

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

Anna Vainionpää

**”Mahdollisuuksien maailma sitouttaa”**

-Y-sukupolven näkemyksiä työelämästä ja sitoutumisesta

Johtaminen ja organisaatiot

Pro Gradu –tutkielma

**VAASA 2017**

## Sisällysluettelo

Taulukot .....	3
Kuviot .....	3
<b>1. Johdanto .....</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimusongelma ja –kysymykset .....	7
1.2. Keskeisten käsitteiden määrittely .....	11
1.3. Tutkielman rakenne .....	12
<b>2. Sitoutuminen.....</b>	<b>14</b>
2.1. Sitoutumisen määrittelemine.....	15
2.1.1. Sitoutumisen kolmen komponentin malli .....	16
2.1.2. Työhön sitoutuminen .....	17
2.1.3. Sitoutumisen merkitys .....	19
2.2. Sitouttaminen johdon haasteena .....	22
2.2.1. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	23
2.2.2. Sosiaalisen vaihdannan teoria .....	26
2.2.3. Psykologinen sopimus .....	27
<b>3. Y-sukupolvi työelämässä.....</b>	<b>29</b>
3.1. Sukupolvien määrittelyä .....	29
Y-sukupolven preferenssit, arvot ja odotukset (työ)elämässä.....	32
3.2. Y-sukupolven sitoutuminen .....	36
3.2.1 Kuinka sitouttaa milleniaalit? .....	38
3.2.2. Esimiestyö sitouttamisessa.....	41
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>44</b>

4.1. Laadullinen tutkimus teemahaastattelun keinoin .....	44
4.2. Kohdeorganisaation kuvaus .....	45
4.3. Kuvaus tutkimusprosessista .....	47
4.4. Aineiston analysointi .....	49
4.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	51
5. Tutkimuksen tulokset .....	54
5.1. Organisaatio .....	54
5.1.1. Urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia .....	55
5.1.2. Ääni kuuluviin ketterässä organisaatiossa.....	57
5.1.3. Innostunut, inhimillinen ja avoin ilmapiiri.....	59
5.1.4. Eettisyys ja arvot.....	61
5.2. Työ ja työelämä.....	63
5.2.1. Työ hyvän vapaa-ajan mahdollistajana .....	64
5.2.2. Työelämän tasapaino ja joustavuus.....	65
5.2.3. Haastavat ja monipuoliset työtehtävät.....	67
5.3. Esimiestyö.....	68
5.3.1. Hyvä esimies on yksilövalmentaja .....	68
5.3.2. Tasavertainen kaveri.....	69
5.4. Sitoutuminen .....	71
6. Johtopäätökset .....	76
6.1. Pohdinta ja yhteenveto keskeisimmistä tuloksista.....	76
6.2. Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitukset .....	85
Lähdeluettelo: .....	88



**TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO****Taulukot**

Taulukko 1.....	25
-----------------	----

**Kuviot**

Kuvio 1.....	18
--------------	----

Kuvio 2.....	84
--------------	----



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Anna Vainionpää	
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Mahdollisuuksien maailma sitouttaa” -Y-sukupolven näkemyksiä työelämästä ja sitoutumisesta	
<b>Ohjaaja:</b>	Niina Koivunen	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtaminen	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2012	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2017	<b>Sivumäärä: 99</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiot voivat sitouttaa henkilöstössään työskenteleviä Y-sukupolven edustajia. Tutkimuksessa tarkastellaan sitoutumisen käsitettä ja tutkitaan Y-sukupolven keskeisimpiä ominaispiirteitä, odotuksia ja preferenssejä työelämässä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä, minkälaisiin asioihin työntekijä työkontekstissa yleisesti sitoutuu, millaisia ominaisuuksia työntekijät organisaatiolta, työltä ja esimiehiltään toivovat ja minkälaiset tekijät sitoutumista edistävät.

Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeä tekijä organisaation kilpailukyvyn kannalta. Työntekijöiden yleinen sitoutuneisuustaso on kuitenkin jatkuvassa laskussa ja erityisesti juuri työelämää astuvan Y-sukupolven on puhuttu olevan vastahakoinen sitoutumaan organisaatioon. Y-sukupolvi poikkeaa muutenkin arvoiltaan ja odotuksiltaan radikaalisti aiemmista ikäluokista. Nyt, kun tästä nuoresta sukupolvesta on tulossa monilukuisin ikäluokka työelämässä, yrityksen johtoportaan olisi viisasta pohtia, millaisin muutoksin ja toimenpitein organisaatio pystyy vastaamaan nuorten odotuksiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu sitoutumista ja Y-sukupolvea käsittelevään aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin kansainvälisessä ICT-alan yrityksessä. Aineisto kerättiin kahdeksan teemahaastattelun avulla ja sitä tutkittiin sisällönanalyysin menetelmin.

Tutkimuksessa havaittiin, että Y-sukupolvi sitoutuu pikemminkin työhön ja ammatilliseen kehittymiseen kuin organisaatioon. Nuoret ovat kuitenkin valmiita kiinnittymään organisaatioon pitkiksikin ajoiksi, mikäli työnantaja pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa. Tärkeimpiä sitoutumiseen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä olivat aineiston perusteella ura- ja kehittymismahdollisuudet, joustavuus, vaikutusmahdollisuudet työssä, välitön organisaatiokulttuuri ja avoin ilmapiiri sekä valmentava ja tasavertainen johtamistyyli.

---

**AVAINSANAT:** Y-sukupolvi, Sitoutuminen, Työelämän muutos



# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimusongelma ja –kysymykset

*”Työhön ei enää sitouduta kuin ennen” -Kauppalehti*

*”Nuoret haluavat töihin omilla ehdoillaan” -Luonnontieteilijä*

*”Nuoret äänestävät jaloillaan, jos työ ei sitouta” -Toimihenkilöliitto*

Viime vuosina mediassa on kohistu uudesta työelämään astuvasta sukupolvesta, Y-sukupolvesta, joka poikkeaa varsin radikaalisti edeltäjistään (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010). Tämä nuori sukupolvi painostaa työelämää muuttumaan, ja heidän vahvat odotuksensa työstä, johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta ovat asettaneet monimutkaisen haasteen johdon ratkaistavaksi (Vesterinen & Suutarinen 2013:9).

Y-sukupolvi murtaa teollisen aikakauden perinteisiä käsityksiä pysyvästä työnantajasuhteesta. Nuoret eivät haluakaan sitoutua pysyvästi työnantajaansa. (Schullery 2013.) He haluavat vuorotella työn tekemisen ja vapaa-ajan jaksojen välillä ja heitä motivoi elintason kasvattamisen sijaan elämänlaatu ja vapaa-aika. He viihtyvät lyhyissä työsuhteissa ja vaihtavat ketterästi työsuhteesta ja projektista toiseen. He myyvät ideoitaan ja osaamistaan, eivät omaa aikaansa. Johdon pohdittavaksi jääkin, kuinka nämä nuoret osaajat voidaan sitouttaa organisaatioon, kun työhön sitominen vakituisella työsuhteella ja kellokortilla ei enää onnistu. (Vesterinen & Suutarinen 2013:9-10.)

Samaan aikaan on puhuttu paljon niin sanotusta työelämän murroksesta. Teknologinen kehitys, globalisaatio, kilpailun kiristyminen sekä hyvinvointivaltion rahoituksen epävakaisuus ovat muuttaneet työelämää entistä vaativammaksi ja hektisemmäksi (Lehto 2007:94). Monien näkemysten mukaan työelämän laatu onkin selvästi huonontunut (Esim. Beck 2000; Siltala 2004). Tätä näkemystä on kuitenkin myös kritisoitu ja esimerkiksi Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportin ”Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä

työelämästä” keskeinen viesti on, että suomalainen työelämä ei ole huonontunut 2000-luvulla. Raportissa kuitenkin todetaan, että työelämässä on meneillään suuria muutoksia, kun niin työkulttuuri, työtehtävät kuin työntekijätkin kehittyvät uuteen suuntaan. Myös Alasoini (2007:106-107) toteaa, että monetkaan työelämän laadun aspektit eivät ole muuttuneet viimeisien vuosikymmenten aikana ja joillain sektoreilla on itseasiassa havaittu laadun kohenemista. Samaan aikaan toisilla aloilla laatu voi heikentyä, kun taas toisilla työelämän sektoreilla voi tapahtua positiivista kehitystä. Työelämän muutos onkin moninaista, eikä sen voida sanoa kehittyvän yksinomaan hyvään tai huonoon suuntaan (Lehto 2007:94).

Työelämä on joka tapauksessa muuttumassa, ja tämä muutos tekee työntekijöistä vähemmän lojaaleja työnantajaansa kohtaan. Elinikäinen sitoutuminen on väistymässä eikä monikaan työntekijä toimi saman organisaation palveluksessa ikuisesti. (Lampikoski 2005:10.) Työelämää leimaava epävarmuus vähentää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Myöskään organisaatiot eivät näytä sitoutuvan työntekijöihinsä samalla lailla kuin ennen, ja kun organisaatio ei sitoudu työntekijään, ei työntekijäkään sitoudu organisaatioon. (Viitala 2005:246.)

Sitoutumisella on lukuisia myönteisiä vaikutuksia niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta (Saari 2014:44). Nykymaailman dynaamisessa ja tietointensiivisessä liiketoimintaympäristössä työntekijöiden sitouttaminen on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin (George 2010:253). Sitoutunut henkilöstö on yrityksen keskeinen kilpailutekijä, sillä sitoutuneet työntekijät suhtautuvat innokkuudella työhönsä, jolloin työn laatu ja tehokkuus paranevat (Meyer & Maltin 2010). Tutkimuksissa ollaan löydetty lukuisia sitoutumisesta aiheutuvia hyötyjä. Positiivisia yhteyksiä on löytynyt muun muassa sitoutumisen ja motivaation, työtyytyväisyyden, tuottavuuden sekä organisaatiokansalaisuuden välillä. (Davila & Garcia 2012, Meyer & Allen 1997, Huang, You & Tsai 2012.) Sitoutumisen myötä myös poissaolot vähenevät ja henkilöstön vaihtuvuus pienenee (Meyer & Maltin 2010). Mowdayn, Porterin ja Steersin (1982) mukaan sitoutuneet työntekijät myöhästelevät vähän, ovat vain harvoin poissa töistä ja haluavat ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuneita työntekijöitä pidetäänkin joustavina, luotettavina ja hyvään suoritukseen pyrkivinä (Randall 1987).

Nyt, kun suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja työvoimapula uhkaa työmarkkinoita, uusien ikäluokkien sitouttaminen työelämään muuttuu yhä merkittävämmäksi. Työelämässä on meneillään demografinen mullistus, joka on johtanut siihen, että ihmisiä lähtee enemmän työmarkkinoilta kuin sinne saapuu (Tiainen 2012). Työvoiman eläköitymisen ja ikääntymisen vaikutukset ovat Suomessa valitettavasti vielä huomattavampia kuin muissa OECD-maissa (The Finnish Ministry of Labour 2003). Suurten ikäluokkien korvautuminen näillä ”pienillä ikäluokilla” voi johtaa tilanteeseen, jossa työnantajan markkinoista siirrytään kohti työntekijöiden markkinoita. Kun työnhakijat muuttuvat työnvalitsijoiksi, jotka kaiken lisäksi suhtautuvat intohimoisemmin vapaa-aikaansa kuin työhön, työntekijöiden sitouttamisen tärkeys organisaatioissa muuttuu yhä kriittisemmäksi. (Haavisto 2010:7-8.)

Y-sukupolvi tulee olemaan edustetuin ikäluokka työelämässä maailmanlaajuisesti vuoteen 2020 mennessä (Erickson 2008). On arvioitu, että samaisena vuonna Suomen työvoimasta noin 45% koostuu Y-sukupolven edustajista (Alasoini 2010). On tärkeää tutkia tätä työelämää valtaavaa sukupolvea, jotta sen tarpeita ja odotuksia voidaan ymmärtää ja tarkastella kriittisesti. Kultalahti (2015) huomauttaa, ettei tämä kuitenkaan tarkoita sitä, että voisimme kaltoin kohdella tai jättää huomiotta muut sukupolvet ja ikäryhmät.

Organisaatiot, jotka tunnistavat ja käsittelevät sukupolviin liittyviä asioita ja näin ollen myös kohtaavat sukupolvien erimielisyyksistä aiheutuneet konfliktit, suoriutuvat monien tutkimusten mukaan paremmin kuin organisaatiot, jotka sivuuttavat nämä seikat (Smola & Sutton 2002). Tutkimukset näyttävät myös, että tiettyjä asioita tulisi ottaa huomioon erityisesti Y-sukupolven edustajia johdettaessa. Esimerkiksi Gursoyn, Chin ja Karadagin (2013) tutkimuksen mukaan milleniaalit haluavat vahvaa johtajuutta, odottavat esimiehiensä olevan roolimalleja ja mentoreita sekä arvostavat tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Samojen tutkijoiden mukaan yhteentörmäykset eri sukupolvien välillä ovat jokseenkin väistämättömiä. Eri sukupolvea edustavan esimiehen voi olla esimerkiksi vaikeaa ymmärtää tai arvostaa alaisensa tarvetta löytää hyvin selkeä balanssi henkilökohtaisen elämän ja työajan välille, sillä työelämän arvot vaihtelevat sukupolvien välillä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää Y-sukupolven edustajien käsityksiä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkielmassa pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin siitä, minkälaisiin asioihin nuori työntekijä työkontekstissa yleisesti sitoutuu, minkälaiset tekijät sitoutumista edistävät ja millaisia ominaisuuksia työntekijät organisaatioiltaan, työltään ja esimiehiltään toivovat. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään niitä organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka nuoret kokevat niin arvokkaiksi itselleen, että he ovat vastapalvelukseksi valmiita sitoutumaan organisaatioonsa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa yleistettäviä tutkimustuloksia, vaan saada syvällisempää ja tarkempaa tietoa siitä, mitä Y-sukupolven edustajat pitävät tärkeänä työssään ja työpaikassaan.

Tutkimuskysymys on:

- Minkälaiset tekijät edistävät Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon?

Tähän liittyen olen muotoillut kaksi alakysymystä, joiden tehtävänä on auttaa vastaamaan yllä esitettyyn tutkimuskysymykseen:

- Mitä arvoja, preferenssejä ja tarpeita Y-sukupolvella on työelämässä?
- Miten Y-sukupolvi haluaa tulla johdetuksi?

Tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen avulla erään kansainvälisen ICT-alan yrityksen kesätyöntekijöille. Kyseinen yritys valikoitui tutkimuksen kohteeksi siitä syystä, että se palkkaa satoja nuoria palvelukseensa vuosittain ja pyrkii sitouttamaan heitä monilla tavoin. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia laadullisin tutkimusmenetelmin, jotta työntekijöiden omat ajatukset ja käsitykset saatiin tuotua esiin. Aineiston kerääminen suoritettiin teemahaastatteluilla, sillä tarkoituksena oli tarkastella aihetta syvällisesti ja tuoda esiin uusia näkökulmia. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia merkityksiä työn tekeminen ja organisaatio työntekijöiden sitoutumisen rakentajina saavat. Tutkimuksessa pureuduttiin myös johtamiseen ja esimiestyöhön, sillä aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että Y-sukupolvi vaatii erilaista johtamista, ja esimiehillä on ylipäätään erityisen tärkeä rooli sitouttamistyössä. Näin tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään keinoja, joilla organisaatio voi lisätä nuorten työntekijöidensä sitoutumista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu työntekijöiden sitoutumista ja Y-sukupolvea käsittelevään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Sitoutumisesta on kirjoitettu paljon niin ammatinharjoittajien kuin akateemikkojenkin keskuudessa jo 1960-luvulta lähtien. Kirjallisuudesta on löydettävissä monia erilaisia määritelmiä ja termejä sitoutumiseen liittyen ja tässä tutkielmassa pyritäänkin osaltaan myös jäsentämään tätä laajaa sitoutumisen käsitteistöä. Myös sukupolvista on kirjoitettu paljon etenkin popularistisessa kirjallisuudessa. Muutamista epäilijöistä huolimatta sukupolvien konsepti alkaa kuitenkin nykyään olla laajalti hyväksytty myös akateemisen tutkimuksen piirissä (Schullery 2013). Y-sukupolven ominaispiirteitä työelämässä on tutkittu runsaasti, vaikkakin varsin vaihtelevin lopputuloksin. Suurin osa Y-sukupolven tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa ja vain vähän on tutkittu suomalaisia nuoria työntekijöitä tai sukupolvia suomalaisessa kontekstissa. Sukupolvitutkimusta olisi tärkeää tehdä erilaisissa kulttuureissa ja ympäristöissä, sillä sukupolvi on sidoksissa kulttuuriin ja kansallisiin taustatekijöihin. (Kultalahti 2015.) Juuri Y-sukupolven sitoutumisesta on tehty vain vähän varsinaista tieteellistä tutkimusta.

## 1.2. Keskeisten käsitteiden määrittely

*Sitoutumisen* voidaan katsoa tarkoittavan vahvaa hyväksyntää ja uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halua ponnistella merkittävästi organisaation hyväksi sekä halua pysyä organisaation jäsenenä (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974). Sitoutumisen käsitettä on kuitenkin erittäin vaikeaa määritellä yksiselitteisesti. Kirjallisuudesta löytyykin lukuisia sitoutumisen määritelmiä, eivätkä tutkijat ole päässeet konsensukseen siitä, mitä sitoutuminen tarkalleen ottaen on. (Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon 2012.)

*Sukupolvella* tarkoitetaan ihmisjoukkoa, jonka yksilöt syntyvät samankaltaisen aikajakson sisällä ja ovat alttiita tietyille historiallisille ja sosiaalisille viitekehyksille niin, että nämä kokemukset erottavat yhden sukupolvittaisen ikäryhmän toisesta (Lester, Standifer, Schultz & Windsor 2012). Sukupolvi muovautuu ihmisten

jakamista kokemuksista ja samanlaisista käsityksistä arkipäiväisestä elämästä (Arsenault 2004). Tällä hetkellä työelämässä katsotaan olevan kolmen eri sukupolven edustajia: Baby Boomereita, X-sukupolven sekä tuoreen Y-sukupolven edustajia (Lester ym. 2012).

*Y-sukupolvella* tarkoitetaan ikäluokkaa, johon katsotaan kuuluviksi yleensä noin vuosien 1982 ja 1999 välissä syntyneet ihmiset (Schullery 2013). Y-sukupolvi nähdään teknologiakeskeisenä ihmisjoukkona, joka haluaa luoda organisaatiosta kulttuuriherkän, optimistisen ja hauskan työpaikan. He haluavat työskennellä tiimiorientoituneessa työympäristössä, samaistuttavan ja arvostavan pomon alaisena. He arvostavat jatkuvaa kanssakäymistä sekä välitöntä palautetta johtajiltaan. Y-sukupolvi tunnetusti myös priorisoi perheen, ystävät ja vapaa-ajan työhön sitoutumisen edelle. (Lester ym. 2012, Fogg 2009, Crumpacker & Crumpacker 2007.) Y-sukupolvea on luonnehdittu myös kärsimättömäksi, pinnalliseksi ja kykenemättömäksi kohtaamaan vastoinkäymisiä (Hussi 2013:104; Tapscott 2009:151).

### **1.3. Tutkielman rakenne**

Tutkielma jakautuu kahteen teorialukuun, metodologiaan, tutkimuksen tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Ensimmäisessä teorialuvussa keskitytään sitoutumiseen. Siinä selvitetään, mitä sitoutuminen ylipäätään on ja mitä vaikeuksia tämän käsitteen määrittelyyn liittyy. Asian havainnollistamiseksi esitetään myös teorialuonnetta kolmen komponentin mallista, sosiaalisesta vaihdannasta sekä psykologisesta sopimuksesta. Luvussa kerrotaan myös sitoutumisen merkityksestä ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Toisessa teorialuvussa käsitellään Y-sukupolvea työelämässä. Siinä määritellään aikamme sukupolvia ja esitetään Y-sukupolvelle tyypillisimmät ominaisuudet. Lisäksi luvussa tuodaan esille, mitä haasteita Y-sukupolven sitouttamisessa on ja mitä ehdotuksia kirjallisuus antaa nuorten sitouttamiseksi.

Metodologia-kappaleessa esitellään kohdeorganisaatio, kerrotaan teemahaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä sekä avataan käytännön tutkimusprosessia ja aineiston analyysiä. Tutkimuksen tulokset -luvussa esitellään haastatteluaineistosta tehtyjä keskeisiä löydöksiä, joita havainnollistetaan paljolti suoria lainauksia. Viimeinen luku on omistettu pohdinnalle ja keskeisten tulosten yhteenvedolle. Luvussa tarkastellaan, miten tutkimuksen tulokset yhdistyvät tämänhetkiseen työelämään ja aikamme kulttuuriin. Lisäksi siinä esitetään jatkotutkimusehdotukset ja käsitellään tutkimuksen rajoituksia.

