ei kannata antaa lisätehtäviä tai painostaa muutosten tekemiseen. Haastateltavat kokivat tämän olevan vanhemmille alaisille epämotivoivaa, ja moni voi hyvin voimakkaastikin vastustaa muutosta. Jos muutoksia tulee kuitenkin, heidät pitäisi sisällyttää prosessiin alusta lähtien, jotta ehtivät sopeutua rauhassa. Vanhempia alaisia ja nuorimpia alaisia ei voi vertailla keskenään. Vanhemmat toivoisivat, että heidän elämäkokemusta arvostetaan, eikä neuvota jatkuvasti, kun taas nuoret kaipaavat ohjausta. Niin nuoret kuin vanhemmatkin haluavat hyvää palautetta heidän työstään. On myös tärkeää, että kaikki tuntevat olonsa yhtä arvostetuiksi ja että heidän työpanosta arvostetaan. Eräs haastateltava vastasi että hän ei ota ollenkaan alaisten eri-ikäisyyttä huomioon. Kun tulee uusi tehtävä, hän delegoi sen eteenpäin alaisilleen osaamisen ja henkilön mukaan, ei iän.

Haastateltavat kokivat eri-ikäisten tiimityön haastavimmaksi eri-ikäisten johtamisessa. Vanhemmat alaiset haluavat työskennellä rauhassa ja sillä tavoin, miten ovat aina työskennelleet. Nuoret haluavat olla kaikkien kaveri, kaipaavat uusia haasteita, ja ovat kehittymishaluisia. Vanhempien alaisten voi olla vaikeaa ymmärtää tällaista työskentelyä:

*”Niin siellä tulee aina se, et tuntuu et tiimissä on ne vanhemmat ja sit on ne nuoremmat. Ja mä ymmärrän sen, koska se on niin vaikeeta miksaä nämä. Se on iso haaste. Jotkut tulee hyvin toimeen, jotkut ei, mut se on se kun siellä on justiinsa sitä Y-sukupolvea, niin ne odottaa niin paljon ja haluaa niin paljon, ja ne vanhemmat ei justiinsa ymmärrä sitä et mikset sä vaan tee sun työtä, et miksi sun pitää tehdä jotain siinä sun omien työtehtävien sivoussa.”*

Haastateltavien mukaan nuoret Y-sukupolvelaiset kuvittelevat välillä liikaa itsestään ja omasta osaamisestaan. Vanhemmat alaiset sen sijaan voivat olla kyynistyneet ajan kuluessa, ja epäilevät ettei mikään tule muuttumaan paremmaksi. Vaikka nuoret saattavatkin välillä vaikuttaa itsekeskeisiltä, heiltä löytyy sitä intoa ja motivaatiota muuttaa asioita, mikä taas puuttuu vanhemmilta työntekijöiltä. Niin nuoret kuin vanhemmatkin työntekijät kaipaavat vapautta työssään, tosin hieman erilaista. Vanhemmat alaiset erottelevat selkeästi työ- ja vapaa-ajan keskenään. Kun ollaan töissä, niin sitten ollaan töissä. Kun ollaan vapaalla, niin silloin ei tehdä työasioita. Nuorilla vapaa- ja työajan rajapinta on hämärtynyt, mutta se ei ole ongelma tai negatiivinen asia. Vapautta ja joustavuutta toivotaan esimieheltä silloin kun heille ilmestyy tärkeä meno, esimerkiksi musiikkifestivaalit. Tällöin toivotaan sellaista samanlaista joustavuutta mitä he tarjoavat esimiehilleen.

Haastateltavat kokivat, että nuoret työntekijät kaipaavat työltään haasteita. Toisin kun vanhemmat alaiset, nuoret kyllästyvät työtehtäväänsä sen jälkeen, kun he ovat oppineet sen. Vanhempi alainen taas ei pysty rentoutumaan, ennen kuin työtehtävä on opittu, jonka jälkeen siinä halutaan pysyä. Kuten aikaisemmin on mainittu, haastateltavat kokivat että nuorimmilta työntekijöiltä puuttuu lojaaliutta työnantajaa kohtaan ja työpaikkaa vaihdetaan heti, kun se ei enää palvele omia intressejä. Vanhemmat alaiset ovat lojaaleja, ja ovat usein työskennelleet samalle työnantajalle monta vuosikymmentä. Työskentelytavoissa löytyy myös eroavaisuuksia. Nuoret eivät ota esimiehen ohjeita totuuksina, ja kyselevätkin paljon syitä tietyille päätöksille. Tämä ei johdu siitä varsinaisesti siitä, että nuoret haluavat haastaa esimiehensä. Usein se johtuu siitä, että nuorilta puuttuu vielä sitä työkokemusta mitä vanhimmilla työntekijöillä on. Nuoret hakevat ymmärrystä tekemisilleen. Tietysti se mikä näkyy myös sukupolvien välisenä erona, on kasvatus. Tämä tulee esille esimerkiksi silloin, kun työskennellään eri kulttuuritaustaisten kollegoiden kanssa.