## 2. Sitoutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä sitoutuminen ylipäätään on ja mitä vaikeuksia tämän käsitteen määrittelemiseen liittyy. Luvussa kuvataan sitoutumisen merkitystä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Tässä luvussa tutustutaan myös sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja pohditaan, miten organisaation johto voi lisätä henkilöstön sitoutumista.

Sitoutumisen käsite on saanut paljon huomiota viimeisen neljän vuosikymmenen aikana. Tutkijat ovat havainneet sitoutumisen olevan yhteydessä moniin organisatorisiin muutuksiin, kuten liikevaihtoon, vähentyneisiin poissaoloihin, työntekijöiden lojaalisuuteen sekä asteeseen, jolla työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan organisaationsa hyväksi (Liou 1995; Mowday, Porter & Steers 1982). Ei ihmeikään, että organisaatiot ovat valmiita käyttämään resurssiaan työntekijöidensä sitouttamiseksi.

Sitoutumisen käsitteelle on kirjallisuudessa lukuisia määritelmiä. Akateeminen tutkimus sitoutumisesta ja näin ollen ymmärrys sitouttamisen merkityksestä ja tavoista ohjata sitoutumista ovat lisääntyneet huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Huolimatta näistä tutkimuskirjallisuuden edistysaskeleista monet fundamentaaliset kysymykset sitoutumisen konseptiin liittyen ovat säilyneet ratkaisemattomina. (Albrecht 2010.) Sitoutumisen käsitteestä vielä monimutkaisemman tekee se, että se voi kohdistua hyvin erilaisiin objekteihin ja sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Usein puhutaan työhön, ammattiin tai organisaatioon sitoutumisesta. (Saari & Ojala 2011.) Organisaation sisälläkin työntekijät ovat sitoutuneet samanaikaisesti moniin eri kohteisiin, joita ovat itse organisaatio, työpaikka sinänsä, oma yksikkö, tiimi, projekti, esimies ja kollegat (Cohen 2004). Näiden niin sanottujen mikrotason sitoutumiskohteiden lisäksi työntekijä voi sitoutua myös alueeseen, paikkakuntaan, kansakuntaan tai ylipäätään työelämään, jolloin taas puhutaan makrotason sitoutumisesta (Lampikoski 2005:50-55). Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan erityisesti työntekijän sitoutumista organisaatioon.

## 2.1. Sitoutumisen määrittelemine

Sitoutumisen käsitteen juuret juontavat 1930-luvulle, jolloin niin sanotussa Human Relations -koulukunnassa heräsi ajatuksia työntekijän samaistumisesta organisaatioon. Varsinaisen käsitteen muotoilun suoritti Peter Drucker kuitenkin vasta vuonna 1959. (Jokivuori 2002:20.) Druckerin (1959:347) mukaan työntekijän täytyy omata ja sisäistää liikkeenjohdollinen näkemys ja tarkastella yritystä kuin olisi itse sen johtaja ja näin ollen vastuussa organisaationsa menestymisestä ja olemassaolosta. Tällöin työntekijä on sisäistänyt vastuunsa omasta työpanoksestaan siten, että se palvelee yrityksen menestymistä. Vain näin työntekijä voi olla korkeasti sitoutunut ja ottaa aidosti vastuun huippusuorituksista.

Työtyytyväisyyttä oltiin kirjallisuudessa tutkittu jo paljon aikaisemmin ja sen tutkimus toimi sitoutumisen tutkimuksen pohjana. Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) totesivat kuitenkin tutkimuksessaan, että työtyytyväisyyden sijaan pikemminkin organisaatioon sitoutuminen on avain työntekijöiden säilyttämiseen yrityksessä. Heidän mukaansa organisaatioon sitoutuminen on yksilön samaistumista, kiinnittymistä ja koettua osallisuutta johonkin organisaatioon.

Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osatekijään. Ensimmäinen on organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen ja niihin samaistuminen sekä usko organisaatioon. Toisena osatekijänä on halu kohdistaa energiaa ja nähdä vaivaa organisaation menestyksen saavuttamiseksi. Kolmas sitoutumisen komponentti on halu pysyä organisaation jäsenenä. (Porter ym. 1974.) Täten määriteltynä sitoutuminen edustaa jotain enemmän kuin vain passiivista lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. Sitoutumisella tarkoitetaan aktiivista vuorovaikutussuhdetta työntekijän ja organisaation välillä niin, että työntekijät ovat valmiita antamaan jotain itsestään myötävaikuttaakseen organisaation tavoitteisiin. (Mowday & Steers 1979.)

Monissa sitoutumisen tutkimuksissa on painotettu identifikaation ja samaistumisen merkitystä. Organisaatioonsa sitoutunut työntekijä ei ajattele vain itseään vaan koko organisaation intressejä ja kokonaisvaltaista etua. Sitoutunut työntekijä on sisäistänyt vastuunsa työpanoksestaan ja suorituksestaan. Yleisesti

voidaan sanoa, että organisaatiositoutumisella tarkoitetaan työntekijän tapaa, jolla työntekijä on asennoitunut ja kiinnittynyt organisaatioon. (Jokivuori 2002:19-21.) Tämä asenne on suhteellisen pysyvä: tunteet ja tunnelmat työssä voivat kyllä vaihdella päivästä toiseen, mutta sitoutuminen on jatkuva prosessi (Ashman & Winstanley 2006).

### 2.1.1. Sitoutumisen kolmen komponentin malli

Organisaatiositoutumista voidaan tarkastella Meyerin ja Allenin (1991) niin sanotun kolmen komponentin mallin avulla. Mallin mukaan sitoutumisen ulottuvuudet heijastuvat kolmeen teemaan: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Nämä pääteemat karakterisoivat työntekijän suhdetta organisaatioon ja hänen päätöstään jatkaa tai olla jatkamatta jäsenyyttään organisaatiossa.

*Affektiivisellä sitoutumisella* viitataan työntekijän tunneperäiseen siteeseen ja samaistumiseen organisaatioonsa. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä hyväksyy ja sisäistää yrityksen arvot ja tavoitteet sekä viihtyy työssään: hän haluaa jatkaa työsuhdettaan ja pysyy organisaatiossa vapaasta tahdostaan. *Jatkuvuussitoutumisella* taas tarkoitetaan sitä, että työsuhteessa pysytään vain, koska työpaikan vaihtamisesta koetaan koituvan suuremmat kustannukset kuin jäämisestä. Näin ollen tyytymättömätkin työntekijät saattavat jäädä organisaatioon välttääkseen lähtemiseen liittyvät epävarmuustekijät. *Normatiivinen sitoutuminen* liittyy työntekijän velvollisuuden tunteeseen: henkilö kokee, että hänen on jäätävä organisaatioon esimerkiksi sosiaalisten paineiden tai omien arvojensa pakottamana. Työnteosta on tällöin tullut jonkinlainen normi. (Meyer & Allen 1991.)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että henkilö siis sitoutuu organisaatioon, koska hän *haluaa*, hänellä on siihen *tarve* tai hän mieltää sen *velvollisuudekseen*. Meyer ja Allen eivät kuitenkaan luoneet kolmen komponentin mallia selvärajaiseksi luokitteluvälineeksi, vaan ehdottavat pikemminkin, että työntekijät kokevat näitä kaikkia sitoutumisen osatekijöitä samaan aikaan vuorottelevin painotuksin.

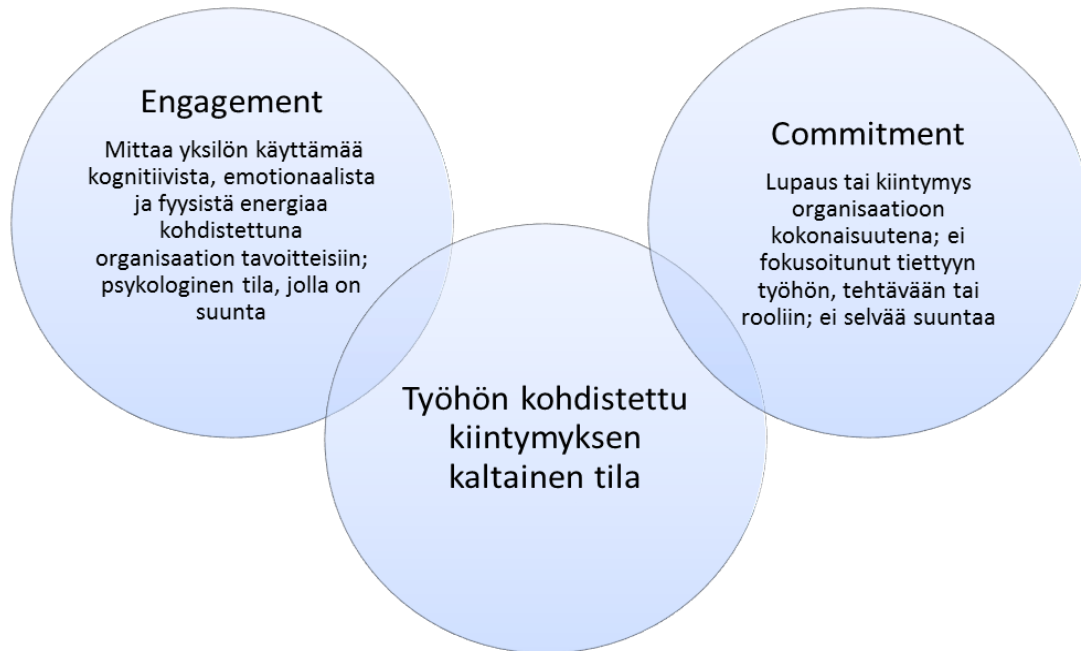
### 2.1.2. Työhön sitoutuminen

Ideallisesti tarvittaisiin selkeä ja hyväksytty määritelmä sitoutumiselle, jotta voitaisiin ymmärtää, mitä sitoutuminen on, miten se eroaa muista käsitteistä, mihin se liittyy ja kuinka sitä tulisi mitata (Albrecht 2010). Kuitenkin kirjallisuudessa on lukuisia sitoutumisen määritelmiä eikä huomattava kiista siitä, mitä sitoutuminen oikeastaan on, näytä hiipumisen merkkejä (Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon 2012). Kirjallisuudessa käytetään sitoutumisen (commitment) rinnalla monia termejä kuten work engagement ja employee engagement. Käsitteet tuntuvat äkkiseltään käännettyinä liittyvän samaan asiaan ja voivat suomen kielessä aiheuttaa hämmennystä. Määritelmistä löytyy kuitenkin jonkin verran eroja.

Kahn (1990) oli yksi ensimmäisistä tutkijoista, jotka alkoivat tutkia ja julkaista teoreettista kirjallisuutta työhön liittyvästä sitoutumisesta (engagement). Hän kuvaili sitoutuneita työntekijöitä yksilöiksi, jotka ovat fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti täysin yhtä työroolinsa kanssa. Sitoutumaton ihminen taas irrottaa itsensä ”työminästä” ja vetäytyy minäkuvastaan työroolissaan.

Schaufeli ym. (2002) määrittivät työhön sitoutumisen positiiviseksi, tyydytystä tuottavaksi ja työhön liittyväksi mielentilaksi, jota voidaan luonnehtia kolmen käsitteen: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen avulla. Ensimmäinen osatekijä, *tarmokkuus* (vigor), tarkoittaa työntekijän iloa ja halukkuutta kohdistaa energiaa työhön vastoinkäymisistä huolimatta. Toinen ulottuvuus, *omistautuminen* (dedication), tarkoittaa koettua ylpeyttä työstä sekä uskallusta ottaa haasteita vastaan. *Sulautuminen* (absorption) taas merkitsee sitä, että yksilö ei erota itseään työstä ja kokee ajan kuluvan työssä nopeasti. Myöhemmin samat tutkijat korostivat, että sitoutuminen on luonteeltaan hajanainen ja vaikeasti rajattava ilmiö, eikä tämä alitajuinen ja kaikkialle leviävä affektiiviskognitiivinen olotila ole keskittynyt mihinkään tiettyyn objektiin, tapahtumaan, yksilöön tai käytökseen (Schaufeli ym. 2008).

Monet ammatinharjoittajat määrittelevät engagement-konseptin eksplisiittiseksi sitoutumiseksi (commitment) tai sen komponentiksi. Engagement-käsitettä pidetään erityisesti samankaltaisena affektiivisen sitoutumisen kanssa ja suomen kielessä siitä käytetäänkin joskus termiä *omistautuva sitoutuminen*. (Shuck ym. 2012; Lampikoski 2005:47.) Christian, Garza ja Slaughter (2011) huomauttavat, että organisaatiositoutuminen (organizational commitment) viittaa koko organisaatiokokonaisuuteen kiinnittymiseen, kun taas työhön sitoutuminen (employee engagement) edustaa työntekijän käsityksiä työstä tai tehtävästä, jota hän tekee, kuin myös organisaatiosta, joka pyytää häntä sen tekemään. Vaikka käsitteet ovat kirjallisuudessa eroteltuja, ne jakavat silti lukuisia yhteisiä taustatekijöitä ja seurauksia. Käsitteet ovatkin samanlaisia siinä suhteessa, että ne molemmat kuvaavat kiintymyksenkaltaista tilaa, joka kohdistuu työn ulottuvuuksiin. (Shuck ym. 2012.) Käsitteiden yhtäläisyyksiä havainnollistetaan seuraavassa kuviossa.



**Kuvio 1.** Ehdotettu malli käsitteiden limittäisyydestä. Muokattu Shuck ym. 2012 esittämästä kuvioista.

Myös työhön osallistumisen (job involvement), organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship behavior) ja työtyytyväisyyden (job satisfaction) käsitteet linkittyvät vahvasti sitoutumiseen (Schohat & Vigoda-Gadot 2010:98-103, Shuck ym. 2012). Kirjallisuudessa onkin kiistelty paljon siitä, tuoko tämä tuore engagement-termi tutkimukseen mitään lisäarvoa, vai onko se vain trendikäsite, joka toistaa jo tutkittuja asioita uudessa muodossa. Kirjallisuus ei anna selvää vastausta siihen, onko engagement-termi uusi konsepti vai vain yksinkertaistettu sekoitus jo olemassa olevia vakiintuneita käsitteitä. (Schohat & Vigoda-Gadot 2010:98-103.)

Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan etenkin organisaatiositoutumista. Työhön sitoutuminen on kuitenkin osa myös organisaatioon sitoutumista ja vaikuttaa vahvasti siihen, viihtyykö työntekijä työpaikallaan, onko hän valmis ponnistelemaan organisaation tavoitteita kohti ja haluaako hän jäädä organisaation palvelukseen vai ei. Nämä sitoutumisen aspektit limittyvät vahvasti toisiinsa, joten työhön ja organisaatioon sitoutumisen käsitteitä ja niistä tehtyä tutkimusta kuljetetaan jonkin verran rinnakkain myös tässä tutkielmassa.

### **2.1.3. Sitoutumisen merkitys**

Sitoutumisella on monia myönteisiä seurauksia niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta tarkasteltuna (Saari 2014:44). Nykymailman dynaamisessa ja kompleksisessa liiketoimintaympäristössä työntekijöiden sitouttaminen on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin (George 2010:253). Työelämän luonne muuttuu jatkuvasti tietointensiivisemmäksi. Tietotyö, jota korkeasti koulutetut ammattilaiset ja specialistit tekevät, vaatii työntekijältä vahvaa motivaatiota, eikä luova työ synnytä tulosta pakolla. Näin ollen sitoutumisen tärkeys korostuu tulevaisuudessa entisestään. (Saari & Ojala 2011.)

On havaittu, että työntekijöiden sitoutuminen on kytköksissä yrityksen tuloksellisuuteen (Wright, Gardner & Moynihan 2004; Porter ym. 1974). Sitoutuminen lisää työntekijöiden innokkuutta työtä kohtaan, jolloin myös tehokkuus ja laatu paranevat, ja näin ollen sitoutuminen toimii välittävänä tekijänä

organisaation menestymiseen (Meyer & Maltin 2010). Mayer ja Allen (1997) ovat havainneet, että sitoutuminen parantaa työsuoritusta sekä vähentää poissaoloja, jolloin organisaation taloudellinen tuottavuus paranee. Sitoutuneet työntekijät vaikuttavat myönteisesti myös asiakkaalle välittyvään mielikuvaan yrityksestä. Sitoutuminen ilmenee työntekijän käyttäytymisessä ja heijastuu näin ollen myös asiakkaisiin. (Jakosuo 2005: 60.)

Sitoutuneet työntekijät tutkitusti myös pysyvät organisaatiossa pidempään eivätkä ole aikeissa vaihtaa työpaikkaansa (Harter, Schmidt & Hayes 2002). Monissa sitoutumisen määritelmässä sitoutuminen itsessään käsitteellisesti jo sisältääkin tämän organisaatioon jäämisen aspektin, vaikka sen voidaan ajatella oikeastaan olevan seurausta sitoutumisesta. Sitoutunutkin työntekijä voi olla lähtöaikeissa, jos parempi työmahdollisuus tulee eteen. Tällöin kyseessä on kuitenkin luultavasti normatiivisen tai jatkuvuussitoutumisen aste, eikä työntekijä ole tiiviisti ja emotionaalisesti sitoutunut organisaatioon. (Saari 2014:44-45.)

Yhä tietointensiivisemmässä työelämässä erityisesti avainhenkilöiden sitouttaminen organisaatioon muuttuu jatkuvasti tärkeämmäksi, sillä osaamisen ja tietopääoman merkitys yritysten kilpailutekijöinä kasvaa. Kun organisaatio pystyy pitämään palveluksessaan haluamansa osaajat, se säästää henkilöstön rekrytoinnin ja perehdyttämisen kustannuksissa. Lisäksi avaintiedot, taidot, kokemukset ja keksinnöt säilyvät organisaatiossa eivätkä valu kilpailijoille. Myös asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys ovat turvattuja, sillä usein avainhenkilöt vievät lähtiessään myös tärkeitä asiakkaita. Organisaatioon sitoutuneet avainhenkilöt luovat yritykselle myös imagoedun, joka helpottaa uusien osaajien rekrytoinnissa. (Lampikoski 2005:77-79.)

Affektiivisella sitoutumisella on sitoutumisen ulottuvuuksista voimakkain korrelaatio työn tuloksellisuuteen. Työntekijät, joilla on jonkinlainen emotionaalinen side organisaatioon, paitsi suorittavat heille määrättyjä tehtäviä tunnollisesti ovat myös valmiita ponnistelemaan yli virallisen työnkuvansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Normatiivisella sitoutumisella on samankaltaisia, jokseenkin heikompia vaikutuksia. Jatkuvalla sitoutumisella ei tämänkaltaisia positiivisia vaikutuksia ole ja sen on päin vastoin todettu

aiheuttavan tietyissä tilanteissa jopa negatiivista käyttäytymistä suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Meyer & Allen 1997: 23-40.)

Sitoutuminen assosioituu myös moniin yksilön hyvinvointitekijöihin, kuten työhyvinvointiin, yleiseen terveyteen, mielenterveyteen ja työtyytyväisyyteen. Sitoutuneilla työntekijöillä on vähemmän loppuunpalamisen ja masennuksen oireita ja työssä uupumisen todennäköisyys on pienempi. (Meyer & Maltin 2010.) Sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti yksilön minäkuvaan sekä lisää tunnetta yhteenkuuluvuudesta, tehokkuudesta, turvallisuudesta ja elämän merkityksellisyydestä. Etenkin yksinäisille ihmisille, joiden sosiaaliset suhteet rajoittuvat lähinnä työpiireihin, sitoutumisella voi olla erittäin mittava merkitys. (Mowday ym. 1982: 137–139.) Yksilön kokemia sitoutumisen etuja ovat myös tuttu sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden säilyvyys sekä erilaisten etujen karttuminen työvuosien myötä (Lampikoski 2005:79). Sitoutumisella on myös positiivisia kerrannaisvaikutuksia, sillä se voi ”tarttua” ihmisten välillä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tätä kutsutaan sosiaalisesti siirtymiseksi. (Perhoniemi & Hakanen 2013.)