Kuten aikaisemmin on tuotu ilmi, Y-sukupolvelaiset ovat hyvin kansainvälisiä työntekijöitä. Heille ei ole mikään ongelma työskennellä ulkomailla, tai eri kielellä. X-sukupolven työntekijät ovat sen sijaan kasvaneet sellaisessa ympäristössä, jossa ei ole ollut siihen aikaan juurikaan työntekijöitä Suomen ulkopuolelta, ja heidän

äidinkieli on toiminut myös työkielenä. Vanhemmat alaiset voivat kaihtaa monikulttuurista työympäristöä, mutta tämä johtuu luultavasti vain siitä, että he ovat epävarmoja kollegoiden keskinäisestä kommunikoinnista. Tosin muutos kansainvälisempään työympäristöön voi saada aikaan kiitostakin:

*”Mä luulen et se englannin kieli. Se mitä mä oon saanu positiivista palautetta tiimiltä, justiinsa näiltä vanhemmilta, on että nyt kun meidän tiimi on paljon englanninkielisempi, heidän on vähän pakko oppia sitä englantia enemmän. Ja he ovat itse huomanneet että he ovat kehittyneet englannin kielessä. Jos tiimissä on yksi joka puhuu englantia, niin ei ne muut voi puhua suomea keskenäänsä.”*

Sukupolvien ero ei tule ainoastaan esille työpaikalla työskennellessä. Erään haastateltavan mukaan rekrytoidessa uusia työntekijöitä, sukupolvien ero tulee ilmi selkeästi. Moni nuori Y-sukupolvelainen on saattanut harjoitella etukäteen mallivastauksia perinteisiin haastattelukysymyksiin, ja menevät helposti lukkoon, jos heiltä kysytään näistä poikkeavia kysymyksiä. Vanhempi hakija, joka on ollut jo työelämässä ja kartuttanut kokemusta, ei hätkähdä sitä jos ei kysytä haastattelussa perinteisiä kysymyksiä. Heiltä myös huokuu se persoonallisuus vastaustensa kautta, ja osaavat antaa käytännön esimerkkejä vastaustensa tueksi. Nuorilta puuttuu tällainen itseluottamus.

Moni haastateltava koki myös, että nuoret ajattelevat työpaikan palvelevan heitä, eikä toisinpäin. Silloin mietitään, mitä työntaja voi tarjota minulle itselleni, eikä mitä minä voin tarjota työnantajalle. Muutaman haastateltavan mielestä se on voinut johtua siitä, että kouluissa saatetaan antaa opiskelijoille sellainen mielikuva, että he ovat oikeutettuja tiettyyn titteliin heti valmistumisen jälkeen. Tämä tietysti vaikuttaa nuoriin hakijoihin, ja se näkyy työhaastatteluissa sekä työelämässä.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Y-sukupolven esimiehet johtavat alaisiaan. Tutkimus ei pyri ainoastaan selventämään, millaista heidän johtaminen on, mutta myös sitä, että vaikuttavatko heidän omien esimiestensä johtamistavat heidän johtamiseen. Tutkielman seitsemän luku koostuu niistä johtopäätöksistä, jotka on voitu selvittää tutkimuksen tulosten perusteella. Luvussa esitellään myös tutkimuksen yhteenveto ja sen yhteydessä vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka on esitetty tutkielman alussa johdannossa.