Yleinen olettaamus tutkimuskirjallisuudessa tuntuu olevan, että mitä enemmän sitoutumista, sen parempi. Sitoutumisen ajatellaan olevan aina toivottavaa ja tavoiteltua niin työntekijöille kuin työnantajallekin. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota myös sitoutumisen negatiivisiin puoliin, esimerkiksi siihen, mikä on korkean asteen sitoutumisen kustannus työntekijän perspektiivistä tarkasteltuna. (George 2010:259.) Macey ja Schneider (2008) totesivat, että ihmiset eivät voi kuluttaa energiaansa korkeimmilla tasoilla kaiken aikaa, vaan he tarvitsevat myös palautumisaikaa jatkuvan työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Tavoitellessaan jatkuvasti korkeampaa ja korkeampaa sitoutumisastetta organisaatiot jättävät usein huomiotta lujan sitoutumisen hinnan työntekijälle, kuten vähentyneen käytettävissä olevan ajan ja energian sekä sitoutumisen työpaikan ulkopuoliseen elämään.

Yksilöllisen selitysmallin mukaan työuupumukseen johtava prosessi alkaakin usein siitä, että työntekijä on liian innostunut ja sitoutunut työhönsä. Yksilö sisäistää vahvasti työhön liittyviä ihanteita eikä osaa työstää pettymyksen tunteita työssään. Tyytymättömyyttä itseensä työntekijä pyrkii korjaamaan tekemällä yhä

enemmän ja enemmän, jolloin hänen voimavaransa hupenevat. Stressi syö työtehoa entisestään, ja vaikka työntekijä tekisi kaikkensa, tuloksia ei synny. Tämä negatiivinen kierre voi johtaa itsetunnon heikentymiseen ja voimien uupumiseen. (Juuti & Salmi 2014:52-58.) Hakanen (2002) kuitenkin toteaa, että pakonomaisessa suhteessa työhön on jo kyse jostain muusta kuin työhön sitoutumisesta, johon liittyy vireys, aito työssä nauttiminen ja työn mielekkyys. Sitoutumisesta olisi kuitenkin tarpeellista tehdä longitudinaalisia tutkimuksia, joissa koko ihminen ja hänen työn ulkopuolinen elämänsä huomioidaan pitkällä aikavälillä (George 2010:265).

Liiallinen sitoutuminen voi olla haitaksi myös organisaatiolle esimerkiksi siten, että työntekijät hyväksyvät sokeasti yrityksessä vallitsevan tilan ja kadottavat kriittisyyden organisaation toimintatapoja kohtaan. Näin innovointikyky saattaa kadota ja yritys joutua pysähtyneeseen tilaan. (Randall 1987.) Organisaatiossa on myös hyvä pohtia, ylittävätkö sitoutumisesta koituneet edut varmasti henkilöstön sitouttamiseen uhrattujen resurssien kustannukset (George 2010:253).

## 2.2. Sitouttaminen johdon haasteena

Tässä luvussa tullaan käyttämään termiä sitouttaminen. Tässä tutkielmassa sillä tarkoitetaan organisaation tekoja ja pyrkimyksiä saada työntekijöitään sitoutumaan. Sitouttaminen on johdon toimenpide kohteenaan henkilöstö, kun taas sitoutuminen on yksilön kokemaa omakohtainen asennoituminen ja olotila.

Työelämä kehittyy ristiriitaiseen suuntaan. Puhutaan, että organisaatioiden on välttämätöntä sitouttaa henkilöstönsä varmistaakseen kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Kuitenkin kannattavatkin yritykset irtisanovat työntekijöitään jatkuvasti ja tarjoavat pelkästään pätkätoita. Samalla kun sitoutumisen tärkeys kasvaa, mahdollisuudet siihen heikkenevät. Työsuhteet ovat epävarmoja ja muutos taukoamatonta. Yritykset odottavat henkilöstöltään sitoutumista, vaikka työehdot kiristyvät ja pitkien työurien suojele purkautuu. Tilanteen monimutkaisuutta lisää myös työelämään astuva Y-sukupolvi, jonka on

puhuttu eroavan aikaisemmista sukupolvista muun muassa sitoutumisvalmiudessaan (Saari & Ojala 2011). Vaikuttaa siltä, että henkilöstön sitouttaminen on nykypäivänä vähintäänkin haastavaa. Herääkin kysymys: millä keinoilla organisaation johto pystyy lisäämään työntekijöidensä sitoutumista?

### **2.2.1. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**

Jotta työntekijöiden sitoutumista organisaatioon voidaan vahvistaa, on luonnollisesti tärkeää tuntea sitoutumiseen vaikuttavat taustatekijät. Sitoutumisen monimuotoisen ja hajanaisen luonteen vuoksi tiettyjä yksittäisiä syitä sitoutumiseen on kuitenkin vaikea määritellä.

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan kuitenkin jakaa Steersin (1977) mukaan kolmeen kategoriaan: yksilön persoonallisiin ominaispiirteisiin, työrooliin liittyviin piirteisiin sekä kokemuksiin työssä. Persoonallisiin ominaispiirteisiin kuuluu tekijöitä kuten ikä, sukupuoli, koulutus, henkilökohtaiset tarpeet, arvot sekä tunne kyvykkyydestä. Tehtävään ja työrooliin liittyviin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi asema organisaatiossa, työn vastuullisuus sekä roolin ristiriitaisuus ja monimerkityksellisyys. Esimerkiksi Stenmanin tutkimuksen (1990) mukaan johtajat ovat voimakkaammin sitoutuneita kuin työntekijät. Mowday ym. (1982) toteavat puolestaan, että laaja tehtäväkenttä ja haasteelliset työtehtävät ovat yhteydessä sitoutumiseen. Työkokemuksen kategoriaan kuuluvat ilmiöt, jotka vaikuttavat organisaation jäsenelle kasautuvaan normatiiviseen tietoon työn sosiaalisesta kontekstista. Johtajien käyttäytymismallit toimivat yhtenä tärkeänä mekanismina, jonka avulla organisaation jäsenet tätä tietoa saavat. (Suutari 1993.)

Suutarin (1993) mukaan ainakin viisi eri johtamiskäytäntöä vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen: tunnustuksen antaminen, informointi, huomaavaisuus, osallistaminen päätöksentekoon sekä roolien selventäminen. Tunnustamiseen liittyy esimiehen antama positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä, aito kiinnostus alaisten suorituksia kohtaan sekä kunnianosoitukset. Esimiehen hyvän informointikyvyn ansiosta henkilöstö saa puolestaan tietää ongelmista välittömästi ja tieto kulkee osastojen välillä mutkattomasti. Huomaavainen esimies saa aikaan

luottamuksen hänen ja alaistensa välille, tuntee työntekijät, keskustelee usein heidän kanssaan ja arvostaa heitä. Sitouttaakseen henkilöstöä esimiehen on hyvä myös konsultoida alaisiaan ongelmia ratkottaessa ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoon. Myös esimerkiksi Mowday ym. (1982) ovat todenneet työntekijöiden osallistamisen lisäävän sitoutumista. Mamian ja Melinin (2006:136-138) mukaan etenkin vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen sisältöön tekevät työntekijöistä sitoutuneempia. Esimiehen tehtävä on myös täsmentää työntekijöiden roolit, jotta jokainen työntekijä tietää, mitä yrityksen johto häneltä odottaa ja mitkä tehtävät organisaatiossa kuuluvat juuri hänen vastuulleen. Jos työtehtävät ovat epäselviä tai aiheuttavat työntekijälle roolikonflikteja, työntekijän sitoutuminen heikkenee (Mowday ym. 1982: 31–32).

Wollard ja Shuck (2011) jakoivat sitouttamisen lähtökohdat kahteen tasoon: individualistisiin ja organisaationaalisiin vaikuttimiin. Henkilökohtaiset vaikuttimet koostuvat käsitteistä, strategioista ja toimenpiteistä, joita sovelletaan suoraan yksittäisiin henkilöihin, tai joita yksittäiset työntekijät itse kokevat. Organisaationaalisia tekijöitä taas sovelletaan läpi organisaation ja niillä pyritään kehittämään sitoutumista rakenteellisella ja systemaattisella tasolla. Näihin sitoutumisen vaikuttimiin johdon pitäisi pyrkiä vaikuttamaan, jotta sitoutumisen hyödyt, kuten korkeampi tuottavuus ja työhyvinvointi, saataisiin realisoitua organisaatioon.

**Taulukko 1.** Sitoutumiseen johtavat tekijät. Muunnelma Wollard & Shuckin (2011) esittämästä taulukosta

Individualistiset vaikuttimet	Organisationaaliset vaikuttimet
Uppoutuminen työhön	Aito yrityskulttuuri
Valmius sitoutumaan	Selkeät odotukset
Selviytymistyyli	Sosiaalinen vastuu
Uteliaisuus	Rohkaiseminen
Omistautuneisuus	Palaute
Emotionaalinen sopivuus	Hygieniatekijät
Motivaatio	Työn ominaisuudet
Työ- ja perhestatus	Työn sopivuus
Kontrollin ja valintojen tunne	Johtaminen
Organisaatiokansalaisuus	Tehtävien haasteellisuus
Osallisuus merkitykselliseen työhön	Esimiehien odotukset
Optimismi	Esimiehen itsevarmuus
Koettu organisaation tuki	Missio ja visio
Itsevarmuus, itsetunto	Mahdollisuudet oppia
Tarmokkuus	Työpaikan turvallisuus
Halu kohdistaa omaa energiaa työhön	Positiivinen työilmapiiri
Vapaa-ajan ja työn balanssi	Palkitseminen
Itsearviointikyky	Tukeva organisaatiokulttuuri
Yhdenmukaisuuden arvostus	Talenttien johtaminen
Henkilökohtaisten ja organisationaalisten tavoitteiden yhdistäminen	Vahvuuksien hyödyntäminen

Organisaatioiden ja niiden rakenteiden kompleksisuudesta ja monimuotoisuudesta huolimatta tekijät, jotka ajavat sitoutumisen kehittymistä organisaatiotasolla, pyörivät ihmisen perustarpeiden ympärillä. Sitoutumisen mahdollistavien olosuhteiden luominen organisaatioon on silti usein vaikeaa työntekijöiden kirjavien persoonallisuuksien, arvojen ja odotuksien keskellä. Esimiehen rooli sitoutumisen mahdollistajana on korostunut tutkimuksissa (Saks 2006). Muun muassa Gilbertin (2011) tutkimuksen mukaan alaisen ja esimiehen välinen suhde sekä etenkin johtamissuoritukset ovat tärkeimpiä avaintekijöitä henkilöstön sitouttamisessa. Esimiehellä on suuri vaikutus esimerkiksi kannustavan ilmapiirin luomiseen, organisaatiokulttuuriin sekä mission ja vision paikalliseen

toimeenpanemiseen. Myös esimiehen itsetuntemus ja –varmuus ovat tärkeitä tekijöitä sitouttamisessa (Wollard & Shuck 2011).

Sitouttamisen keinoja on paljon, ja johdon onkin löydettävä oma tapansa rakentaa sitoutumisen kulttuuria käyttäen erilaisia keinoja, strategioita ja metodeja, jotka ovat päteviä juuri heidän organisaatiossaan. Kirjallisuudesta ei valitettavasti löydy ”one size fits all” –mallia sitouttamiseen, vaan johdon on luotava sitouttamisstrategia, joka myötäilee juuri heidän organisaationsa toiminnan luonnetta sekä työntekijöiden arvoja ja odotuksia. (Wollard & Shuck 2011, Lampikoski 2005.)

### **2.2.2. Sosiaalisen vaihdannan teoria**

Henkilöstön sitoutumista ja sitä, miksi työntekijät ylipäätään sitoutuvat, voidaan ymmärtää niin sanotun sosiaalisen vaihdannan teorian avulla (Saks 2006). Teorian mukaan yksilöiden välinen vuorovaikutus perustuu osapuolten väliselle hyödykkeiden vaihdannalle. Osapuolet, jotka ovat vastavuoroisessa riippuvuussuhteessa keskenään, tuntevat velvoitetta hyvittää tai ”maksaa takaisin” toiselta osalliselta vastaanottamansa hyödykkeet, jotka voivat olla esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia tai emotionaalisia resursseja. Tämmöisistä vuorovaikutussuhteista kehittyy ajan myötä luottavaisia, lojaaleja ja molemminpuolisia sitoumuksia, kunhan molemmat osapuolet noudattavat tiettyjä vaihdannan sääntöjä. Toisen osapuolen toimenpiteiden täytyy aina johtaa jonkinlaiseen vastatoimeen ja reaktioon toisen tahon puolelta. (Cropanzano & Mitchell 2005.)

Kun työntekijät kokevat saavansa organisaatiolta esimerkiksi tukea, mahdollisuuksia oppia ja turvallisen ilmapiirin, he kokevat velvollisuudekseen hyvittää saamansa resurssit organisaatiolle ja ovat näin ollen valmiita suuntaamaan enemmän energiaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sitoutumaan työhön ja organisaatioon. Sosiaalisen vaihdannan teoriaa voidaan pitää perustana sille, miksi yksilöt valitsevat sitoutuvansa enemmän tai vähemmän organisaatioonsa. (Saks 2006.)

Sosiaalisen vaihdannan teoriasta on johdettu myös esimiehen vaikutusta korostava Leader-Member-Exchange –teoria (LMX). Koska esimiehellä on sitouttamisessa tutkitusti erittäin merkittävä rooli, voidaan todeta, että hyvän esimiehen alaiselleen tarjoamat voimavarat ja toiminnan edellytykset luovat vastavuoroisen ja lojaalin esimies-alaisuuden. LMX-teoria sisältää tunteen, kontribuution sekä lojaalisuuden ulottuvuudet, jotka saavat alaisen sitoutumaan työhön ja organisaatioon vastineeksi esimiehen hyvästä kohtelusta. (Meng, Qi & Li 2011.)

### 2.2.3. Psykologinen sopimus

Sosiaalisen vaihdannan teoriasta versooa malli psykologisesta sopimuksesta, joka liittyy myös vahvasti sitoutumiseen (Rousseau 1995; Saari & Ojala 2011). Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän subjektiivista mielikuvaa hänen työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Sopimus perustuu yksilön näkemykseen kahden osapuolen, työntekijän ja työnantajan, välisestä vaihdosta. Subjektiivisuudessaan psykologinen sopimus eroaa esimerkiksi normatiivisista sopimuksista, kuten työpaikan normeista ja säännöistä sekä sosiaalisista sopimuksista, jotka edustavat laajempia kulttuurisia uskomuksia. Teorian mukaan vastineeksi työpanoksestaan työntekijä odottaa työnantajaltaan tiettyjen odotusten täyttämistä. Näiden odotusten täyttäminen luo perustan luottamukselliselle vaihtosuhteelle ja ikäänkuin käynnistää vastavuoroisuuden. (Rousseau 1995.)

Psykologiset sopimukset voidaan kategorisoida relationaalisiin sekä transaktionaalisiin sopimuksiin. *Relationaalinen* sopimus sisältää emotionaalisia elementtejä ja pohjautuu työntekijän ja työnantajan väliseen pitkäaikaiseen vuorovaikutussuhteeseen, lojaliteettiin, luottamukseen ja sitoutumiseen. *Transaktionaalinen* sopimus on luonteeltaan taloudellinen ja se perustuu rajattujen työsuoritteiden vaihtamiseen rahallisiin etuihin. (Rousseau 1990.) De Cuyperin ja De Witten (2006) mukaan transaktionaalisen vaihtosuhteen toimivuus on edellytys toimivalle psykologiselle sopimukselle. Käytännössä siis palkkauksen ja etujen on oltava oikeudenmukaisella tasolla, jotta relationaalisen sopimustyyppin mukaisia tunneperäisiä lojaliteetin odotuksia voi edes syntyä.

Sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen välistä yhteyttä on käsitelty kirjallisuudessa laajalti (esim. Morrison and Robinson 1997; Robinson and Rousseau 1994). Työntekijöiden käsitys psykologisen sopimuksen vastavuoroisuudesta toimii välittävänä tekijänä sille, kuinka työntekijä sitoutuu organisaatioonsa (Parzefall 2008). Tasapainoinen ja toimiva psykologinen sopimus ennakoi kiintymistä työhön ja organisaatioon, kun taas sopimuksen vahingoittaminen voi repiä perustan myös sitoutumiselta. Sopimuksen rikkominen tarkoittaa työnantajan täyttämättä jättämiä lupauksia, joita usein kuitenkin suvaitaan tiettyyn rajaan asti. (Ng & Feldman 2008.)

Työkulttuurimme on muuttumassa, ja puhutaan, että vanha psykologinen sopimus on korvautumassa uudella. Vanha psykologinen sopimus merkitsi lineaarista urakehitystä, kun taas uusissa sopimuksissa pääpaino on itsensä toteuttamisessa, joustavuudessa sekä kehittymisen tukemisessa. (Saari & Ojala 2011.) Järvensivu (2013) toteaa, että psykologinen sopimus on vinoutunut ja muuttunut epätasapainoisesti työnantajan eduksi. Työntekijät eivät tunne saavansa työsuhteesta yhtä paljon kuin sille antavat. Epävarmuuden leimaamissa työsuhteissa työntekijät kokevat jäävänsä irralleen työyhteisöstä ja työsuhteisiin jää eräänlainen sosioemotionaalinen vaje. Keskustelua psykologisen sopimuksen muutoksesta on kuitenkin myös kritisoitu osoittamalla, ettei työsuhteiden peruspiirteiden muuttumisessa ole mitään uutta, eikä työelämän murros ole niin dramaattinen mitä on esitetty. Keskustelua on herättänyt myös kysymys siitä, ajavatko työelämän muutokset psykologisia sopimuksia uusiutumaan vai muokkaavatko työntekijät niitä itse. Esimerkiksi työelämään astuvan uuden sukupolven, Y-sukupolven, on katsottu omaavan tahtoa ja valtaa muuttaa työelämän toimintatapoja radikaalistikin. (Saari 2014:39.)

### 3. Y-sukupolvi työelämässä

Työelämään tällä hetkellä siirtymässä oleva uusi sukupolvi, Y-sukupolvi, tuo tullessaan monia haasteita organisaatioon. Useat tutkimukset väittävät, ettei mikään aikaisemmin työelämään astunut uusi sukupolvi ole elänyt aikaisempiin ikäryhmiin verrattaessa niin erilaisessa maailmassa kuin nykyinen digiaikaan syntynyt Y-sukupolvi. Näiden nuorten työntekijöiden odotukset työstä, työyhteisön toiminnasta ja johtamisesta eroavat aikaisempien sukupolvien odotuksista erittäin monilta osin. (Vesterinen & Suutarinen 2013:9.)

Tässä luvussa määritellään sukupolven käsitettä ja esitellään erilaisia sukupolvia sekä Y-sukupolvelle tyypillisimpiä ominaisuuksia kirjallisuuden valossa. Lisäksi tarkastellaan, mitä haasteita Y-sukupolven sitouttamisessa on ja kuinka organisaation johto voisi onnistua sitouttamaan nuoret työntekijänsä näistä haasteista huolimatta.

#### 3.1. Sukupolvien määrittelyä

Sukupolvi voidaan Inglehartin vuonna 1977 esittämän teorian mukaan määrittellä sosiaalisesti rakenteeksi, jossa yksilöt syntyvät samankaltaisen aikajakson sisällä ja ovat alttiita tietyille historiallisille ja sosiaalisille viitekehyksille niin, että nämä kokemukset erottavat yhden sukupolvittaisen ikäryhmän toisesta. (Arsenault 2004.) Sukupolven ominaispiirteet perustuvat usein nuoruuden tai varhaisaikuisuuden elämäntapahtumiin, joilla on merkittävä vaikutus yksilön kehitykseen. Nämä merkittävät tapahtumat nostavat esiin erilaisia asenteita, arvoja ja mielipiteitä ja synnyttävät eroavaisuuksia sukupolvien välille. Jokainen sukupolvi heijastaa sitä kulttuuria, mihin he ovat syntyneet (Twenge 2009). Sukupolvi muovautuu ihmisten jakamista kokemuksista ja samanlaisista käsityksistä arkipäiväisestä elämästä. Jokainen sukupolvi ammentaa itse omat traditionsa ja heille tyypillisen kulttuurinsa. Yhteiset asenteet ja arvot sekä

käsitykset perhe-elämästä, uskonnosta, sukupuolirooleista ja elämäntyyleistä ovat asioita, jotka ovat samankaltaisia sukupolven sisällä ihmisten iästä riippumatta. Nämä tekijät toimivat usein vakioina sukupolvia määriteltäessä. Uuden sukupolven muotoutuminen alkaa näiden vakioiden muuntuessa erilaisiksi yleisen kulttuurisen kehityksen sekä muuttuvien elämäntyylien myötä. (Arsenault 2004.)