### 6.1. Johtopäätökset

Yleisesti tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että Y-sukupolven esimiehet tarkkailevat omia esimiehiään, ja ottavat oppia heidän johtamistavoista. X-sukupolveen kuuluvat esimiehet haluavat johtaa niillä johtamistyyyleillä, jotka ovat todenneet toimivaksi ja kaihtavat näiden tyylien muuttamista. Y-sukupolven esimiehet sen sijaan pyrkivät muuttamaan omia johtamiskäytäntöjään alaisen mukaan, sillä jokainen työntekijä on erilainen ja arvostavat eri asioita. Toinen saattaa kaivata paljon sosiaalista kanssakäymistä esimiehen kanssa, kun taas toinen tekee mielellään töitä itsenäisesti ja haluaa pitää henkilökohtaisen elämänsä tiukasti erillään työstään.

Y-sukupolven esimiehet näkevät Y-sukupolven pääasiallisesti *kansainvälisenä, kunnianhimoisena, joustavana ja kehittymishaluisena sukupolvena*. Tietysti eroavaisuuksia löytyy, ja kokonaista sukupolvea ei voi luokitella tiettyyn kategoriaan. Joidenkin haastateltavien mielestä Y-sukupolven aikana syntyneiden välillä voi löytyä suuriakin eroavaisuuksia, varsinkin jos vertaa 80-luvun alussa ja 90-luvun puolivälissä syntyneitä. Vastausten perusteella, osa haastateltavista näki 90-luvun alussa syntyneitä Y-sukupolvelaisia hieman negatiivisessa valossa jopa. Tämä voi kuitenkin johtua siitä, että ne jotka ovat juuri nyt esimiesasemassa, ovat syntyneet 80-luvun alussa, ja omaavat jo työkokemusta ja itseluottamusta, mitä



taas 90-luvun alussa syntyneiltä puuttuu. Joidenkin haastateltavien mielestä juurikin näillä 90-luvun alussa syntyneiltä nuorilta puuttuu tietynlainen *nöyryys, lojaalius sekä työmoraali*. Tämäkin voi johtua siitä, että nuoret hakevat vielä omaa paikkaansa työmaailmassa, ja koska työkokemusta puuttuu, he eivät tiedä tarkalleen mitä heiltä odotetaan. Kuten tutkimuksen toisessa kappaleessa tuotiin ilmi, yksilön uran alkuvaiheessa etsitään omaa paikkaa ja testaillaan eri aloja. Osa on myös hyvin kunnianhimoisia ja tavoitteellisia, mikä voi vaikuttaa röyhkeältä vanhempien kollegoiden ja esimiesten mielestä. On todennäköistä, että tällainen asenne Y-sukupolven edustajien välillä muuttuu, kun nuoremmat Y-sukupolvelaiset kerryttävät enemmän työkokemusta.

Haastateltavien mukaan Y-sukupolvelaisille *vapaa-aika ja perhe ovat tärkeässä osassa*. Tästä voidaan päätellä, että tämä sukupolvi arvostaa edelleen tietyissä määrin samoja perusarvoja kuin edellinen sukupolvi, joskin hieman muunnellussa muodossa. Vaikka vapaa- ja työajan rajapinta on hämärtynyt, halutaan silti varata vapaa-aika työstä palautumiseen, ja perheen kanssa ajan viettämiseen. Rajapinnan hämärtyminen on voinut mahdollistaa teknologia. On helppoa vastata esimerkiksi sähköposteihin kotisohvalta, sillä internet kulkee koko ajan mukana älypuhelimessa. Kun verrataan vanhempaan sukupolveen, jos haluttiin työskennellä kotona, oli se nykyaikaan verrattuna paljon vaivalloisempaa.

Haastateltavien vastaukset hyvän esimiehen ominaisuuksista olivat samankaltaisia. *Hyvä esimies on läsnä, tukee ja hänelle on helppo puhua mieltä askarruttavista asioista*. Kun näitä tuloksia vertaa teemahaastattelun neljännen teeman kysymyksiin, huomaa kieltämättä samankaltaisuuksia. Kysyttäessä haastateltavalta, millaisena esimiehenä hän itseään pitää, tuli vastauksissa ilmi samoja ominaisuuksia kuin mitä he odottavat hyvältä esimieheltä. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että Y-sukupolven esimiehet pyrkivät olemaan sellainen esimies alaisilleen, kuin mitä toivoisi itselleen. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka esimies johtaa alaisiaan itselleen ihanteellisella tavalla, se ei tarkoita sitä, että se olisi myös hyvää johtamista alaisille. Kuten on aikaisemmin mainittu, ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita esimiehessä.

*Huonona esimiehenä pidettiin sellaista joka on poissaoleva, kylmä ja ei ole kiinnostunut tiimistä.* Loogisesti haastateltavat kuvailivat huonoksi esimieheksi sellaista, joka on heidän mielestään hyvän esimiehen vastakohta. Tietysti aina ne piirteet mitkä mielletään heikkouksiksi, eivät ole välttämättä heikkouksia toisessa työtehtävässä. Esimies jonka johtamistyyli on hyvin strateginen ja tuloskeskeinen, ei toimi hyvin, jos hän on sellaisessa työtehtävässä jossa esimieheltä vaaditaan tunneälyä ja käytännönläheistä johtamistyyliä. Jos hänet kuitenkin sijoitetaan työtehtävään, jossa alaiset haluavat työskennellä itsenäisesti ja ovat tulostavoitteisia, hän voisi olla erinomainen esimies.

Vaikka kaikki haastateltavat eivät ehkä tienneet aluksi haluavansa esimieheksi, suurin osa kuitenkin pyrkii jatkamaan samalla tasolla. Joidenkin haastateltavien eteneminen esimiesasemaan ei ollut luonnollista, mutta se ei tarkoita että heidät olisi pakotettu esimiesasemaan olosuhteista johtuen. Vaikka osa alussa epäili omaa valmiuttaan esimiehenä ja saivatkin osakseen muutosvastarintaa, se ei ole vaikuttanut heidän uralla etenemiseen.

Kun tarkastellaan haastateltavien suunnitelmia tulevaisuudesta, moni näkee työskentelevänsä eri työtehtävissä, mahdollisesti ylemmällä esimiestasolla. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että Y-sukupolven esimiehet ovat *kehittymishaluisia* ja haluavat *edetä urallaan*. Urallaan eteneminen ei aina kuitenkaan tarkoita sitä, että etenee ylemmälle esimiestasolle, vaan eteneminen voi tapahtua vertikaalisesti. Kuitenkin perhe on tärkeä vaikuttaja päätöksenteossa, jolloin moni ei ehkä lähde ulkomaille työskentelemään sen vuoksi.

Tärkein löydös tutkimuksessa on se, että vaikka Y-sukupolven esimiehet johtavat omia alaisiaan sillä tavoin, kuin haluaisivat itseään johdettavan, he myös ovat ottaneet oppia omilta esimiehiltään. Haastateltavat ovat tietoisia niistä ominaisuuksista, joita heidän oma esimies voisi kehittää omassa johtamisessa ja välttelevät näiden samojen puutteellisten ominaisuuksien toistamista omassa johtamisessaan. Esimerkiksi jos haastateltava on sanonut esimiehensä johtavan kaikkia samalla tavalla, hän itse muuttaa johtamistapaansa henkilöstä riippuen. Kuten aikaisemmin on mainittu, alaisina toimii hyvin erilaisia ihmisiä jotka kaipaavat erilaista johtamista.

Tutkimuksen tulosten mukaan, Y-sukupolven esimiehet ovat hyvin *tietoisia eri sukupolvien eroavaisuuksista*, jonka vuoksi he pystyvät myös tarjoamaan kaikille yhtä mielekkään työympäristön. Moni haastateltava sanoi muuttavansa johtamistapaansa henkilön perusteella. Tästä voidaan päätellä, että esimies on oppinut tuntemaan omat alaiset, jonka vuoksi he tietävät mitä kukin alainen kaipaa työltään. Haastateltavat ymmärsivät että vanhemmat työntekijät, jotka kuuluvat X-sukupolveen, eivät välttämättä kaipaa uusia haasteita tai muutoksia työtehtäviinsä, ja tätä kunnioitetaan.

Vaikka monen haastateltavan mielestä aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella on yleisesti yhtä suuri rooli, heidän tapauksessa *aineeton palkitseminen on tärkeämpää*. Aineellinen palkitseminen ei ollut niin isossa roolissa haastateltavien elämässä. Tietysti aineellinen palkkio, erityisesti raha, palkitsee aina. Jos henkilö on kuitenkin tyytyväinen palkkatasoonsa, sen merkitys vähenee. Sen sijaan aineeton palkitseminen on tällöin isossa roolissa. Palautetta työskentelystä halutaan kuulla, niin esimiehiltä kuin alaisiltakin.