Lukuisat tutkijat ovat huomauttaneet, että sukupolvien eroavaisuudet asenteissa työtä kohtaan ovat erityisen hallitsevia (Lester ym. 2012). Tällä hetkellä työelämässä katsotaan olevan kolmen eri sukupolven edustajia: Baby Boomereita, X-sukupolven sekä tuoreen Y-sukupolven edustajia. Heitä ennen työelämässä vaikuttivat Traditionalistit, jotka ovat syntyneet ennen 40-lukua ja näin ollen suurin osa heistä on siirtynyt eläkkeelle. Akateemisen kirjallisuuden sekä yleisen populaarikulttuurimme mukaan kaikki nämä ikäluokat omistavat ainutlaatuisen aselman ominaispiirteitä, taipumuksia ja preferenssejä, mikä erottaa heidät toisistaan. (Lester ym. 2012; Martin 2005.) Havaitut eroavaisuudet siinä, mitä eri sukupolvet arvostavat työpaikoilla, liittyvät usein teknologiaan, kommunikaatioon, työilmapiiriin, johtajuuteen, palautteen antamiseen, työn ja vapaa-ajan tasapainoon, tiimiorientaatioon sekä valtuuttamiseen ja osallistamiseen (Lester ym. 2012). Nämä eroavaisuudet voivat aiheuttaa työpaikoilla jännitteitä ja konflikteja eri sukupolvien välillä. Ikäluokkien välinen ymmärryksen puute eriävistä arvoista, ajattelusta ja käyttäytymismalleista voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation dynamiikkaan. (Dittman 2005.)

Baby Boomerit, joita kutsutaan myös suuriksi ikäluokiksi, saivat alkunsa vuosina 1946-1964. Tuo kausi oli sotien jälkeistä korkeiden syntyvyyslukujen aikaa. (Vesterinen & Suutarinen; Smola & Sutton 2002.) Boomerit nähdään ihmisinä, jotka etsivät jatkuvasti konsensusta, halveksuvat jonkin verran auktoriteettia sekä antavat kaikkensa tehdessään työtään (Crumpacker & Crumpacker 2007). He arvostavat yhteistyötä ja pyrkivät säilyttämään jokseenkin virallisen ja tahditetun organisaatioilmapiirin. Tämän sukupolven ajatellaan myös asettavan työpaikan prioriteetit aina muun elämän, kuten perheen, edelle ja vaativan työstään virallista palautetta, kuten rahallista korvausta ja ylennyksiä. Baby Boomereilla on vahva työetiikka ja he ovat tyypillisesti sitoutuneita ja lojaaleja organisaatiolleen. (Helyer & Lee 2012; Fogg 2009; Crumpacker & Crumpacker 2007.)

X-sukupolvi, joka koostuu vuosina 1965-1981 syntyneistä, nähdään usein jokseenkin kyynisten ja skeptisten yksilöiden muodostamana ikäluokkana, joka suosii suhteellisen epävirallista työilmapiiriä ja omaa heikomman työetiikan kuin aiemmat sukupolvet (Schullery 2013, Lester ym. 2012). Tämän sukupolven edustajien on sanottu haastavan auktoriteetteja, himoitsevan autonomiaa ja itsenäisyyttä sekä tähtäävän työn ja vapaa-ajan tasapainoon. He arvostavat myös suoraa kommunikaatiota ja palautetta johtajilta ja motivoituvat aineettomista palkkioista, kuten vallasta ja joustavuudesta. (Lester ym. 2012, Crumpacker & Crumpacker 2007, Martin 2005.)

Y-sukupolveen kuuluviksi katsotaan yleensä vuosien 1982-1999 aikana syntyneet ihmiset. Syntymävuosien tarkoissa määrittelyissä löytyy vielä paljon eroja, mutta ne todennäköisesti varmistuvat tarkemmiksi vuosien saatossa ja tutkimuksen edetessä. (Schullery 2013.) Smolan ja Suttonin (2002) mukaan selkeitä rajoja tietyn sukupolven alkamiselle ja päättymiselle ei voi määritellä varmasti. Y-sukupolvi nähdään teknologiakeskeisenä ihmisjoukkona, joka haluaa luoda organisaatiosta kulttuuriherkän, optimistisen ja hauskan työpaikan. Nämä nuoret haluavat työskennellä ikätovereidensa kanssa tiimiorientoituneessa työympäristössä, samaistuttavan ja arvostavan pomon alaisena. He arvostavat nopeatahtista teknologista kanssakäymistä sekä jatkuvaa ja välitöntä palautetta johtajiltaan. Y-sukupolvi tunnetusti myös priorisoi perheen, ystävät ja vapaa-ajan työhön sitoutumisen edelle. (Lester ym. 2012, Fogg 2009, Crumpacker & Crumpacker 2007.)

Sukupolvien tutkiminen on kuitenkin haasteellista eikä empiirisiä todisteita sukupolvien eroista ole tarpeeksi todistamaan oletettuja eroavaisuuksia todellisiksi faktoiksi. Sukupolvitutkimusta onkin kritisoitu paljon ja sen on väitetty kuuluvan enemmänkin populaarikulttuuriimme kuin yhteiskuntatieteisiin. Se, kuinka laajalaisesti sukupolvet uskovat ja havaitsevat olevansa erilaisia, saattaa poiketa siitä, kuinka paljon he loppujen lopuksi oikeasti eroavat toisistaan. Monet näistä harhaluuloista perustuvat yleisiin stereotypioihin, jotka ovat ajan myötä vahvistuneet kulttuurimme käsittelyssä. Esimerkiksi uskomus siitä, että vanhemmat ikäluokat vastustavat teknologiaa ja sen kehittymistä, on väärä. Vanhemmat ihmiset eivät myöskään, oletetuista mielikuvista huolimatta, väheksy joustavuuden ja hauskanpidon merkitystä työpaikoilla. (Lester ym. 2012.)

Kategorioidessaan ihmisiä ikäluokkiin tutkijat harvoin myöskään huomioivat henkilökohtaisten persoonallisuuspiirteiden, preferenssien ja elämäntilanteiden vaikutusta määräävinä tekijöinä työpaikan odotuksissa ja arvoissa. Monet yksilöt omaksuvat erilaisen profiilin mitä heidän syntymäajastaan voisi päätellä. Esimerkiksi X-sukupolveen kuuluvaksi luokiteltu ihminen voi oppia ja harjoittaa Y-sukupolvelle tyypillisiä käyttäytymismalleja muun muassa opiskelun, teknologisen kulutuskulttuurin, median välittämien mielikuvien ja aitojen Y-sukupolven edustajien kanssa vietetyn ajan myötä. (Helyer & Lee 2012.) Ikäluokkien premissejä tarkasteltaessa on hyvä huomioida myös se, että sukupolville tyypilliset ominaisuudet ovat varsin kulttuuri- ja kontekstisidonnaisia. Esimerkiksi kiinalaisten ja intialaisten Y-sukupolven edustajien asennoituminen elämään ja työhön poikkeaa täysin eurooppalaisesta. Länsimaissa korostettu onnellisuus ei ole Aasian maissa lainkaan sovinnainen elämän tavoite. (Toivanen 2013:99-100.)

Kirjallisuudessa korostetaan lisäksi usein sukupolvien eroavaisuuksia niiden samankaltaisuuksien sijaan. Todellisuudessa sukupolvien ominaispiirteissä on myös paljon yhdenmukaisuutta. Kaikki sukupolvet haluavat työltään samankaltaisia perusominaisuuksia, kuten kehitysmahdollisuuksia, haasteita ja kiinnostavuutta, hyviä palkkioita sekä taitavaa johtamista. (Helyer & Lee 2012.) Jotkut tutkijat kiistävät koko sukupolvijattelun ja ikäluokkiin liitetyt luontaiset eroavaisuudet (Schullery 2013). Pyöriä ym. (2013) väittävät hallinnontutkimuksessaan, että Y-sukupolven erilaisuutta työelämässä on liioiteltu, ja kyseenalaistavat samalla sen koko olemassaolon palkansaajien keskuudessa. Heidän mukaansa eri sukupolvien työorientaatioissa on enemmän pysyvyyttä ja muuttumattomuutta kuin eroja ja ristiriitoja, eikä Y-sukupolven erityislaatuisuus pakota organisaatioita radikaaleihin muutostoinenpiteisiin toisin kuin mediassa väitetään.

#### *Y-sukupolven preferenssit, arvot ja odotukset (työ)elämässä*

Vaikka Y-sukupolvi on vasta osittain työelämässä, se on jo ehtinyt tehdä itsestään tunnetun. Tätä uutta ikäluokkaa on kutsuttu monilla nimillä: milleniaalit,

diginatiivit, mosaiikit, nintendo-, netti-, minä (gen Me)- ja peterpansukupolvi. (Vesterinen & Suutarinen 2013:19.)

Y-sukupolvi on saanut vanhemmiltaan paljon huomiota lapsuudessaan ja heidän itsetuntoaan on vahvistettu kehumalla ja ylistämällä. Heidän tunteilleen ja mielipiteilleen on annettu tilaa ja he ovat niin koulussa kuin harrastuksissakin tottuneet saamaan jatkuvasti palautetta suorituksistaan. Heitä on kannustettu itsensä ilmaisemiseen, vaikuttamiseen ja verkostoitumiseen, ja näin ollen he osaavat käyttää kyseisiä taitoja myös työelämässä. He haastavat organisaation johtamismallit avoimesti, kritisoivat rohkeasti, eivätkä ota asioita itsestään selvyyksinä. (Pirinen & Hussi 2010.) Lapsuudessaan milleniaalit ovat saaneet nauttia taloudellisesti vakaasta elämästä, jossa ei ole ollut materiaalista puutetta. Heidän kokemaansa nuoruutta ovat jäsentäneet muun muassa koulutustason nousu, toimihenkilöistyminen ja hyvinvointivaltion kehitys (Pyöriä, Saari, Ojala & Siponen 2013). Näitä itsevarmoja nuoria on luonnehdittu myös narsistiseksi ja pilalle hemmotelluksi ”menetetyksi sukupolveksi”, joka esittää naurettavia vaatimuksia työnantajilleen (Hussi 2013:104; Tapscott 2009:151).

Milleniaaleille nettiympäristö ja sosiaalinen media kaikkine tiedon tuottamisen ja jakamisen kanavineen ovat yhtä luonnollisia asioita kuin vanhemmille sukupolville sanomalehden lukeminen tai radion kuunteleminen. Y-sukupolvi on tottunut vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteitään reaaliaikaisesti ympäri maailmaa internetin välityksellä. Uusi sukupolvi muuttaa internetiä paikaksi, josta ei vain haeta tietoa, vaan ennen kaikkea jaetaan sitä. Jakaessaan yksityiskohtia itsestään ja omasta elämästään nuoret luopuvat jokseenkin yksityisyydestään. He ovat harjaantuneet tietotulvan keskellä myös valitsemaan informaatiota ja siirtymään nopeasti toimimattomasta ratkaisusta uuteen vaihtoehtoon, mikä saattaa saada heidät näyttämään vanhempien ihmisten silmissä joskus kärsimättömiltä. (Vesterinen & Suutarinen 2013:19-20; Tapscott 2009:40-41.)

Tämä vanhempiensa suojelema uusi sukupolvi leikki lapsuudessaan videopeleillä, joiden interaktiiviset kokemukset opettivat välittömästi, mikä toiminta on kannattavaa pisteiden nostamiseksi tai vastustajan tuhoamiseksi. Näin empiiriset kokemukset ja opit vahvistuvat heti. Viimeaikainen tutkimus on johtanut hypoteesiin, jossa aivot, joita on stimuloitu jo varhaisnuoruudessa

digitaaliteknologialla, voivat erota niin toiminnoiltaan kuin fyysiseltä rakenteeltaankin aikaisempien sukupolvien aivoista. Esimerkkejä tästä ovat kyky prosessoida nopeasti liikkuvaa kuvaa sekä taito hakea, kategorisoida ja muistaa informaatiota paremmin. (Schullery 2013.) Tiedon nopeaan hakemiseen ja löytymiseen tottuminen heijastuu Y-sukupolven odotuksiin työelämässä: he vaativat, että asioihin reagoidaan nopeasti (Vesterinen & Suutarinen 2013: 20).

Mielikuva siitä, että nämä ”pienet ikäluokat” eivät olisi valmiita paiskimaan töitä yhtä ahkerasti kuin edeltäjänsä, on Alasoinin (2010) mukaan väärä. Y-sukupolvi ei vieroksu töitä. Nuorten koulutusaste on kasvanut ja etenkin koulutetuimmat nuoret haluavat päästä toteuttamaan työelämässä taitojaan, joiden vuoksi he ovat opiskeluaikoina uhranneet henkisiä ja taloudellisia resurssejaan. Nuori sukupolvi ei ole kuitenkaan valmis juoksemaan korkeampien ansioiden tai korkeiden statuksien perässä, vaan pyrkii toteuttamaan itseään työn kautta. Nuoret haluavat tehdä sitä, mikä tuntuu mielenkiintoiselta. Arvostusta ei haeta juurikaan organisaatiosta tai työaseman kautta, vaan tehdään niitä asioita, joita pidetään tärkeinä omissa sosiaalisissa, usein digitaalisesti linkitetyissä yhteisöissä.

Tapscottin (2009:73-79) mukaan Y-sukupolven ominaiset asenteelliset tunnusmerkit ja käyttäytymismallit voidaan tiivistää kahdeksaan niin sanottuun normiin, jotka erottavat ne edellisistä sukupolvista. Nämä normit ovat vapaus, mukauttaminen, tarkasteleminen, rehellisyys, yhteistyö, hauskanpito, nopeus ja innovointi.

Y-sukupolvi arvostaa ennen kaikkea vapautta. He haluavat olla vapaasti sitä, mitä ovat ja haluavat vapauden valita. Lukuisten vaihtoehtojen keskellä kasvaneet nuoret haluavat päättää myös siitä, missä, miten ja milloin he työskentelevät. He suosivat joustavia työaikoja ja palkkioita, jotka perustuvat suorituksiin eikä toimistolla vietettyihin tunteihin. He tuntevat olevansa vapaita valitsemaan myös työpaikkansa, eivätkä epäröi jättää hyvää työpaikkaa, mikäli toinen tarjoaa enemmän rahaa, haasteita, mahdollisuuksia matkustaa tai yksinkertaisesti vaihtelua. Merkkejä on myös siitä, että nuoret hakeutuvat perustamaan omia yrityksiä vapautensa varmistamiseksi. (Grant 2013; Tapscott 2009:74-76.)

Milleniaalit haluavat muokata asiat mieleisikseen, ja vaikka muutettavaa ei olisi, he haluavat tietää, että siihen olisi tarvittaessa mahdollisuus. Työpaikoilla tämä

näkyvät siten, että nuoret haluavat päättää työskentelytavoistaan. He saattavat haluta jopa muokata työnkuvaansa, mutta haluavat silti tietää mitä heiltä odotetaan ja haluavat tehtävilleen selkeät rakenteet ja raamit. (Tapscott 2009:77-79; Durkin 2008.)

Diginatiivit tutkivat asioita tarkasti ja ovat informaatiotulvan keskellä oppineet tuntemaan, mikä on faktaa ja mikä fiktiota. He ovat valveutuneita ja tietävät mitä maailmassa tapahtuu. He etsivät jatkuvasti tietoa internetistä ja osaavat olla kriittisiä ja skeptisiä informaation suhteen. Yritysten tulisi varautua siihen, että nuoret hakevat valtavasti tietoa organisaatiostaan, jossa työskentelevät tai jota harkitsevat työnantajakseen. Uusi sukupolvi huomaa kyllä, ellei yrityksen strategia perustu aidosti hyviin tuotteisiin ja arvoihin. (Tapscott 2009:71-82.)

Rehellisyys on Y-sukupolvelle tärkeää sekä se, että organisaatiot ovat lahjomattomia, huomaavaisia, läpinäkyviä ja luotettavia. Milleniaalit eivät halua työskennellä epärehellisessä yrityksessä, vaan vaativat organisaatiolta huomaavaisuutta niin asiakkaita, työntekijöitä kuin yhteiskuntaakin kohtaan. (Tapscott 2009:83-89.)

Weylandin (2011) mukaan nuorten halukkuus ja kyvykkyys yhteistyöhön voi olla suuri etu organisaatioille. Uusi sukupolvi haluaa vilpittömästi kehittää parempia tuotteita ja palveluita yhdessä yrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että he haluavat äänensä kuuluviin voidakseen vaikuttaa päätöksiin ja tehostakseen toimintoja ja prosesseja. (Tapscott 2009:90-91.)

Nuorten mielestä työpaikalla kuuluu olla hauskaa. He haluavat tehdä työkseen sitä, mistä nauttivat ja odottavat työnsä tuottavan sisäistä emotionaalista tyydytystä (Grant 2013.) Nuoret kokevat myös, että kesken työpäivän on oikeutettua ottaa silloin tällöin omaa aikaa ja pitää taukoa töistä vapaa-ajan asioiden hoitamiseksi (Tapscott 2009:94).

Y-sukupolvi on varttunut keksintöjen ja innovaation kulttuurissa. Nuoret arvostavatkin innovatiivista työympäristöä, joka on dynaaminen, luova, suorituskykyinen ja kehityksen kärjessä. Työpaikalla innovaatio tarkoittaa traditionaalisten ”käske ja kontrolloi” -hierarkioiden vastustamista ja uusien

yhteistyöhön ja luovuuteen kannustavien työprosessien laatimista. (Tapscott 2009:95-96.)

### 3.2. Y-sukupolven sitoutuminen

Työkentällä toimii samanaikaisesti kolmen erilaisen sukupolven edustajia omine arvoineen, tarpeineen ja kiinnostuksen kohteineen. Näin sekalaista henkilöstöä on vaikeaa sitouttaa yritykseen kokonaisuutena. Organisaatiot ovat uhranneet valtavasti resurssejaan sitouttaakseen henkilöstöään, mutta silti tutkimustulokset jatkavat synkkää kehityssuuntaansa: työntekijöiden sitoutumisaste on laskussa. (Schullery 2013.) Milleniaalit eivät ole yhtä sitoutumishalukkaita kuin aiemmat sukupolvet ja heidän sitouttamisensa on nähty jopa mahdottomana (Saari & Ojala 2011). Vanhempien työntekijöiden vahva sitoutuminen taas saatetaan nähdä etenkin tietotyössä ongelmana ja heistä halutaan peräti päästä eroon, sillä heidän osaamisensa ja muutoskykynsä oletetaan heikkenevän ikääntymisen myötä. (Saari & Ojala 2011; Alvesson 2000.)

Vaikka organisaatio tarjoaisikin nuorille turvalliseen ja tasapainoiseen työuraan pohjautuvaa psykologista sopimusta, vastavuoroisuutta ei välttämättä synny. Tutkimusten mukaan uusi sitoutumisen suunta onkin ehkä ennemminkin sitoutuminen ammatilliseen kehittymiseen ja osaamisen lisäämiseen. Tätä suuntausta voisi luonnehtia ”avoimeksi sopimukseksi” koko työelämän kanssa. Työltä odotetaan haasteita uran varrelle ja tietyt työpaikat nähdään vain ponnahduslautoina tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksille. Organisaatioon ollaan sitoutuneita vain toistaiseksi, kunnes vaihtelunhalu voittaa vakituisuuden ja työn viihtyvyyden tuomat edut. Nuoret työntekijät ovatkin purkamassa elämänmittaisten ja yhden organisaation työuran ihanteita. (Saari & Ojala 2011.) Sitoutumattomat nuoret ovat alttiita hyppimään työpaikasta toiseen, ja näin ollen Y-sukupolven sitouttaminen voidaankin nähdä kriittisenä tekijänä organisaatiolle (Schullery 2013). Toisaalta kirjallisuudessa vallitsee debatti siitä, ovatko Y-sukupolven sitouttamiseksi tehdyt interventiot oikeasti vaivan arvoisia ja

tarpeellisia, jos he organisaation ponnisteluista huolimatta kokevat itsensä oikeutetuiksi tehdä mitä haluavat. Monet yritykset pelkäävätkin, että nuoriin kohdistetut investoinnit valuvat hukkaan. (Park 2014.)

Jotkut tutkijat taas kiistävät Y-sukupolven olevan ”työpaikkasurffareiden sukupolvi” ja väittävät, että nuoret voivat sitoutua työnantajaansa moneksikin vuodeksi. Y-sukupolven keskuudessa vallitsee toive työsuhteen pysyvyydestä ja sitoutumisen molemminpuolisuudesta. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että sitoutuminen kohdistuu ennemminkin työhön, työkavereihin ja osaamisen kehittämiseen, kuin itse organisaatioon. (Siltala 2013:203-204.) Tapscottin (2009:153) tutkimuksen mukaan milleniaalit kyllä haluavat olla lojaaleja organisaatiolleen, kunhan heillä on mahdollisuus liikkua ja kehittyä sen sisällä. Nuoret haaveilevat työskentelevänsä vain yhdessä tai kahdessa yrityksessä uransa aikana, mutta käytännössä he tekevät kuitenkin toisin. Turvattomuus työelämässä lisääntyy ja työehtosopimusten säätelemää ja lain suojaamaa työtä tekee entistä harvempi työntekijä. Onkin epäreilua tulkita nuorten kritiikki työehtojen vääryyksistä työn vieroksumiseksi. (Siltala 2013:185-187.) Voiko sitoutumattomuudesta oikeastaan syyttää ketään tässä pätkätyön, pakkoyrittäjyyden ja vuokratyön leimaamassa työelämässä, jossa suhdanneriskiä siirretään yhä enemmän työntekijän vastuulle?

Kirjallisuudessa on todettu, että ikä korreloi organisaatioon sitoutumisen kanssa. Ensinnäkin sen takia, että vanhemmiten on usein löydetty ne itselle sopivat työtehtävät ja mielekkäät tavat toimia. Usein sitoudutaan lisäksi laskelmoivasti, koska ajatellaan, että iän karttuessa arvo työmarkkinoilla laskee. Vanhemmiten ei enää raaskita vaihtaa työpaikkaa, sillä ajatellaan vaihtamisen kustannuksen olevan suurempi kuin jäämisen. (Saari & Ojala 2011.) Y-sukupolven edustajat ovat tällä hetkellä nuoria ja uskaliaita hyppimään organisaatiosta toiseen. Voisiko kuitenkin olla niin, että heidänkin sitoutumishalukkuutensa vahvistuu iän myötä? Toki tätäkin teoriaa on kyseenalaistettu, ja esimerkiksi Mayer ja Allen (1987) väittävät, että juuri nuoret ovat usein sitoutuneempia organisaatioon, sillä heillä on vähemmän kokemusta ja näin ollen myös vähemmän tarjolla olevia työmahdollisuuksia.

### 3.2.1 Kuinka sitouttaa milleniaalit?

Sitouttaakseen työelämään astuvat uuden sukupolven edustajat organisaatioiden on ensinnäkin vastattava heidän tarpeeseensa oppia ja kehittyä ammatillisesti. Epävarmuus työsuhteiden jatkumisesta on saanut Y-sukupolven tiedostamaan jatkuvan taitojen kehittämisen tärkeyden pysyäkseen ”myyntikelpoisina” työmarkkinoilla. He haluavat myös olla proaktiivisessa roolissa urasuunnittelussaan ja sen toimeenpanemisessa. (Westerman & Yamamura 2007.) Nuoret arvostavat institutionaalista oppimista. He mieltävät koulutuksen trendikkääksi ja ovatkin jatkuvasti etsimässä keinoja kasvaa ammatillisessa mielessä (Martin 2005). Tulgan (2009) on todennut Y-sukupolven olevan ensimmäinen aidosti koulutusmyönteinen sukupolvi historiassa. Organisaation olisikin tarjottava jatkuvaa koulutusta työntekijöilleen. Työnantajan on edesautettava työntekijän yksilöllistä ja personoitua kehityskulkua ja tuettava ammatillisia siirtymiä lisäämällä sisäistä liikkuvuutta, työn sisällön monipuolisuutta sekä mahdollisuuksia siirtyä uusiin tehtäviin. (Pursio 2013: 60-66.) Nuoret kaipaavat uudenlaisia urapolkua ja myös mahdollisuuksia työskennellä ulkomailla (Weyland 2011). Diginatiiveille olisi järkevää suunnitella opetustoimintaa teknologiaa hyväksikäyttäen esimerkiksi pelien ja kilpailujen muodossa (Park 2014).

Myös mentorointiohjelmat toimivat Parkin (2014) mukaan nuorten motivoimisessa ja sitouttamisessa. Kun nuori lahjakkuus paritetaan vanhemman ja kokeneemman työntekijän kanssa, molemmat osapuolet hyötyvät rohkaisevista työpaikkastrategioista ja urapolkua koskevista keskusteluista. Tällöin kokeneempi työntekijä ottaa nuoremman ohjaukseensa ja opastaa häntä kohti menestystä kyseisen organisaation kontekstissa. Vanhempi työntekijä taas saa nuoremmalta tuoreita näkökulmia ja apua uusien teknologisten työvälineiden käytössä. Mentorointiohjelmat voivat myös vähentää väärinymmärryksiä ja konflikteja vanhempien ja nuorempien sukupolvien välillä. (Meister & Willyerd 2010.)

Y-sukupolven sitouttamiseksi organisaation tulisi Tapscottin (2009:160) mukaan lisätä myös joustavuuttaan. Työntekijöille tulisi tarjota joustoa työaikoihin ja mahdollisuus etätöihin. Monet työnantajat tarjoavatkin moderneja työsuhteita,

kuten osa-aikatyötä, liukuvaa työaikaa ja työnjakoa. Tietenkään tämä ei ole kaikissa töissä mahdollista. Shaw, Sue, Fairhurst & David (2008) toteavat, että organisaatioiden tulisi myös huomioida nuorten vahva lojaalisuus perheilleen, ystävilleen ja yhteisöilleen ja ehkä harkita jopa laittavansa nämä lojaliteetit työpaikan prioriteettien edelle. Nuoria voi sitouttaa myös antamalla heille vapautta tehdä työajalla jotain heille itselleen merkityksellistä, esimerkiksi hyväntekeväisyyttä, tai myöntää esimerkiksi sapattivapaata oman projektin loppuunsaattamiseksi (Weyland 2011). Organisaation joustot eivät ole Y-sukupolvelle luontaisetuja, vaan ne nähdään heille kuuluvina fundamentaalisina oikeuksina (Shaw ym. 2008).

Yritykset ovat pyrkineet erilaisin keinoin vastaamaan uuden sukupolven vaatimukseen hauskanpidosta työpaikalla. Google on esimerkiksi varustanut työtilansa biljardipöydillä, pianoilla sekä kiipeilyseinillä ja eBay tarjoaa meditaatiohuoneita. Näiden työpaikan ”hauskuutta” lisäävien toimenpiteiden vaikutuksista nuorien sitoutumiseen ei kuitenkaan ole tieteellistä näyttöä. Organisaatiot tuntuvat kuitenkin luottavan tähän taktiikkaan, sillä ne tarjoavat työntekijöilleen virkistysmahdollisuuksia yhä enenevässä määrin. (Schullery 2013.) Y-sukupolvi kyllä suosii työpaikkoja, jotka ovat suhteellisen rajoittamattomia, värikkäitä ja avoimia, ja joissa on tilaa keskustelulle ja rennommalle ajanvietolle. Näin he voivat tehdä yhteistyötä kollegoiden kanssa sekä olla luovia ja innovatiivisia. Useimmat nuoret kaipaavat urbaania ja trendikästä työympäristöä, sillä he ajattelevat tämän henkilökohtaisen vyöhykkeen heijastelevan omaa identiteettiään. (Rai 2012.)

Diginatiiveille on ratkaisevan tärkeää olla jatkuvasti yhteydessä verkostoihinsa. Organisaatioiden tulisikin herätä hyödyntämään uuden ajan kommunikaatiovälineitä kuten erilaisia sosiaalisen median alustoja (esimerkiksi blogeja, verkkotyöskentelysivustoja, podcasteja sekä virtuaalimaailmoja) sitouttaakseen nuoria työntekijöitään. Y-sukupolvi näkee työpaikkansa sosiaalisen elämänsä jatkeena ja heillä on psykologinen tarve ilmaista itseään, saada hyväksyntää sosiaalisessa mediassa ja olla yhteydessä muuhun maailmaan. Organisaatiot ovat käyttäneet sosiaalista mediaa lähinnä talenttien houkutteluun ja työnantajabrändin kehittämiseen, vaikka sitä olisi suotavaa käyttää myös organisaation sisäiseen viestintään. Organisaatioon olisi hyvä luoda myös

pelisäännöt työntekijöiden ulkoisen sosiaalisen median käytölle työaikana, sillä monissa yrityksissä aihe on arkaluontoinen ja vaiettu. (Rai 2012.) Nopeaan informaatiokulkuun tottuneet milleniaalit turhautuvat, jos teknologia hidastelee eikä kommunikaatio toimi. Nuoret sitoutuvat todennäköisemmin organisaatioon, jossa tekniikka on ajan tasalla ja järjestelmät toimivat tehokkaasti. (Weyland 2011.)

Tapscott (2009:153-155) toteaa, että liian monet yritykset ovat jumittuneet vanhanaikaisiin ja jäykkiin hierarkiamalleihin. Y-sukupolvi on tottunut elämään vapaassa ja avoimessa yhteiskunnassa, mutta silti monet organisaatiot pitävät yllä konservatiivista komenna ja kontrolloiva -tyyliä. Innovaatiota ja luovuutta hakevat nuoret tarvitsevat vapautta valita työskentelytapojaan ja osallistua päätöksiin. Ideaalisesti yritykset voisivat korvata tarkat työnkuvat pelkillä tavoitteilla antaen milleniaaleille vain välineet, rajat ja ohjausta työn valmistumiseksi. (Tapscott 2009:90-91.) Tiimityöskentely on nuorille luontainen työskentelytapa ja sitä tulisikin vaalia yrityksissä (Weyland 2011).

Y-sukupolven arvostamaa läpinäkyvyyttä yritykset voivat lisätä jakamalla enemmän informaatiota taloudellisista luvuista, liikesuunnitelmista, palkkioista ja uusista tuoteideoista. Läpinäkyvyys vähentää myös nuorten suosiman yhteistyön kustannuksia sekä parantaa luottamusta johdon ja alaisten välillä. (Tapscott 2009:161-162.) Weylandin (2011) mukaan houkuttelevan ja kirkkaan brändin rakentaminen on myös keino sitouttaa milleniaaleja, sillä he suhtautuvat emotionaalisen intohimoisesti tavaramerkkeihin ja niiden luomiin mielikuviin ja yritysimageeseen. Tulganin (2009:150) mukaan milleniaalit haluavat työskennellä osana arvovaltaista joukkoa. Organisaation tulisikin välittää viestiä siitä, ettei kuka tahansa pääse sinne töihin, ja että kyseisessä yrityksessä työskenteleminen on etuoikeus. Työnantajabrändin tulee kuitenkin perustua aitoon arvolupaukseen. Epärealistisilla kiiltokuvilla ja trendikkäällä imageella voi kyllä houkutella nuoria rekrytointiprosessissa. Kun nuoret huomaavat, ettei todellisuus vastaakaan heidän korkeita odotuksiaan, he kuitenkin pettyvät ja ovat entistäkin alttiimpia äänestämään jaloillaan. (Tulgan 2009:26-27.)

### 3.2.2. Esimiestyö sitouttamisessa

Useat tutkimukset ovat osoittaneet esimiehen roolin tärkeäksi tekijäksi henkilöstön sitouttamisessa (Wollard & Shuck 2011). Työntekijöiden suhde organisaatioon ei perustu pelkästään heidän käsitykseensä yrityksestä, vaan myös johtajasta, jonka alaisina he toimivat (Rai 2012). Tutkimusten mukaan epäedullisella työllä tai edes huonolla palkalla ei ole niin suurta vaikutusta Y-sukupolven sitoutumattomuuteen kuin huonolla johtamisella. (Loughlin & Barling 2001.)

Y-sukupolvi vastaa Weylandin (2011) mukaan parhaiten rakentavaan ja karismaattiseen johtamistyyliin. Autokraattinen päätöksenteko ei toimi, vaan nuoret kaipaavat yhteistyötä, molemminpuolista kunnioitusta sekä merkityksellistä suhdetta esimieheensä. Nämä emotionaalisesti latautuneet nuoret haluavat osallistua organisaationsa menestykseen lukuisien ideoiden, ehdotusten ja harkintakykynsä avulla, mikä voi ajoittain haastaa johtajan perinteisen ajattelumallin (Rai 2012). Y-sukupolvi ei pelkää sanoa mielipidettään, joten esimiesten tulisi varautua siihen, että nuoret haastavat vanhoja käyttäytymismalleja ja kertovat, jos työskentely ei vastaa heidän odotuksiaan (Weyland 2011). Esimiehen on annettava tilaa uusille ajatuksille ja tunnistettava systemaattisesti vaatimukset muutokselle. Muutosrohkeus ja kannustava johtaminen ovat esimiehen valttikortteja Y-sukupolvea johdettaessa. (Pursio 2013:66.)

Y-sukupolvi janoaa välitöntä hyväksyntää sekä avointa ja jatkuvaa palautetta suorituksestaan (Rai 2012). Vaikka palkka on heille yhtä tärkeä kuin muillekin sukupolville, he arvostavat aiempia ikäluokkia enemmän välittömiä bonuksia ja erilaisia lisäetuja (Hurst & Good 2009). Gilbertin (2011) mielestä esimiehillä pitäisikin olla oikeus palkita ja tunnustaa alaisiaan silloin, kun se on tarkoituksenmukaista. Sanallisen palautteen tulee olla jatkuvaa, suoraa ja rakentavaa. Palautteenannossa voi käyttää esimerkiksi niin sanottuja 360-asteen palautteen menetelmiä, joissa henkilö saa palautetta kaikilta toimintansa kannalta

merkityksellisiltä sidosryhmiltä, esimerkiksi kollegoilta ja sisäisiltä asiakkailta. Useista lähteistä tuleva palaute on monipuolisempaa, luotettavampaa ja helpompaa, kun kaikkien työn osa-alueiden arvioiminen ei jää pelkästään esimiehen vastuulle. (Weyland 2011; Denisi & Kluger 2011.)

Milleniaalit ovat tottuneet olemaan ohjattuina lapsesta saakka. Esimiehen on hyvä antaa suoraviivaiset ohjeet siitä, mitä työnkuvaan sisältyy ja mitä nuorilta odotetaan. Nuoret haluavat selkeät raamit, joiden sisällä he saavat toteuttaa itseään. Vaikka milleniaalit arvostavat ohjeistusta, he vaativat myös tiedon siitä, miksi tiettyjä sääntöjä on laadittu. Esimiehen tulee selventää taustasyitä ja toimeenpanijat määräysten takana. (Durkin 2008.)

Milleniaalien perehdytykseen olisi suotavaa käyttää runsaasti aikaa. Esimiehen on hyvä kuvata tulevaa työympäristöä laajasti ja kertoa omista odotuksistaan ja pitkän aikavälin tavoitteista. On tärkeää ottaa heti alusta alkaen selvää myös nuoren omista tavoitteista, haluista ja tarpeista ja tehdä selväksi, että ne on huomioitu. Esimiehen tehtävä on myös kertoa suoraan, jos nuorten vaatimukset ovat epärealistisia. (Vesterinen & Suutarinen 2013:26-27; Tulgan 2009:154.) Esimiehen tulee myös tarjota kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja selventää alaisilleen, kuinka heidän jokapäiväinen työnsä edistää yrityksen kokonaisvaltaista menestymistä. Kun nuoret tunnistavat, mikä merkitys heillä on organisaation arvoketjussa, he pysyvät fokusoituneina työrooleihinsa ja rohkaistuvat jatkamaan kehittymistään. (Weyland 2011.)

Pienestä pitäen vanhempiansa yltäkylläisestä huomiosta nauttineet nuoret haluavat tulla nähdyiksi ja kuulluiksi myös esimiehensä puolesta. Managerin olisikin hyvä käydä välittömiä keskusteluita nuorien alaistensa kanssa. Esimiesten tulisi kysyä alaistensa mielipidettä päätöksenteossa ja ylipäättään kartoittaa olisiko heillä uusia kehitysideoita organisaatiolle. Näin yhteenkuuluvuutta arvostavat milleniaalit kokevat olevansa osa tiimiä ja prosesseja. (Durkin 2008.) Nuoret arvostavat yhdessä tekemistä, hyviä työtovereita ja kannustavaa työyhteisöä. Esimiehen tulisikin pyrkiä kehittämään työyhteisön sosiaalista pääomaa ja keskinäistä luottamusta työssä esimerkiksi työyhteisötaitojen vahvistamisen ja avoimen kommunikaation kautta. (Pursio 2013:64-66.)

Tulgan (2009:15-16) varoittaa kuitenkin esimiehiä liiasta Y-sukupolven mielistelystä. Se, mitä Y-sukupolvi haluaa, ei välttämättä ole sitä mitä he tarvitsevat. Y-sukupolvi tarvitsee vahvaa johtajuutta, eikä esimiehen tulisi koskaan horjuttaa auktoriteettiaan pyrkiessään olemaan kaverillinen ja nuorekas johtohahmo. Tulgan kritisoi myös tapaa, jolla monet konsultit neuvovat johtajia ylistämään nuoria ja antamaan heille jatkuvasti näkyviä palkintoja sekä maalaamaan valheellisen hauskaa ja houkuttelevaa yrityskuvaa. Vaikka Y-sukupolvi janoaa hauskuutta, haasteita ja huomiota, johtajien ei tulisi palkita nuoria perusteettomasti, teeskennellä, että työ tulee olemaan hauskeempaa kuin se todellisuudessa on tai antaa nuorelle hänen ammattitaitoonsa nähden katteetonta valtaa ja vastuuta.

Laadukasta tutkimusta Y-sukupolven sitoutumisesta on tehty kuitenkin varsin vähän. Nuoriin kohdistuviin sitouttamiskeinoihin, joita kirjallisuudessa esitetään, kannattaakin suhtautua jokseenkin kriittisesti. Onkin mielenkiintoista nähdä, vastaavatko tämän tutkimuksen tulokset Y-sukupolvesta ja sen sitoutumisesta aikaisempaa aiheesta tehtyä kirjallisuutta.

## 4. Metodologia

### 4.1. Laadullinen tutkimus teemahaastattelun keinoin

Tutkimuskysymyksiin pyrittiin tässä tutkimuksessa löytämään vastauksia laadullisin tutkimusmenetelmin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla pyritään tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen sekä kontekstualisointiin (Glesne & Peshkin 1992). Creswellin (1994) mukaan kvalitatiivisen tutkimusotteen todellisuus on moninainen ja subjektiivinen, sellainen kuin tutkittavat sen kokevat. Laadullisen tutkimuksen avulla ei pyritä saavuttamaan tilastollisia yleistyksiä, vaan antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tietystä ilmiöstä, kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ymmärtämään tietynlaista toimintaa (Eskola & Suoranta 1998:68). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on siis todellisen elämän ja sen ilmiöiden kuvaaminen. Siinä suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien omat näkemykset saavat tilaa ja joissa heidän mielipiteensä otetaan huomioon. (Hirsjärvi ym. 2009: 161.) Laadullisen tutkimuksen synonyymeinä käytetäänkin suomenkielessä myös termejä pehmeä-, ymmärtävä- ja ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2013:23). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä nimenomaan yksilöiden kokemuksista ja näkemyksistä sitoutumiseen liittyen, voidaan kvalitatiivista menetelmää pitää asianmukaisena lähestymistapana tähän tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on otettava huomioon, sillä siinä ei pyritä yleistämään tutkimustuloksia, vaan tulkitsemaan tiettyä ilmiötä syvemmin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kerätä mahdollisimman runsasta ja perusteellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, sillä otos on kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna pieni. Tästä syystä haastateltavien valinnankaan ei tulisi olla satunnaista, vaan ilmiöstä kertomaan tulisi valita ihmiset, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013:70-85.) Tutkimuksen laadullinen luonne tulee esiin juuri siinä, että tutkittava joukko on valittu harkitusti ja tieteellisyyden kriteeri on määrän sijaan laatu (Eskola & Suoranta 1998:18).

Aineistonkeruumuodoksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jossa haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu mahdollistaa strukturoituun haastatteluun verrattuna rennomman ja keskustelunomaisemman haastattelutilanteen, minkä ansiosta haastateltavat saavat äänensä paremmin kuuluviin ja kummallakin osapuolella on mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008:47-48.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkimuksen aihepiirit eli teemat on lyöty ennalta lukkoon, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, jotta pystytään löytämään merkityksellistä tietoa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013:75.) Haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, vaikkakin teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2008: 86.) Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkintojen ja heidän asioille antamiensa merkitysten keskeisyyden (Hirsjärvi & Hurme 2008:48). Sen tarkoituksena on saada esille haastateltavan oma ääni, kokemus ja tieto. Teemahaastattelu sopiikin tutkimuksiin, joiden tavoitteena on selvittää haastateltavien kokemuksia ja aiheelle annettuja merkityksiä ja saada uutta laajaa ja syvällistä tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2013:75.) Tässä tutkimuksessa haastattelu rakentui neljän teeman varaan. Teemat olivat organisaatio, työ ja työelämä, johtaminen ja esimiestyö sekä sitoutuminen.