Toinen merkittävä löydös tutkimuksesta on se, että Y-sukupolven esimies *ymmärtää palkita alaisiaan eri tavoin*. Tämä johtuu luultavasti siitä, että Y-sukupolvelaiset ovat tottuneet kansainväliseen työympäristöön ja ovat nähneet maailmaa, toisin kuin vanhempi sukupolvi. Heillä on ymmärrystä siitä, että kaikkia alaisia ei pitäisi motivoida ja palkita samalla tavalla. Eräs haastateltava toi esille eri kulttuuritaustojen vaikutuksen palkitsemiseen. Tämä on merkittävä näkökulma alaisten palkitsemiseen, sillä usein puhutaan vain siitä, millaista palkitsemista eri sukupolvet arvostavat ja unohdetaan kulttuuritaustan merkitys.

## 6.2. Yhteenveto keskeisistä tutkimushavainnoista

Tutkimuksen päätutkimuskysymykset ovat miten Y-sukupolvelainen esimies johtaa, ja ottavatko he mallia omilta esimiehiltään. Haastattelujen tulosten perusteella voidaan vetää johtopäätös, että Y-sukupolven esimies johtaa osittain samalla tavalla kun heidän omat esimiehet. He ovat joustavia, kansainvälisiä ja

korostavat tiimityöskentelyä, mutta he myös arvostavat samoja arvoja kuin vanhemmat sukupolvet, kuten nöyryyttä ja tunnollista työskentelyä. Esimiehet pyrkivät vähentämään alaisten ja esimiehen välistä kommunikaatiokynnystä, ja toivovat saavansa palautetta omasta työskentelystään. Merkittävin löydös tutkimuksessa on se, että Y-sukupolven esimies pyrkii johtamaan omia alaisiaan siten, kuin he toivoisivat itseään johdettavan. Eli ne asiat joita he arvostavat itsensä johtamisessa, he implementoivat omaan johtamiseen. Moni haastateltavista vastasi, että he johtavat alaisiaan eri tavalla, riippuen henkilöstä. Tämä on yksi suurimmista eroista verrattuna vanhempiin sukupolviin, jotka ovat tottuneet johtamaan kaikkia samalla tavalla. Haastateltavat kokivat, että tällaista johtamista arvostetaan alaisten keskuudessa.

Tulosten perusteella esimiehet arvostavat aineetonta palkitsemista enemmän kuin aineellista, ja pyrkivät myös painottamaan omassa johtamisessaan tätä. Henkilökohtainen tunnustaminen hyvästä työstä koettiin tehokkaaksi palkitsemis- ja motivointikeinoksi. Toinen merkittävä löydös on se, että Y-sukupolven esimiehet ymmärtävät myös kulttuuritaustan merkityksen palkitsemisessä. Vaikka eri sukupolvet arvostavatkin erilaista palkitsemista, ei voida sokeasti olla huomioimatta kulttuurin merkitystä.

Osa haastateltavista kertoi, ettei ollut alun perin halukas esimiesasemaan sillä työkokemuksella mitä heillä silloin oli. Oman esimiehen rohkaisemana he kuitenkin päätyivät nykyiseen asemaansa. Tulosten perusteella ei voida vetää johtopäätöstä että jokainen Y-sukupolven edustaja haluaisi esimiesasemaan. Y-sukupolven esimiehet ovat kehittymishaluisia, ja haluavat edetä urallaan, joskin ei välttämättä perinteisesti vertikaalisesti ylöspäin, vaan myös horisontaalisesti esimerkiksi asiantuntijan työtehtäviin.

### 6.3. Jatkotutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan Y-sukupolven esimiesten johtamista heidän omasta näkökulmastaan. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi jos tutkittaisiin syvemmin esimiesten johtamista, esimerkiksi ottamalla mukaan myös alaiset. Haastateltavien oli helppo kertoa omasta johtamisestaan ja heille merkittävistä asioista, mutta olisi myös tärkeää ottaa huomioon alaisten näkökulma asioista. Tällöin saadaan parempi kokonaiskuva siitä, millaisia johtajia Y-sukupolven esimiehet ovat.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin laajentaa myös kohderyhmän otantaa. Tässä tutkimuksessa se on pieni, jonka vuoksi kovin yleistäviä johtopäätöksiä ei voitu tehdä. Tutkimuksen kirjoittamishetkellä Y-sukupolven esimiehiä toimii työelämässä rajallinen määrä, sillä tämä sukupolvi on vasta nousemassa esimiesasemiin. Y-sukupolven esimiehiä voisi tutkia myös pitkittäistutkimuksella. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa joukko Y-sukupolven työntekijöitä, ja tarkastella heidän urakehitystään ja miten he päätyvät, jos päätyvät, esimiesasemaan. Vaikka tutkimuksessa suurin osa esimiehistä haluaa jatkaa esimiesasemassa, ei voida yleistää että kaikki Y-sukupolven edustajat haluavat samaa.