## **4.2. Kohdeorganisaation kuvaus**

Kohdeorganisaationa toimii kansainvälinen ICT-alan konserni, joka toimii kuitenkin paikallisena yhtiönä. Suomessa yritys työllistää yli 3000 henkilöä. Kesätyöntekijät ovat liiketoiminnassa keskeisessä roolissa ja yritys palkkaakin joka kesä 300-400 nuorta yleensä 4-5 kuukauden ajaksi. Yritys on myös osallisena

Vastuullinen kesäduuni -kampanjassa, jonka tarkoituksena on varmistaa, että nuoret voivat ottaa uransa ensiaskeleita vastuullisten työnantajien palveluksessa ja kehittää osaamistaan turvallisessa työympäristössä laadukkaiden kesätöiden parissa.

Organisaatio markkinoi voimakkaasti kesätyöpaikkojaan ja pyrkii sitouttamaan parhaita osaajiaan. Siinä se on varsin hyvin onnistunutkin, sillä yli 30% vuoden 2016 kesätyöntekijöistä jatkoi työskentelyä joko koko- tai osa-aikaisissa ja määräaikaisissa tai vakituisissa työtehtävissä. Suuri osa työntekijöistä palaa työnantajalle myös kesätöihin yhä uudestaan kesä toisensa jälkeen. Organisaatiossa kesätyöntekijöitä pyritään sitouttamaan esimerkiksi laadukkaan esimiestyön kautta. Lisäksi kesätyöntekijöille pyritään tarjoamaan merkityksellistä työtä, joka vaikuttaa aidosti yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Kesän aikana keskustellaan avoimesti myös tulevista työmahdollisuuksista.

Myös Y-sukupolvi on otettu organisaatiossa huomioon. Esimieskoulutuksessa keskustellaan eri johtamistavoista ja muun muassa esimiesten webinaareissa on kerrottu, mitä nuorempi sukupolvi arvostaa työnantajassa. Huomioita on kiinnitetty esimerkiksi joustavuuteen, mobiileihin käyttöliittymiin, palautteenantokulttuuriin ja valmentavaan johtamiseen. Organisaatiossa tehdään myös sisäistä tutkimusta työelämän muutoksesta ja toiminnan kehittämistä pyritään peilaamaan tulevaisuuden työelämäntrendeihin. Parhaillaan organisaation pilottitiimissä kokeillaan esimerkiksi vapaampaa ja esimiehetöntä tiimityöskentelyn mallia, jolla valta ja vastuu pyritään siirtämään alas asiakasrajapintaan.

Valmentava johtamistyyli on juurrutettu koko organisaatioon sukupolvista riippumatta, mikä näkyy esimerkiksi esimiestyön odotuksissa, jotka ovat: *engage*, *empower* ja *encourage*. Esimiestyössä hyödynnetään niin sanottua YouFirst -suorituksen johtamista. Se on ajatusmalli, jossa suorituksen johtaminen ja arviointi tapahtuvat päivittäisjohtamisen kautta. Tavoitteet ovat joustavia, ja vuosittaisten kehityskeskustelujen sijaan esimies ja alainen kohtaavat check in -keskusteluissa kuukausittain tai jopa viikoittain. Keskusteluissa seurataan työntekijän kehittymistä ja pyritään myös suunnittelemaan hänen tulevaisuuttaan organisaatiossa.

Olen itsekin työskennellyt kyseisessä organisaatiossa kesätyöntekijänä kahtena kesänä ja omat kokemukseni kesätyöntekijöiden sitouttamisesta toimivatkin alun perin tämän tutkimuksen innoittajana. Koin itse, että kohdeorganisaatiossa panostettiin todella paljon kesätyöntekijöihin ja halusin tutkia, miten nämä panostukset näkyvät nuorten sitoutumisessa ja asenteissa työnantajaansa kohtaan. Koska kyseisessä organisaatiossa selvästikin halutaan vastata nuorten tarpeisiin ja toiveisiin, koin tarpeelliseksi selvittää, millaisena työpaikkana kesätyöntekijät kohdeorganisaation näkevät ja mihin asioihin organisaatiossa tulisi nuorten mielestä kiinnittää enemmän huomioita.

### **4.3. Kuvaus tutkimusprosessista**

Tutkimuksen aineisto koostuu yhteensä kahdeksasta kohdeorganisaatiossa työskentelevästä/työskennelleestä Y-sukupolven edustajan haastattelusta. Haastateltavat ovat toimineet kohdeorganisaatiossa kesätyöntekijöinä viime kesänä 4-5 kuukauden ajan. Pysin haastattelemaan eri-ikäisiä ja eri pituisen ajan organisaatiossa työskennelleitä ihmisiä. Osa haastateltavista on työskennellyt organisaatiossa useampana kesänä, osa vain edellisenä kesänä. Osa haastateltavista on jäänyt myös tekemään tuntitöitä ja muutama jopa päätenyt vakituiseen työsuhteeseen viime kesän jälkeen. Haastattelin kesätyöntekijöitä erilaisista yksiköistä. Suurin osa haastateltavista työskenteli kuluttaja-asiakaspalvelussa myyntipainotteisissa tehtävissä, mutta haastatteluun osallistui myös kesätyöntekijöitä kuluttajatoimituksesta, HR:stä ja coaching-yksiköstä. Valitsin haastateltavat itse. Pysin valitsemaan erilaisia taustoja omaavia työntekijöitä, jotta tutkimus edustaisi organisaation henkilöstöä mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Kaikki haastateltavat olivat korkeakoulutettuja tai korkeakouluopiskelijoita kaupallisella alalla. Korkeakoulutettujen haastattelu oli tutkimuksen kannalta asianmukaista siinä mielessä, että Y-sukupolven on todettu olevan ensimmäinen koulutusmyönteinen sukupolvi. Haastateltavat olivat syntyneet vuosina 1994-1987 ja kuuluivat näin ollen Y-sukupolveen.

Haastattelurungon valmistuttua tein testihaastattelun yhdelle ystävästäni ja kokeilin, toimivatko valitsemani teemat ja saanko niiden avulla vastauksia tutkimuskysymyksiini. Testihaastattelusta sain varmuutta haastatteluun. Osasin täten aavistaa, mihin kysymyksiin minun olisi pyydettävä konkreettisia esimerkkejä ja mitä kysymyksiä minun täytyisi luultavasti avata paremmin. Huomasin myös kohtia, joissa olisi ollut helppoa lähteä johdattelemaan haastattelua ja näin osasin vältellä sitä varsinaisessa haastattelutilanteessa.

Otin yhteyttä haastateltaviin Y-sukupolvelle tyypilliseen tapaan Facebookissa ja Whatsappissa. Kerroin tutkimukseni aiheesta ja tavoitteista ja tiedustelin henkilön halukkuutta osallistua tutkimukseen. Kaikki henkilöt, joihin otin yhteyttä, suostuivat mielellään haastatteluun. Lähetin haastattelukysymykset haastateltaville jo muutamaa päivää ennen haastattelua, jotta he pystyivät halutessaan pohtimaan kyseisiä teemoja jo etukäteen. Toteutin haastattelut marras-joulukuussa yksilöhaastatteluina. Suurin osa haastatteluista käytiin Vaasan yliopiston hiljaisissa ryhmätyötiloissa, jotka varasin käyttööni etukäteen. Kolme haastatteluista toteutettiin haastateltavan kotona ja yksi haastatteluista tapahtui Skypen välityksellä, sillä haastateltava oli muuttanut kohdeorganisaation sisällä erilaisiin tehtäviin toiselle paikkakunnalle. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista tuntiin ja 20 minuuttiin. Keskimääräisesti haastatteluihin meni noin tunti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhoitustoiminnolla haastateltavien suostumuksella.

Haastattelu on sosiaalinen, kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelijan tutkimuksen kohteena on haastateltavan puheen sisältö. Haastateltavan vastaukset heijastavat aina myös haastattelijan läsnäoloa ja vaikutusta tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 49–52.) Haastattelun ilmapiiri sekä toimiva vuorovaikutus ovatkin tärkeitä asioita haastattelun onnistumisen kannalta. Pyrin luomaan haastatteluun avoimen ja rennon ilmapiirin, jotta haastateltavat kertoisivat minulle syvämielteisesti ajatuksistaan ja näkemyksistään. Ennen haastattelua varasin aikaa yleiselle jutustelulle, jotta viestintä välillämme vapautuisi ja haastateltavan olisi helpompaa virittyä varsinaiseen haastatteluun. Yritin myös rohkaista ja motivoida haastateltavaa puhumaan vapaasti mielteistään ja muistuttaa, ettei oikeita tai vääriä vastauksia ole. Pyrin myös kuuntelemaan aidosti haastateltavaa, esitin lisäkysymyksiä ja

pyysin antamaan esimerkkejä. Annoin haastateltavalle aikaa, enkä siirtynyt välittömästi seuraavaan kysymykseen, sillä usein haastateltavalla juolahti vielä jotain tärkeää mieleen, kun hän sai aikaa pohtia. En tulkinnut haastateltavien vastauksia oman mieleni mukaan vaan esitin paljon tarkentavia kysymyksiä, jotta ymmärsin varmasti mitä haastateltavat tarkoittivat kertomallaan.

Litteroin haastattelut heti tapaamisen jälkeen tai viimeistään seuraavana päivänä. Koin, että haastattelu oli tällöin tuoreessa muistissa ja puhtaaksi kirjoittaminen oli täten helpompaa. Litteroin haastattelut sanasta sanaan. En kuitenkaan kokenut tarpeelliseksi kirjoittaa lukuisia sanojen toistoja, täytesanoja ja äännähdyksiä, joten jätin ne suurimmilta osin kirjoittamatta. Puolistrukturoidussa haastattelussa, jossa on tarkoituksena keskittyä vain tiettyihin teemoihin, voidaan toisinaan jättää tutkimuksen kannalta epäolennaiset kohdat litteroimatta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kokemattomana tutkijana halusin kuitenkin välttää riskin ja varmistaa, että kaikki tutkimuksen kannalta relevantti aineisto tulee huomioiduksi. Täten päädyinkin litteroimaan koko keskustelun alusta loppuun.

#### **4.4. Aineiston analysointi**

Tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se voidaan nähdä yksittäisen metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Laadullisen analyysin yhteydessä puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Tämä jaottelu perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). Tämän kahtiajaon käyttö tutkimuksessa on kuitenkin hyvin ongelmallista muun muassa siksi, että puhtaan induktion olemassaolo on asetettu tieteenfilosofiassa kyseenalaiseksi. Uutta teoriaa ei voi syntyä pelkästään havaintojen pohjalta, sillä havainnot ovat aina teoriapohjaisia: teoriaa edeltävää puhdasta havaintoa ei siis ole. Lisäksi tässä

jaossa unohdetaan kolmas tieteellisen päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorian muodostaminen on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi ja Sarajärvi 2013:91-95.)

Eskolan (2007) esittämän jaottelun mukaan aineistoa pystytään analysoimaan kolmella eri sisällönanalyysin menetelmällä riippuen siitä, millaista aineistonkeruumenetelmää on käytetty. Sisällönanalyysin tapoja ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen analyysi. Tässä jaottelussa teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa korostuu ja analyysin tekoa ohjaavat tekijät voidaan ottaa paremmin huomioon kuin jaottelussa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Tässä tutkielmassa hyödynnetään teoriasidonnaista eli teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta teoria toimii vain apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä on tärkeää tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus aineiston analysointiin, mutta sen tarkoituksena ei ole testata jo olemassa olevaa teoriaa, vaan herättää uusia ajatuksia teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 95-97.) Tässäkin tutkielmassa valmiit teorit sitoutumisesta ja Y-sukupuolvesta ohjasivat analyysiä, mutta lopputulokseksi pyrittiin samaan uusi näkökulma ilmiöstä. Teoriaohjaavassa päättelyssä on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin valmiit mallit ja aineistolähtöisyys vaihtelevat tutkijan ajatusprosessissa. Tutkija pyrkii yhdistelemään teoriaa ja aineistoa toisiinsa välillä luovastikin, jolloin saattaa syntyä jotain aivan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013:97).

Aloitin aineiston analysoinnin joulukuussa 2016. Luin jokaisen haastattelun huolellisesti läpi saadakseni kattavan kokonaiskuvan aineistosta. Seuraavalla lukukerralla aloin jo tehdä merkintöjä aineistoon teemoittelun keinoin. Teemoittelu on luonteva analysointikeino teemahaastatteluun kerätylle aineistolle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sillä tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Analyysissä keskitytään etsimään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Kun aineisto on kerätty teemahaastatteluilla, on aineiston pilkkominen varsin helppoa, sillä haastattelun teemat luovat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2013:93.) En kuitenkaan pitäytynyt sokeasti ennalta määritellyissä teemoissa tai tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä, vaan annoin aineistolle mahdollisuuden muokata

analyysia ja siinä käytettäviä teemoja. Teemat säilyivät tästä huolimatta kuitenkin miltei samoina kuin haastattelussa.

Merkitsin aineistossa esiintyviä samaa aihetta käsitteleviä kohtia erilaisten merkintöjen avulla, kuten värikoodeilla ja alleviivauksilla. Annoin kullekin koodille sitä kuvaavan nimen, esimerkiksi ”esimies-alaissuhteelta toivottuja ominaisuuksia”. Muodostin täten niin kutsuttuja alateemoja, jotka kytkeytyvät jollain tavalla varsinaisiin haastatteluteemoihin. Tämä aineiston jäsentely helpotti sen jatkokäsittelyä ja auttoi minua hahmottamaan, minkälaisista tekijöistä haastatteluaineistoni oikeastaan koostui. Näin havaitsin myös helpommin, mikä informaatio oli tutkimukseni kannalta relevanttia. Kun olin käynyt läpi koko aineiston, leikkasin samoin merkinnöin koodatut tekstinpätkät niitä kuvaavien väliotsikkojen eli alateemojen alle. Näin pystyin arvioimaan aineistoa paremmin ja pohtimaan, mitä laajempia teemakokonaisuuksia aineistosta muodostuisi. Pyrin muodostamaan aineistosta johdonmukaisen, selkeän ja kattavan analyysin, joka kytkeytyisi loogisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston analyysin lopullisiksi teemoiksi valikoituivat miltei samat teemat, joita käytin haastattelussakin eli organisaatio, työ ja työelämä, esimiestyö sekä sitoutuminen. Koin, että näiden teemojen alle sain helposti eroteltua haastatteluaineistossa esille tulleita aihekokonaisuuksia, ja että ne muodostivat selkeän rungon aineiston analyysille.

#### **4.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään kirjallisuudessa yleensä reliabiliteetin ja validiteetin käsittein. Reliabiliteetillä viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen kun taas validiteetin avulla määritellään, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Nämä käsitteet ovat kuitenkin syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, mistä syystä ne myös vastaavat lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. Näitä luotettavuuskäsitteitä onkin kritisoitu paljon laadullisen tutkimuksen piirissä. (Tuomi & Sarajärvi 2013:136.) Lincolnin ja Guban

(1985) mukaan kyseiset käsitteet pohjautuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta sekä totuuden objektiivisuudesta, vaikka oikeasti ei ole olemassa vain yhtä sosiaalista todellisuutta, vaan sen erilaisia konstruktioita. Laadullisen tutkimuksen metodikirjallisuudessa ehdotetaan usein näiden luotettavuuskäsitteiden hylkäämistä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2013:137).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pystytään parhaiten lisäämään selostamalla mahdollisimman monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti tehtyä tutkimusta sen kaikissa eri vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2009:232). Olenkin tutkijana pyrkinyt kertomaan tekemistäni valinnoista ja tutkimuksen kulusta mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on pyrittävä objektiivisuuteen tiedostamalla oma subjektiivisuutensa. Tutkijan tulee tiedostaa omat asenteensa sekä ennakkokäsityksensä aiheesta ja yrittää toimia niin, etteivät ne vaikuttaisi liiaksi tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998:17-18.) Olenkin pyrkinyt tarkastelemaan omia näkemyksiäni ja uskomuksiani kriittisesti tutkimusprosessin aikana. Aikaisempi työsuhteeni kohdeorganisaatiossa ja omat kokemukseni kyseisestä työnantajasta saattoivat kuitenkin horjuttaa objektiivisuuttani tutkijana. Tiedostin kuitenkin tämän riskin, jolloin pystyin paremmin hallitsemaan omaa suhtautumistani. On myös esitetty, ettei tutkija koskaan pysty olemaan täysin objektiivinen (Eskola & Suoranta 1998:18).

Luonnollisesti myös haastateltavien valinta vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Pidän tutkijana huolen siitä, että haastattelin kesätyöntekijöitä monista yksiköistä. Pyrin myös haastattelemaan sekä pidempään talossa olleita että vasta viime kesänä aloittaneita niin miehiä kuin naisia. Näin pyrin varmistamaan, että tutkimus antaisi mahdollisimman monipuolisen ja kattavan kuvan tutkittavasta aiheesta kyseisessä organisaatiossa.

Hirsjärven ym. (2009:202) mukaan haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja perehtymistä haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Hyvän haastattelukäytännön mukaista on myös suostumuksen pyytäminen haastateltavilta. Tein haastattelurungon huolella ja pyrin varmistamaan, että haastattelussa kysytään tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Pyrin ilmaisemaan haastattelukysymykset mahdollisimman neutraalisti ja välttämään

haastateltavan tai haastattelun johdattelemista tiettyyn suuntaan. Näin haastateltavat saivat kertoa vapaasti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Kaikki haastateltavat osallistuivat mielellään tutkimukseen ja suostuivat myös haastattelujen nauhoitukseen. Painotin haastateltaville myös sitä, että haastattelu tapahtuu täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti, eikä kohdeorganisaatio ole tutkimuksessa mukana.

On kuitenkin syytä huomata, että haastatteluun osallistuvilla voi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä saattaa heikentää haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009:206). Koin kuitenkin, että sain kaikkiin haastateltaviin hyvän keskusteluyhteyden ja jopa yllätyin siitä, kuinka syvällisesti he olivat valmiita avaamaan minulle omia arvojaan ja näkemyksiään elämästä. Uskon, että haastateltavien oli helpompi avautua minulle, sillä olen itsekin työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja jollain tapaa tiesin haastateltavat jo entuudestaan. Voi olla, että haastateltavien oli helpompi kertoa ajatuksistaan minulle, sillä olin ”yksi heistä” enkä vain ulkopuolinen tiedonkerääjä. Olin jo valmiiksi perillä yrityksen toimintatavoista ja rakenteesta, joten pääsimme haastatteluissa suoraan asiaan ja ymmärsin helposti, mistä haastateltavat puhuivat. Uskon myös, että yksilöhaastattelun valitseminen tiedonkeräysmetodiksi lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastateltavat luultavasti uskalsivat kertoa asioista rehellisemmin ja syvemmin kahden kesken kuin ryhmähaastattelussa.

Luotettavuuden lisäämiseksi olen kertonut kattavasti analyysin kohteena olleesta haastatteluaineistosta. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005:259) mukaan on tärkeää, että tutkija antaa lukijalle tarpeeksi tietoa, jonka varassa hän voi tehdä päätelmiä siitä, miten havainnot on tuotettu ja miten niistä on luotu tulkintoja. Käytinkin aineiston analyysissä runsaasti suoria sitaatteja, jotta haastateltavien oma ääni tulisi mahdollisimman hyvin kuuluviin. Suorat lainaukset auttavat myös tutkimuksen lukijaa arvioimaan, miten hyvin aineiston analyysissä ja johtopäätöksissä on onnistuttu.

## 5. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen tärkeimpiä löydöksiäni haastatteluaineistosta. Analyysi jäsentyy teemoihin, joita ovat organisaatio, työ ja työelämä, esimiestyö sekä sitoutuminen. Tarkastelen ensin sitä, mitä asioita haastateltavat toivovat organisaatioltaan ja minkälaisessa yrityksessä nuoret haluavat työskennellä. Tämän jälkeen tarkastelen työelämään ja työhön liittyviä teemoja ja pyrin löytämään vastauksia siihen, millainen rooli työllä on nuorten elämässä ja mikä tekee työnteosta mielekästä. Kolmantena teemana tarkastelen esimiestyötä ja kartoitan, mitä asioita nuoret odottavat ja toivovat esimieheltään ja esimies-alaisuhteeltaan. Viimeisenä käsittelen sitoutumisen teemaa. Tarkastelen nuorten käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta ja pyrin selvittämään, minkälaisiin asioihin työntekijä kokee sitoutuvansa työkontekstissaan. Pyrin havainnollistamaan aineistoa käyttämällä paljon suoria lainauksia haastateltavien puheesta.