### 6.3. Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen päärajoite oli otannan rajallisuus. Koska Y-sukupolven työntekijät ovat vasta astumassa esimiesasemiin, oli vaikeaa löytää kriteereihin sopivia esimiehiä (Y-sukupolven aikana syntynyt ja esimiesasemassa). Tutkimusta rajoitti myös se, että haastateltavien olisi pitänyt toimia samalla alalla, jotta tutkimuksen tulos olisi tarpeeksi luotettava. Haastattelut suoritettiin Vaasassa, ja alueella toimii vain muutama iso, samalle alalle sijoittuva organisaatio. Jos tutkimukselle olisi voinut varata enemmän aikaa, haastatteluita olisi voinut tehdä myös esimerkiksi Helsingissä, jolloin otanta olisi ollut laajempi.

## LÄHDELUETTELO

- Alaräisänen, P. (2013). *Palkitseminen työelämässä- Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta*. Acta Electronica Lapponiensis 147. Lapin Yliopisto.
- Aldisert, M. Lisa (2002). *Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset*. 1.painos. Iso-Britannia: Kaplan Business
- Bushardt, Stephen C. & Aubrey R. Fowler (1989). Palkka ja luontaisedut – nykypäivän motivointiongelmia. Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä, 92–100. Espoo: Weilin+Göös.
- Csikszentmihályi, Mihail (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (Mastermind Series)*. 2.painos. New York: Basic Books. ISBN 0465024114
- Cohen, Aaron (2011). Values and Psychological Contracts in Their Relationship to Commitment in the Workplace. *Career Development International* 16:7 s. 646-667.
- De Gieter Sara, Rein De Cooman, Mar Jegers & Roland G. Pepermans (2008). Manage through Rewards, not on-ly through Pay: Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). *Reward Management –Facts and Trends in Europe*, 97–117. Langerich: Pabst Science Publishers.
- Francella, Kevin (1989). Jos työntekijät suorittavat työnsä hyvin, palkitse heitä. Teoksessa: Mikä motivoi henkilöstöä? S. 114–117. Toim. Timpe, A. Dale. Espoo: Weilin+ Göös.
- Giles, Tanya (2004). Non-Monetary Rewards as Part of the Remuneration Equation. *New Zealand Management*, 51:9. P. 46–47

- Glass, Amy (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training* 39.2 (20047): 98–103.
- Guest, E. David, Jonathan Michie, Neil Conway & Maura Sheehan (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 41:2. P. 291–314
- Gursoy Dogan, Thomas A. Maier & Christina G. Chi (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27, 448–458.
- Gustafsson, Rolf & Antti Jokinen (1997). Palkitse työmenestys! Enterprise Adviser kirjasarja nro.3. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Gustafsson, Rolf & Antti Jokinen (1998). Tulospalkalla tavoitteeseen. 2.painos. Helsinki: Kauppakaari Oy. ISBN 952-14-0082-X.
- Hakonen Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman & Anna Ylikorkala (2005). *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä*. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hakonen Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman & Anna Ylikorkala (2014). *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä*. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro. ISBN 978-952-63-2553-8
- Heikkilä, Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*.7.painos. Helsinki: Edita. ISBN:978-951-37-4812-8.
- Hersey Paul & K. H. Blanchard (1975). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 2.painos. Helsinki: Weilin+Göös. ISBN 951-35-1331-9
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner & B.B. Snyderman (1967). *The Motivation to Work*. 2.painos. New York: John Wiley & Sons.

- Hewlett, Sylvia Ann, Laura Sherbin & Karen Sumberg (2009). How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda. *Harvard Business Review* vol. 87. S. 7–8, 71–76.
- Hietaharju Anssi, Mikko Kenni & Maria Salenius (2013). Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino. ISBN: 951-570-458-8.
- Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi. ISBN: 978-951-26-5635-6.
- Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. ISBN: 978-951-31-4836-2.
- Hurst, L. Jessica & Linda K. Good (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* 14:6. P.570–593.
- Jalava, Urpo (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 951-26-4673-0
- Jamrog, J. Jay (2002). The coming decade of the Employee. *Human resource Planning* 25:3. P. 5–11.
- Järvinen, Pekka (2013). *Onnistu esimiehenä*. 11.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. ISBN 978-952-63-0533-2
- Kauhanen, Juhani (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Vantaa: Werner Söderström Oy. ISBN 951-0-26915-8



Kaye Beverly, Devon Scheef & Diane Thielfoldt (2003). Engaging the Generations. Teoksessa *Human Resources in the 21<sup>st</sup> Century*. s.25–34. Toim. Mark Effron, Robert Gandossy ja Marshall Goldsmith. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN: 0-471-43421-3

Katz, Daniel & Robert L. Kahn (1967). *The Social Psychology of Organizations*. USA: John Wiley & Sons Inc.

Koskinen Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. ISBN 951-768-175-5.

Kultalahti, Susanna & Riitta Viitala (2014). Sufficient challenges and weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management* 27:4. p. 570–582

Kupperschmidt, Betty (2006). Addressing multigenerational conflict: mutual respect and carefronting as strategy. *Online Journal of Issues in Nursing* vol 11:2, 14.

Lahti Carita, Saara Tarumo & Mikko Vartiainen (2004). Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lievegoed, Bernard (1995). *Yksilön elämänkaari*. Espoo: Posiplan Kustannus. ISBN: 9789519569741

Luoma Kirsi, Eliisa Troberg, Sani Kaajas & Hanna Nordlund (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala: Tammi Pro. ISBN 951-26-4981-0

Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs H. (2011). Essential element for recruitment and retention: Generation Y. *Emerald*. 55:3, 272–290.

Lähteenmäki, Satu (1995). *Mitä kuuluu – kuka käskee? Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin*

*mukainen tarkastelu*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. S. 424. ISBN: 9517386672

Martin, A. Carolyn (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training* 37:1. p.93–44

Moisio, Elina (2005). Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen – kolme tapauskuvausta. Lisensiaatintyö. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Ng Eddy, Linda Schweitzer & Sean Lyons (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of The Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*. 25: 2. S. 281–292.

Ng Eddy, Linda Schweitzer & Sean Lyons (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study. *Journal of Business and Psychology*. 25:2 Jun2010 s.281–292. ISSN: 1573-353X (online)

Niermeyer, Rainer & Manuel Seyffert (2004). Motivaatio. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Nurmi, Raimo (2000). *Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Mermeus Oy. ISBN: 952-9766-35-1

Perho, Hannu & Merja Korhonen (1994). Työ ja henkinen hyvinvointi keski-ään kynnyksellä. Julkaisussa: *Ikääntyminen ja työ*. Helsinki: WSOY, 196–204.

Puohiniemi, Martti (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva – Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan*. Vantaa: Dark Oy. ISBN 952-99016-0-7

Robbins, S. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. 1.painos. Helsinki: Oy Edita Ab. ISBN 951-37-2875-7
- Ruusuvuori, Johanna (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, j., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 9–36.
- Ryan, M. Richard & Edward L. Deci (2000a) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* Vol. 25. 54-67.
- Ryan, M. Richard & Edward L. Deci (2000b). Self-determination theory and the facilitation on intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist* vol. 55. 68-78.
- Romano, Lud (2003). Beyond reward: Why cash is no longer enough? *Strategic HR review* 3:1, 12-13.
- Schein H. Edgar (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 7. 401–426.
- Schein H. Edgar (1975). How career anchors hold executives to their career paths. *Personnel*. Vol 52. 11–24.
- Schein H. Edgar (1978). *Career Dynamics: matching Individual and Organizational Needs*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Schwartz, S.H. & Klaus Boehnke (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality* 38:3, s. 230-255.
- Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education Training*. 50:5, 366–378.