### 5.1. Organisaatio

Pyrin haastattelujen avulla saamaan käsityksen siitä, millaisia asioita Y-sukupolven edustajat toivovat työnantajaltaan ja millaisessa organisaatiossa he haluaisivat tulevaisuudessa työskennellä. Lisäksi tavoitteenani oli selvittää, miten tutkimuksen kohdeorganisaatio on pystynyt vastaamaan haastateltavien toiveisiin. Seuraavaksi esitellään aineistosta nousseita keskeisiä asioita, joita haastateltavat toivovat työorganisaatioltaan.

### 5.1.1. Urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia

Haastateltavien puheessa korostui kehittymisen ja etenemisen tärkeys. Jokainen haastateltava koki hyvin tärkeäksi, että organisaatiossa on uramahdollisuuksia. Jatkuva itsensä kehittämisen tarve ja paikalleen jämähtämisen pelko korostui haastateltavien puheessa hyvin voimakkaasti. Päädyinkin kysymään haastateltavilta, että miksi jatkuva kehittyminen on niin tärkeää. Kehittyminen nähtiin elämässä itseisarvona, johon tulisi pyrkiä kaikilla elämän osa-alueilla – myös työssä. Osa näki itsensä kehittämisen ja jatkuvan oppimisen jopa elämän tarkoituksena. Monet haastateltavista näkivät työn eräänlaisena välineenä itsensä kehittämisen matkalla.

*“Ja sit jos on semmonen organisaatio, mis pääsee etenee, nii se on semmonen itsensä kehittämisen välineki. Et jos sä näät et siel firmassa on tsäänssejä päästä kehittyyn ja eteneen niin kyl siitä työstä sit motivoituu, mut jos sä heti näät, ettei mitää mahdollisuuksia, nii sit siitä tule semmone välttämätön paha siitä työstä, mitä tehdään sen aikaa ku.. [...]”*

*“Et semmonen mahdollisuuksien maailma sitouttaa. Et tavallaan, jos näkee et ei siel oo potentiaalii jatkon kannalt nii kyl mä sen cv-merkinnän siit otan ja teen hyvin duunini mut [...]”*

*“Lähtökohtana ku mä hain tänne töihin oli se, et mult puuttu tavallaan paletista yks osio, niinku tosta myynnistä. Et se oli semmone, et mä halusin kehittää itteeni. Et mä meen tohon firmaan noihin hommiin töihin, et sit mä voin sanoa, et mä osaan tän jutun, nii se oli se lähtökohta. Et säkää mee semmoseen duuniin, joka ei vie sua millään lailla eteenpäin. Et kyl siin on aina se ajatus, et täs mä voin kehittyä jotenkin tai päästä tän kautta johonkin parempiin duuneihin.”*

Eteneminen oli tärkeää myös siksi, että jämähtäminen on yksinkertaisesti tylsää ja virikkeetöntä. Haastateltavat kertoivat haluavansa uusia haasteita ja uudenlaisia työnkuvia, ettei työn mielekkyys ja mielenkiintoisuus katoa. Useampi haastateltava korosti myös kansainvälisten mahdollisuuksien tärkeyttä. Samassa työtehtävässä vuosikausia junnaaminen nähtiin kauhukuvana. Mukavuusalueelle jämähtäminen ei näyttäisi tämän aineiston perusteella olevan lainkaan tyypillistä

Y-sukupolvelle. Monipuolisten urapolkujen tarjoaminen, kouluttaminen ja yksilön kehittymisen tukeminen vaikuttavat olevan tärkeimpiä asioita, joita organisaation tulisi nuorille työntekijöilleen tarjota.

*“Et kyl mä haluan edetä. Vaikka nyt oonkin vähän hukassa, mitä mä haluan, mut siis mahdollisuuksia, etenemistä, kansainvälisyyttä, ekspatriaattiutta.. Tehdä erilaisia.. Et vois olla projektityössä ja sit mennä HR:ään. Et niinku vaihdella vähä. Semmosta vaan, et mielenkiinto pysyy ja haastaa.. Ja et pystyy niitä aikasempia kokemuksia käyttää hyväkseen sit siinä työssä.”*

Kysyessäni, mitä asioita haastateltavat arvostavat kohdeorganisaatiossa, esille nousi useimmissa vastauksissa juurikin hyvät kehittymismahdollisuudet. Kohdeorganisaatiota kiiteltiin siitä, että organisaation sisällä etenemiseen kannustetaan ja uusien työtehtävien etsimisessä tuetaan. Monet toivat esille myös useimmille kesätyöntekijöille järjestettävän kattavan perehdytyksen/koulutuksen, jonka kesto on noin kolme viikkoa. Haastateltavat olivat otettuja siitä, että kesätyöläistenkin osaamisen kehittämiseen panostettiin, eikä työtä tarvinnut ruveta tekemään epävarmana omasta osaamisesta. Monet kertoivat myös, että arvostivat esimieheltä ja myyntivalmentajalta saamaansa yksilöllistä kehittymisen ohjaamista.

*“Sit uramahdollisuuksia tarjotaan mun mielestä aika aidosti ja kehittymistä tuetaan aika paljon. Esimerkiks jos mä sanon, et mä haluan edetä johonki tiettyyn tehtävään, niin se otetaan.. Tai mulla ainaki on esimiehet ottanu sen aidosti vastaan ja auttanu sit siinä. Et kertonu ihan et, kehen henkilöön kannattaa ottaa yhteyttä ja mihin kannattaa osallistua ja mitä kannattaa korostaa siinä tekemisessä, et se toteutuu. Et annetaan semmosia konkreettisia keinoja.”*

*“Et on se, ku meit halutaan kehittää siä niinku koko aja ja halutaan et me niinku onnistutaan ja siinä tuetaan. Ja jos ei onnistuta nii kysytään, et miks. Ja on niitä one-to-onei myöski, ku ei mul oo semmosii ollu aiemmi.. Et tuli semmone olo, et ei hitto täs nyt oikeesti katotaan niinku MUN juttuja, et miten mä pystyisin niinku tekee paremmin.”*

### 5.1.2. Ääni kuuluviin ketterässä organisaatiossa

Miltei kaikki haastateltavat painottivat vaikutusmahdollisuuksien tärkeyttä tulevassa työpaikassa. Selvästikin haastateltavat halusivat äänensä kuuluviin ja olla mukana kehittämässä organisaatiota eteenpäin. Nuoret toivoivat, että heidän kehitysideansa otettaisiin organisaatiossa aidosti huomioon ja että asioita oikeasti myös vietäisiin eteenpäin. Haastateltavista huokui into uudistaa asioita itse.

*”Ja et jos sä näät epäkohtia nii sä pääset suoraan semmosen ihmisen puheille ketä päättää niistä asioista ja et vois vaikka ite kerätä porukan kehittämään jotain juttua semmoseksi, et se olisi oikeesti toimiva.. Eikä menis bittiavaruuteen vaan ne ideat sillee, et niitä ei kukaa lue.”*

Haastateltavat halusivat vaikuttaa ennen kaikkea työnsä sisältöön sekä tapoihin tehdä työtään. Haastateltavat toivoivat myös saavansa paljon vastuuta tulevassa työpaikassaan. Monet halusivatkin työskennellä pienessä tai keskisuuressa yrityksessä, jolloin organisaation strategiaan ja toimintatapoihin olisi helpompi päästä vaikuttamaan. Muutamat myös kertoivat haluavansa perustaa oman yrityksen, jolloin tämä olisi paremmin mahdollista.

*”Mieluiten työskentelisin jossain ehkä keskikokoisessa.. Jossain, missä yksilön vastuu ja mahdollisuus tulla huomioduksi ja vaikuttaa on vähän suurempi. Et olisi mahdollisuus olla kehittämässä sitä organisaatiota ja kehittyä yksilönä. Mulla on vähän semmonen fiilis, että jos menee tommoseen suureen ja valmiiksi profiloituneeseen yritykseen, niin sä meet tekemään sinne sitä samaa työtä mitä muutkin on sua ennen tehnyt, sillä samalla tavalla miten on aina ennenki tehty. Olis kiva muokata semmonen oma tapa tehdä sitä hommaa, ettei välttämättä oo semmosia valmiita malleja tehdä sitä työtä.”*

*”Semmonen, että mä saisin tavallaan itte vähän päättää millä tavalla mä toteutan mun jonkun työntekijän. Esimerkiksi se lokaatio. Että mä saan valita et oonks mä himassa vai siellä työpaikalla, teenkö mä sen tiimissä vai yksilönä.. [...] Ja et halutaan asioita viedä eteenpäin ja halutaan yrityksenä kehittyä ja kehittää työympäristöä ja työntekijöitä.”*

Haastateltaville oli tärkeää, että organisaatio haluaa jatkuvasti parantaa tekemistään ja kehittyä eteenpäin, eikä jää ”junnaamaan paikoilleen”. He eivät

halunneet olla osana kykenemätöntä tai vanhoihin näkemyksiin ja ajatuksiin juuttunutta yhteisöä. Haastateltavat kertoivat haluavansa olla osana organisaatiota, joka on uudistuksellinen ja ketterä, ja jossa työyhteisö on motivoitunut ja innovatiivinen. Byrokratiaa ja jyrkkää hierarkiaa puolestaan vieroksuttiin. Monet mainitsivat myös haluavansa työskennellä nopeasti muuttuvalla alalla, esimerkiksi teknologian parissa.

*“Jos ei siel pystytä tekee semmosii asioit, mitkä vaatii kehittämist ja kaikkea muuta.. [...] Sen näkee siin, et tulee vähä negatiivinen kuva siit firmast, ja en mä haluu työskennellä semmosten ihmisten kaa, ketkä ei saa oikeesti aikaseks mitää. Et se on sit vaa semmone suojatyöpaikka.”*

Haastateltavien puheessa korostui turhautuminen kohdeorganisaation hitaaseen päätöksentekoon ja epäkohtiin, joille ei voinut itse tehdä mitään, vaikka ratkaisuideoita olisi riittänyt. Monet yksinkertaiset asiat, jotka olisivat olleet helposti korjattavissa, hidastivat ja vaikeuttivat työntekoa. Etenkin organisaation tietokonejärjestelmät ajoivat monet turhautumisen partaalle. Moni ei voinut ymmärtää, miten ICT-alan yrityksessä voidaan olla panostamatta järjestelmiin, joiden kanssa työskennellään kaikki päivät. Vanhat ja hankalat järjestelmät nähtiin merkinä organisaation kyvyttömyydestä uudistua. Haastateltavat ymmärsivät kyllä jäykkyyden johtuvan organisaation suuresta koosta, mutta yrityksen koon ja hitauden auttamaton yhteys myös kyseenalaistettiin. Monet toivat kuitenkin esille, että viime aikoina yritys on pyrkinyt vahvasti uudistumaan ja muuttumaan nuorekkaammaksi, mikä koettiin erittäin positiivisena asiana. Lisäksi organisaatiota kiiteltiin siitä, että työntekijöitä kehoitetaan aina ”laittamaan isoa hattua päähän” eli tekemään itse päätöksiä ja ottamaan vastuuta.

*“No ensinnäki työvälíneet on vähä niinku 80-luvulta. Et mikään ei toimi oikein ja jos ei yks kaadu päivässä niin se ei oo kyl sit todellista, et se on jotai unta sit. [...] Ja se et miten niitä sit kehitetään ja korjataan, et aika hidasta toimintaa. Et se on työntekijöilleki sit stressaavaa ku sun työvälíneet ei toimi, et niinku turhauttavaa. [...] Hitaasti kääntyvä laiva. Se selkiinty hyvin. Ku on niin iso organisaatio, et ei pysty vastaamaan niihin muutoksiin niin nopeesti. Mut sit yhtenä ajatuksena tuli et, no miks ei?”*

*“No koska on kyseessä kuitenkin niin iso organisaatio ja aika pitkä historia, Niin semmone vanhojen käytänteiden purkaminen vois olla parempaa ja nopeempaa. [...] Et se ketteryyys..*

*Se on se ison organisaation kirous, et se ketteryys kärsii. Et esim. joku järjestelmä, mikä pitäis nopeesti uudistaa niin se ei onnistu. Vaikka ala olis semmonen, et pitäis reagoida nopeesti.”*

Monet kertoivat pettymyksestä, kun asiakasrajapinnan työntekijöiden kehitysehdotuksia ei otettu huomioon, vaikka työsuhteen alussa näin oltiin kovasti maalailtu ja ideoita toivottu. Kehitysehdotukset tuli kirjata organisaation järjestelmään ja monet olivat skeptisiä sen suhteen, että tulivatko ne ikinä luetuksi. Haastateltavat kokivat, että heillä olisi ollut paljon uusia näkökulmia ja kehitysideoita, mutta organisaatio ei tarjonnut keinoja viedä niitä eteenpäin.

*”Et jos me huomattii joku moka, nii niit ei otettu sillee vakavasti. Et mun mielest se on niinku sen tiimiesimiehen vastuu ottaa ne palautteet.. Niinku napata heti ja viedä ne eteenpäi. Et must tuntu et ei ne ikin menny mihinkää. Et esim. A:lla oli ihan sikana kaikkii hyöii ideoi mut mut.. Et meiltähän ne oikeesti tarviis ne (kehitysideat), ku me sitä työtä tehdään. Et mikä meit helpottais, nii helpottais sitä koko organisaatioo, mut ei sitä sit nähty semmosena.”*

Haastateltavat olisivat toivoneet myös nopeampaa informaation kulkua organisaatiossa. Yrityksen kankeus näkyi tiedon jakamisen hitaudessa esimerkiksi osastojen välillä. Moni koki, että eri osastoilla olisi ollut paljon opetettavaa toisilleen ja työskentelystä olisi voinut tulla paljon sujuvampaa, jos eri osastot olisivat olleet tiiviimmin yhteistyössä. Haastateltavat toivoivat myös, että haluamaansa henkilöön saisi helpommin otettua yhteyttä.

### **5.1.3. Innostunut, inhimillinen ja avoin ilmapiiri**

Aineistosta nousi selkeästi esiin toive avoimesta ilmapiiristä ja tiiviistä yhteisöllisyydestä. Työnantajan tulisi oikeasti välittää henkilöstöstään ja toimia työntekijälähtöisesti. Haastateltavat toivoivat, että ihmiset nähtäisiin organisaatiossa tärkeinä ja että työntekijöitä oikeasti arvostettaisiin. Mukavat kollegat ja iloinen meininki ovat nuorten mielestä avaimia työpaikalla viihtymiseen. Hyvää ilmapiiriä kuvailtiin sanoilla naurava, iloinen, rento, välitön, sosiaalinen, välittävä ja motivoitunut. Erityisesti työtovereiden motivoituneisuus

nostettiin tärkeäksi osaksi ilmapiiriä. Selvästikin nämä nuoret haluavat työskennellä osana kykeneväistä ja innostunutta joukkoa, mieluiten tiimeissä. Haastateltavien puheessa korostui myös läpinäkyvyyden tärkeys. Asioista tulisi organisaatiossa puhua niiden oikeilla nimillä, eikä vaikeistakaan asioista tulisi vaieta. Nuoret vaativat organisaatioltaan suoraa ja avointa keskustelukulttuuria.

*“Et voit oikeesti loistaa ja tehdä hyviä asioita ja sul ei kukaan tuu puolustaan omaa reiviiriään tai oo kateellinen. Et osoitetaan kykeneväisyyttä ja halua tehdä asioita erinomaisesti ja paremmin kuin muut. Et kaikki puhaltaa niinku yhteen hiileen, eikä pimitetä tietoa. Et semmonen meiniki ku on päällä, et me mennään nyt yhteen maaliin tässä, niin se on tärkeitä. [...] Et ihmiset on siellä tärkeitä.. Ja sit se, et voi tuoda rohkeesti sen oman persoonan ja osaamisen esille. Et se firma on niinku terve.”*

*“Ja sit semmonen läpinäkyvyys kaikella tasolla. Et kaikille on selvää, mitä toinen touhaa ja mikään ei oo semmonen.. Et no tästä ei keskustella. Et mitään ei pidetä salassa. Ja sit just se välittäminen. Et mä välitän asiakkaasta, esimies välittää musta, ja jos tiimissä joku ei voi hyvin, niin semmonenki välittäminen.”*

Kaikenlaista turhaa muodollisuutta ja hierarkiaa karsastettiin. Välittömyys ja tasavertaisuus nähtiin puolestaan tärkeinä asioina. Haastateltavat korostivat sitä, kuinka tärkeää on, että työpaikalla saa olla omana itsenään eikä työminää ja vapaa-ajan minää tarvitse erottaa toisistaan. He eivät halunneet omaksua jotain tiettyä työroolia tai mukautua johonkin tiettyyn muottiin, vaan työtä tulisi saada tehdä omalla persoonalla. Yksilöllisyys ja oma identiteetin säilyttäminen nähtiin tärkeinä arvoina. Organisaatiolta peräänkuulutettiin yksilöllisiä ratkaisuja ja yksittäisen ihmisen huomioimista, kun taas liiallisesta normatiivisuudesta, tasapäistämisestä ja massa-ajattelusta haluttiin eroon.

*“Semmosta niinku tehdasmaista, patruunamaista taylori-tyyppistä johtamista tuolla ei ole, vaan tuolla myös annetaan kuitenkin soveltaa ja olla oma ittensä. Et kyl mä uskon et Y-sukupolvelleki on tärkeitä se oma persoona siinä tekemisessä. Et kyl tuol saa tehdä juttuja ihan omana itsenään, ei tarvii olla semmosta työpersoona.”*

Kohdeorganisaatio sai ehdottomasti eniten kiitosta ja arvostusta juurikin työntekijälähtöisestä ajattelusta ja positiivisesta työilmapiiristä. Monet kehuivat rekrytointia onnistuneeksi, sillä tiimeihin oli valittu samanhenkisiä ihmisiä, joiden

välillä ”läppä ja ideat lensivät”, mutta joiden erilaisuus myös täydensi hyvällä tavalla toisiaan. Suuruudesta ja hierarkiastaan huolimatta kohdeorganisaatio on pystynyt luomaan lämminhenkisen, tasa-arvoisen ja välittömän kulttuurin, jossa työntekijät kokevat tullessa huomioiduksi yksilöinä. Huumori ja hyvä tiimihenki nähtiin työpaikan ehdottomasti tärkeimpinä vahvuuksina, joiden ansiosta välillä uuvuttavaakin asiakastyötä jaksoi tehdä päivästä toiseen. Erilaiset työpaikan järjestämät tapahtumat ja yhteiset ajanviihtot nähtiin myös tärkeinä yhteishengen luojina ja asioina, jotka kuuluivat olennaisesti kesätyöhön. Palkka oli myös haastateltavien mielestä todella kilpailukykyinen. Palkka nähtiin haastateltavien keskuudessa tärkeänä siinä mielessä, että se kertoo arvostuksesta työntekijän tekemää työtä kohtaan.

*”Et ei mitään norsunluutornihommaa vaan ihmisläheistä ja semmosta. Hyvä esimerkki oli, kun mä kävin vierailmassa meidän Ruotsin uusissa toimitiloissa, niin siellä ei ollut mitään jaottelua, että missä istuu johtoporras ja missä istuu rahvas kansa, että kaikki on samalla viivalla. Että siellä toimari saattaa vaan kävellä ohi ja kysellä, että mitäs te täällä duunaillette ja mites menee.”*

*”Sitte mä mietin, että rehellisyys ja välitön työilmapiiri, siel on semmonen ihmis.. sosiaalinen ilmapiiri. Että ei tarvi miettiä tai pelätä sitä, mitä sanoo ja et voi antaa negatiivistaki palautetta”*

#### **5.1.4. Eettisyys ja arvot**

Haastateltaville oli tärkeää, että organisaation arvot ovat linjassa heidän omien arvojensa kanssa. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että organisaatiossa tehdään sellaisia valintoja, jotka he kokevat hyväksyttäviksi. He halusivat pystyä seisomaan organisaationsa takana, luottaa siihen ja kokea ylpeyttä sen toiminnasta. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, että suomalaisuus on hänelle todella tärkeä arvo, joten hänelle olisi tulevaisuudessa erittäin tärkeää saada työskennellä kotimaisessa yrityksessä. Toinen kertoi, ettei voisi ikinä työskennellä yrityksessä, joka vahingoittaa toimillaan luontoa. Monille edellisessäkin luvussa esille tulleet

ihmislähtöisyys ja välittäminen olivat tärkeitä arvoja, joiden haluttiin näkyvän myös työpaikalla.