- Smith, T. Catherine (2010). Work-life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly* 31:4. P.434–447.
- Smola, W. Karen & Charlotte D. Sutton (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*. 23. 363–382.
- Tapscott, Don (2010). *Syntynyt digiaikaan: sosiaalisen median kasvatit*. Porvoo: WSOYpro.
- Tekniikka & Talous (2009). *Y-sukupolvi haastaa johtamisen*. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-04-29/Y-sukupolvi-haastaa-johtamisen-3272099.html> [Siteerattu 13.4.2016]
- Tuomi, Jouni & Anneli, Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 978-951-31-4865-2
- Tulgan, Bruce (2009). *Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y*. 1.painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25:2, 201–210.
- Vartiainen, Matti & Kirsi Nurmela (2002). *Tavoitteet ja tulkinnot – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus. 188–212.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010). Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa: Pauli J.(toim.). *Johtaminen voimavarana–Muutoksesta menestykseen*. Vantaa: Hansaprint Oy. 171–186 s.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2011) Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä* s.115–128. Toim. Pirkko-Liisa Vesterinen ja Marjaana Suutarinen Vantaa: Hansaprint Oy.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Marjaana Suutarinen (2013). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*.  
Turku: Hansaprint. ISBN: 978-951-9411-55-2

Weyland, Anita (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training* 43:7. S. 439–455.

Wong, Melissa, Elliroma Gardiner, Whitney Lang & Leah Coulon (2008).  
Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what  
are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* 23:8.  
P.878–890

Zemke Ron, Claire Raines & Bob Filipczak (2000). *Generations at work: Managing the  
Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*. New York: Amacom  
Books. ISBN: 9780814424742.

**LIITE 1. Esitietolomake****ESITIETOLOMAKE**

Nimi:
Syntymävuosi:
Työnimike:
Koulutustausta:
Alaisten määrä:
Kauanko olet toiminut esimiesasemassa?

**Kiitos osallistumisestasi haastatteluun!**

## LIITE 2. Teemahaastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELURUNKO

---

#### Taustatiedot

- Esitietolomake
- 

#### Teema 1: Y-sukupolvi

- Millaisena pidät Y-sukupolvea (v.1980–1995 syntyneitä)?
  - Mitkä asiat koet tälle sukupolvelle tärkeiksi?
  - Millaista palkitsemista he arvostavat?
  - Mikä heitä motivoi?
  - Mikä on mielestäsi haastavaa tälle sukupolvelle?
- 

#### Teema 2: Esimiestyö

- Millainen on hyvä esimies omasta mielestäsi?
- Millainen oma esimiehesi on?
  - ➔ Koetko hänen olevan hyvä/ huono esimies?
- Millainen on huono esimies?
- Mintoiko ja palkitseeko esimiehesi sinua?
  - ➔ Millä tavoin? Ovatko ne toimivia keinoja?

- Arvostatko enemmän aineellista vai aineetonta palkitsemista?
- 

### Teema 3: Urakehitys

- Kauanko olet toiminut esimiesasemassa?
  - Miksi olet halunnut esimieheksi?
    - ➔ Kysymyksellä koitetaan selvittää, onko hän halunnut esimieheksi vai onko hän vain päätenyt tähän asemaan.
  - Miten olet edennyt urallasi? Millaisia ajatuksia herättää.
  - Missä näet itsesi
    - a.) 5 vuoden päästä
    - b.) 10 vuoden päästä
    - c.) 20 vuoden päästä?
- 

### Teema 4: Oma johtaminen

- Miten palkitset alaisiasi?
  - ➔ Mikä toimii ja mikä ei? Aineetonta vai aineellista, vai kumpaakin?
- Miten motivoit alaisiasi?
  - ➔ Mikä toimii ja mikä ei?
- Kuinka tärkeänä pidät palkitsemista ja motivointia?
  - ➔ Miksi?
- Millaisena esimiehenä näet itsesi?
  - ➔ Millainen esimies haluaisit olla? Millaisia parannusehdotuksia antaisit itsellesi?
- Johdatko alaisia siten, miten haluaisit itseäsi johdettavan?
  - ➔ Jos kyllä, miten johdat? Jos ei, miksi ei?



**Teema 5: Eri sukupolvet alaisina**

- Miten otat huomioon tiimissäsi toimivat eri-ikäiset alaiset?
  - Onko se tärkeää? Jos on, miksi? Jos ei, miksei?
- Palkitsetko kaikkia samalla tavalla?
  - Onko se tärkeää? Jos on, miksi? Jos ei, miksei?
- Motivoitko kaikkia samalla tavalla?
  - Onko se tärkeää? Jos on, miksi? Jos ei, miksei?
- Mikä on mielestäsi haastavinta eri-ikäisten johtamisessa?
  - Miksi?
- Mikä on mielestäsi merkittävin ero sukupolvien välillä?
- Pitääkö mielestäsi eri sukupolvet ottaa huomioon työpaikalla?