*”Kyl mä ainakin haluun hakee semmosta työtä ja organisaatiota, jotka on lähellä sitä, mitä ite arvostaa. Et jos sä et pysty uskoo niihin sen organisaation arvoihin, niin et sä pysty suoriutumaan siitä sun työstäs ja ei sulla oo niinku hyvä olla.”*

Aineistosta nousi esille jonkinlaisen suuremman merkityksen kaipuu. Yksi haastateltavista kertoi opiskelevansa sairaanhoitajaksi vielä KTM-tutkinnon suoritettuaan hankkiakseen tarpeeksi laajan ammattitaidon korkeatasoisen vanhainkodin perustamiseksi. Hän oli nähnyt alan ala-arvoisen luonteen ja koki tärkeäksi muuttaa asioita parempaan suuntaan. Nuoret puhuivat paljon yhteiskunnallisesta vastuusta ja eettisestä toiminnasta. Monet toivoivat, että yrityksen mission taustalla olisi jotain rahaa jalompaa, vaikkakin myönsivät, että nämä toiveet voivat olla jokseenkin naiiveja ja idealistisia. Joka tapauksessa haastateltavien puheesta huokui jonkinlainen valveutuneisuus. He olivat perillä maailman asioista, vaativat työnantajilta läpinäkyvyyttä ja ottivat selvää organisaatiostaan. Eettisyys vaikuttaa myös vahvasti työnantajabrändiin. Yksi haastateltavista totesi, ettei hänelle organisaation toiminnan eettisyys hirveästi henkilökohtaisesti merkitse mitään, mutta epäeettisessä organisaatiossa työskenteleminen on uran kannalta huono asia. Eihän kukaan halua ansioluetteloonsa huonomaineisen organisaation nimeä.

*”Semmoset yhteiskunnalliset arvot on tärkeitä, ainakin nyt idealistisena nuorena tuntuu siltä. Semmoset eettiset arvot omassa toiminnassa, ettei ainakaan tahallisesti vahingoita ympäristöä tai yhteiskuntaa. Ja kyllä yrityksen toiminnan tarkoituksena pitäis olla mun mielestä jotain muutakin kuin vaan voiton ja hyödyn maksimointi yritykselle, et pitää jollain tapaa olla aktiivinen yhteiskunnan ongelmien niinku.. tai ei ainakaan pahentaa niitä.”*

Monet kiittelivät kohdeorganisaatiota siitä, että siellä asiat pyritään tekemään aina oikeudenmukaisesti, lakia noudattaen ja kilpailijoita kunnioittaen, vaikka näin ei alan muissa yrityksissä välttämättä tapahdu. Monet kiittelivät organisaatiota myös sen vastuullisuudesta ja ekologisuudesta. Vahvasti myyntiin painottuvassa organisaatiossa päällimmäisenä korostettiin kuitenkin usein vain tulosta, vaikka muilla asioilla oltaisiin saatu korostettua työn merkityksellisyyttä.

*“[...] et olis vähän joku suurempi merkitys ja et se näkyis siinä sun työssä. Et esim tossa meidän työssä näkyi vaan se, että hei me tehdään nyt rahaa ja siitä vaan puhuttiin. Et sitä ei ikinä linkitelty siihen, että miettikää siihen suurempaan kuvaan, mitä X kuitenkin tekee, et rakentaa ja parantaa verkkoja ja tämmöstä.”*

Nuoret tarkoittivat puhuessaan arvoista sitä, mitä työpaikan arjessa oikeasti tapahtui, eikä sitä, mitä paperilehtisiin ja organisaation nettisivuille oltiin kirjoitettu. Organisaation viralliset arvot muistettiin kyllä varsin hyvin vielä kesän jälkeenkkin, mutta ne nähtiin ennemminkin markkinoinnin apuvälineinä kuin aitoina toiminnassa korostuvina asioina. Osan arvoista nähtiin toteutuvankin, ja yhdellä osastolla esimies käytti niitä kehityskeskusteluiden kulmakivinä, mutta jokseenkin arvot olivat kuitenkin jääneet vain kauniiksi korulauseiksi. Erityisesti yksinkertaistamisen arvolle lähinnä naureskeltiin, kun kaikki oli tehty hirveän monimutkaiseksi esimerkiksi järjestelmien tasolla niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. Arvojen ja aidon toiminnan ristiriitaisuuden nähtiin syövän motivaatiota ja antavan organisaatiosta epäonnistuneen kuvan.

*“Ku ne pitäis olla semmosia asioita, jotka näkyy siinä arjessa ja tekee sen työntekijän mahdolliseksi, et se pystyy ottaa osaa esim. siihen simplifyihin. Nii millä helvetillä mä olisin pystynyt ottaa siihen osaa, kun ne järjestelmät takkus ja tuntu, ettei täs oo mitään järkeä ja asiakkaat valittaa ku on niin monimutkasta. Et ne jäi tosi irrallisiks ja epäuskottaviks, ku ei niitä voinu ottaa siihen arkeen.”*

## 5.2. Työ ja työelämä

Tämän teeman avulla pyrin löytämään vastauksia siihen, mitä nuoret odottavat ja toivovat työelämältään. Teemassa paneudutaan työn rooliin elämässä sekä tärkeisiin elämän arvoihin. Lisäksi keskustellaan siitä, mikä tekee työstä innostavaa ja mielekästä.

### 5.2.1. Työ hyvän vapaa-ajan mahdollistajana

Kun kysyin haastateltavilta, millaista roolia työ heidän elämässään näyttelee, vastaukset olivat yllättävän samanlaisia. Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että elämässä tärkeimpiä asioita ovat ihmissuhteet, onnellisuus sekä vapaa-ajan kokemukset, ja työ tulee aina vasta niiden jälkeen. Merkityksellisyyden kaipuu ja oman yksilöllisyyden korostaminen nousivat selvästi esiin tässäkin kohdassa haastattelua. Nuoret halusivat selvästi itse päättää elämästään, ja hakea siitä syvempiä sisältöjä ja merkityksiä. Haastateltavat eivät halunneet alistua putkiajatteluun tai oravanpyörään, vaan reflektoida ja päättää itse elämänsä suunnan.

*“Et perhe menee aina edelle, vaikka kuinka korkeessa asemassa mä olen. Hyvä työntekijä olen ja tulen aina olemaan, oli työtehtävä mikä tahansa. Mut työ ei ole ykkönen, se on pakollinen paha. Tärkeetähän se on, et on jotain mitä tehdä ja missä olla, mut jos saisin valita niin tekisin kyllä osa-aikaisesti ja lomailisin ja rakentaisin taloa ja tekisin lapsia.”*

*“Työ ei oo mun elämä, mä en oo työn orja. Mul on myös vähä varauksia kohti tämmöst yltiökapitalistista meininkiä ja tätä on avartanu myös matkailu ja muitten paikkojen näkeminen. Et se on tärkeä ettei mieti.. ettei elä semmoses kuplassa, vaan on paljon tärkeempiä asioita kuin työ, menestys ja tämmöset ura-asiat. Mut niille pitää kuitenkin antaa silleen suuri painoarvo, et ne määrittää sen ympäröivän elämisen tason. Mut vapaa-aika, kokemukset, ystävät ja varsinkin perhe on kyllä paljon tärkeempiä.”*

Työtä kuvailtiin yllättävän monesti sanoilla ”pakollinen paha”, mutta koska työtä täytyy joka tapauksessa tehdä, siitä kannattaa tehdä niin mielekästä ja antoisaa kuin mahdollista. Kouluttautuminen nähtiin tärkeänä siksi, että saa tehdä sitä työtä, mitä oikeasti haluaa. Työ nähtiin tärkeänä siinä mielessä, että se toimii laadukkaan vapaa-ajan ja hyvän elintason mahdollistajana. Palkan tulisi olla riittävä, jotta se mahdollistaa taloudellisen turvallisuuden. Haastateltavat eivät kuitenkaan haaveilleet rikkauksista, vaan pikemminkin paremmista keskituloista. Työpaikka nähtiin myös tärkeänä sosiaalisena ympäristönä ja ihmisten verkostona: työn avulla saa tuntea olevansa osa yhteisöä. Oppiminen omasta itsestä ja elämästä sekä jatkuva kehittyminen olivat haastateltaville tärkeitä arvoja elämässä. Työ nähtiinkin myös oivana itsensä kehittämisen välineenä.

*”Et ku sä työskentelet jossain, niin se mahdollistaa et sä voit tehdä asiota. Ja se tuo sitä turvallisuutta, et kyl se työ näyttelee kuitenkin sinänsä aika isoo osaa, mut se on kumminki semmonen taustapiru siä. [...] Ja kyl se työpaikka on semmonen sosiaalinen ympäristö kuitenkin. Et ku työskentelee jossai, nii se avaa aina uusii mahdollisuuksii, uusii kontaktei ja joistai tulee uusii ystävii.*

*”No mä sanoisin, että varmaan ihmissuhteet on kaikista tärkeimpiä. Perhe, ystävät ja toisena sit se semmonen kehittyminen ihmisenä. Niinku semmonen aloilleen jähmettyminen.. niin yritän karttaa sitä. Nään työpaikan ehkä, et se on semmonen oppimisen ja kehittymisen väline. Et kun pääsee eteneen siellä töissä niin pääsee kehittyyn ja oppimaan itsestään niinku ihmisenä.”*

Haastateltavien puheesta paistoi Y-sukupolvelle tyypillinen itsekeskeisyys. Työtä haluttiin tehdä omista lähtökohdista ja työn tulisi hyödyttää ensisijaisesti itseä ja omia tavoitteita. ”Minä en ole työtä varten, vaan työ on minua varten”, voisi olla hyvä kiteytys nuorten ajatuksista. Monet puhuivat merkityksellisestä työstä. Kun pyysin avaamaan käsitettä, selvisi, että merkityksellisyys tarkoitti ennen kaikkea merkitystä ja hyötyjä työntekijälle itselleen. Työn merkityksellisyys tarkoitti etenkin sitä, että työntekijä pääsee kehittämään itseään ja oppimaan, haalimaan itselleen hienoja kokemuksia ja etenemään urallaan. Työn tulisi tuottaa arvoa ensisijaisesti työntekijälle itselleen. Kohdeorganisaatiolta toivottiin esimerkiksi, että omaa osaamista saisi kehittää enemmän työntekijän omia tarpeita ja uratavoitteita peilaten.

*”Et jos joku on siel kesätyössä kehittämässä itseään jossain muussa kun siinä myynnissä, niin sille pitäis antaa se mahdollisuus sit siihen.”*

### **5.2.2. Työelämän tasapaino ja joustavuus**

Haastateltavat korostivat puheessaan, kuinka tärkeää on säilyttää tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. He halusivat rajata tiukasti työnteon ja vapaa-ajan toisistaan. Haastateltavat kyllä ymmärsivät, että välillä työt voivat kulkeutua kotiinkin ja tiukoissa tilanteissa täytyy pystyä joustamaan, etenkin organisaation ylemmillä tasoilla työskenneltäessä tai omaa yritystä perustettaessa. Tätä haluttiin kuitenkin

välttää viimeiseen asti. Osa toi esiin myös sen, että joustavalle työnantajalle kyllä itsekkin voi joustaa enemmän. Työelämän tasapaino nähtiin tärkeänä oman jaksamisen kannalta. Omaa energiaa ja elämäniloa ei haluttu uhrata työlle. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että nuoret ovat tiedostaneet liiallisen stressin ja työuupumuksen vaarat ja osaavat tulevaisuudessa huolehtia omasta jaksamisestaan.

*“Mä meen töihin ja annan siellä kaikkeni ja sit mä pääsen vapaalle ja annan vapaa-ajalla kaikkeni. Et en halua niitä missään nimessä sekottaa. Et sitä kyllä pelkää, et jos on korkeemmassa asemassa niin et ne työt sitten kulkeutuu kotiin ja se työpäivä venyy ja stressaa. Et ne mä kyl haluan pitää ihan erillään, et siinä ei sit palkkakaan merkkää mitään. Et haluan jaksaa töissä ja haluan jaksaa vapaalla.”*

Vaikka työn takia ei oltu valmiita venymään määräänsä enempää, vaadittiin organisaatiolta kuitenkin joustavuutta. Työn tulisi joustaa työntekijän omien henkilökohtaisten menojen mukaan ja etenkin joustava työaika nähtiin ehdottoman tärkeänä omassa työssä. Joustavuus nähtiin myös ihan yleisenä asenteena ja vapautena työpaikalla. Haastateltavat kaipasivat luottamusta ja vapauksia työnantajaltaan. Minkäänlaista tarkkailua tai valvontaa ei puolestaan nähty toivottavana. Nuoret toivoivat, että he saisivat itse päättää tavoista tehdä työtään, kunhan lopputulos olisi hyvä.

*“Et arvoistan sitä, et pystyy vähä ite suunnittelee niit omia menemisiään ilman et joku on siinä olkapäällä vahtimas, et sul on nyt minuutti ylimäärästä taukoa menny tai jotain vastaavaa. Et jos työpaikka joustaa nii kyl mäki jouston, et jos pitää tehdä vaik jotain ylimäärästä tai jotain mikä ei kuulu mun työtehtäviin, niin kyl mä sen sit teen myös. Sit ku on kova kovaa vastaan, nii se luo vaan negatiivista ilmapiiriä kaikkien kesken.”*

*“Mut kyl se, et sä oot oman aikataulus herra, niin se on tosi tärkeä asia. Joustavat työajat ja tämmöset.”*

Kohdeorganisaatiossa joustavuus näytti vaihtelevan todella paljon työtehtävästä riippuen. Kuluttaja-asiakaspalvelun kesätyöntekijät valittivat työn joustamattomuudesta. Tarkasti aikataulutetut tauot ja niiden vahtiminen sekä vapaiden saannin mahdottomuus olivat turhauttaneet haastateltavia. Liukumat olivat tulleet viime kesänä uutena asiana myös asiakaspalvelijoiden työhön, mutta

todellisuudessa ne oli koettu hankaliksi. Liukumat piti aina erikseen varata liukumakalenterista, jossa oli todellisuudessa vain harvoin tilaa. Erään kesätyöntekijän oli täytynyt peruuttaa ennen työsuhteen alkamista varaamansa matka, sillä hänelle ei myönnetty yhtä vapaapäivää ajoissa tehdystä pyynnöstä huolimatta. Tämänkaltainen joustamattomuus koettiin kohtuuttomaksi. Tarkat säännöt ja aikataulut ymmärrettiin kuitenkin myös osaksi työn luonnetta. Samalla haastateltavat kuitenkin totesivat, että tulevaisuudessa he haluavat tehdä paljon vapaampaa ja joustavampaa työtä.

*“Et kerrotaan liukumasta, mikä ei oo liukuma todellisuudes, vaan se, et voit pyytää jotain kaks viikkoa ennen paria tuntia vapaaks ja silti et saa sitä. [...] Et senki pystyis oikeesti kehittämään toimivaks. Mut se ei toiminu oikee tuol. Liitty tietenki myös työtehtävän luonteeseen, et asiakaspalvelus pitää vastata tiettyä standardia.”*

*“Et kun meillä on yks elämä kuitenkin, niin jos nyt haluaa yhden päivän vapaaksi niin.. Jos ilmottaa etukäteen ja tekee sisään... Et vähän inhimillisyyttä siihen touhuun.”*

### **5.2.3. Haastavat ja monipuoliset työtehtävät**

Kun pyysin haastateltavia kuvailemaan, millaisesta työstä he innostuvat, nousi nuorten intohimo haasteita, oppimista ja kehittämistä kohtaan taas esiin. Monet olivat kiinnostuneet projektiluontoisesta työstä, jossa pääsisi kehittämään ja näkemään konkreettisesti onnistumisen tulokset. Innostavassa työssä on tarpeeksi haasteita ja tavoitteita sekä mahdollisuuksia ylittää itsensä. Monet pitivät työstä, joka sisältää ongelmanratkaisua. Työstä tulisi oppia jatkuvasti jotain ja työtehtävien tulisi olla monipuolisia. Samaa kaavaa noudattavat, rutiiniluontoiset tehtävät alkoivat kyllästyttää haastateltavia nopeasti, sillä paikallaan pysyminen on liian helppoa ja virikkeetöntä. Haastateltavat puhuivat myös paljon tiimityöskentelystä ja siitä, kuinka ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat työstä innostumiseen.

*“Ku saa ratkoa ongelmia ja varsinki semmosia vaikeampia juttuja, mitkä ei oo ihan peruskauraa. Sit et jos mä vaik keksin jotakin.. Jotain mitä muut ei ollut aikasemmin ajatellu ja sil pystytään vaik kehittään sitä tiimin toimintaa”*

*“Et sul on joku ongelma ja sä selvität sitä ja sä opit. Et jos ei tuu uutta niin aika ei todellakaan vaan vierähdä. Et sä koko ajan koet, et ei vitsi mä opin tästä.”*

### **5.3. Esimiestyö**

Tässä teemassa paneudutaan Y-sukupolven johtamisen haasteisiin. Pyrin selvittämään, minkälainen on haastateltavien mielestä hyvä esimies ja mitä häneltä odotetaan. Lisäksi luvussa keskustellaan toiveista esimies-alais-suhteeseen liittyen sekä johtamisen kehityskohteista kohdeorganisaatiossa.

#### **5.3.1. Hyvä esimies on yksilövalmentaja**

Haastateltavat toivoivat esimieheltään ennen kaikkea yksilöllistä johtamista. Esimiehen tulisi olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä juuri heidän elämässään tapahtuu ja mitä heille kuuluu. Hyvä esimies tutustuu oikeasti alaisiinsa. Hän ei johda kaikkia samalla tavalla, vaan tekee yksilöllisiä ratkaisuja, sillä ovathan työntekijätkin erilaisia. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että esimies saisi kohdella ihmisiä epätasa-arvoisesti. Haastateltavien mukaan esimiehen täytyy keskittyä selvittämään alaisensa yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet ja auttaa häntä työstämään niitä yhdessä alaisensa kanssa.

*“Että se esimies on aidosti kiinnostunut sen oman tiimin tekemisestä niinku muutenki ku semmosen työn ja tuottavuuden kannalta, että niinku ihmisten hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kannalta. Ja siihen sitten kuuluu myös se niinkun tietyllä tapaa yksilöihin tutustuminen ja heidän tämmösten preferenssien oppiminen. Niinku se, että osaa ottaa tämmöset ihmisten henkilökohtaiset asiat huomioon että kaikki ei voi olla samanlaisia tai kaikista ei saa sitä täyttä tehoa irti samalla tavalla.”*

Hyvältä esimieheltä odotettiin tavoitteellisuutta, motivointia ja valmentavaa otetta. Hänen tulisi puskea alaisiaan parempiin suorituksiin ja antaa heidän loistaa. Hyvä

esimies kannustaa ja kiittää silloin, kun asiat menevät hyvin, mutta osaa puuttua peliin ja olla tiukkana silloin, kun tekeminen alkaa rakoilla. Palautteenannon on oltava jatkuvaa. Esimieheltä vaadittiin aitoa halua kehittää alaisiaan. Hänen tulisi haastateltavien mukaan antaa uusia mahdollisuuksia alaisilleen ja luottaa heihin, jotta he pääsevät kehittymään. Esimiehen tulee antaa alaisilleen haastavia työtehtäviä, mutta olla aina tarvittaessa henkilökohtaisena tukena. Monet odottivat esimieheltään erinomaista osaamista, jotta häneltä voi oppia uutta ja saada uudenlaista perspektiiviä omaan tekemiseen. Monet näkivät myös uraohjaamisen olevan esimiehen vastuulla. Esimiehen kanssa täytyisi pystyä keskustelemaan omista uratavoitteista ja hänen tulisi ohjata alaistaan niitä kohti.

*“Et kastaa sinne kylmään veteen, et heittää niit alaisiaan sinne epämukavuusalueelle, ettei päästä liian helpolla. Mut kuitenkin et siltä oikeesti sit saa kans sitä tukee, ettei nyt ainakaan vaan heitä niitä hommia niille alaisille, ja oo sillei et pärjäilkää. Antaa mahdollisuuksia tehdä uusia hommia ja kehittyä.”*

### 5.3.2. Tasavertainen kaveri

Esimes-alaisuhteelta toivottiin ennen kaikkea tasavertaisuutta. Haastateltavat kertoivat haluavansa kaverillisen esimiehen, jonka kanssa ollaan ennen kaikkea tiimiläisiä eikä niinkään toisen ala- tai yläpuolella. Rento ja välitön suhde esimieheen nähtiin tärkeänä. Esimiehen toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja välittävä, jotta hänelle voisi puhua avoimesti asiasta kuin asiasta. Kaverillisuudesta ja lämminhenkisyydestä huolimatta, haastateltavat toivoivat esimieheltä jäämäkkyyttä ja selkeää linjaa silloin kun on tarve.

*“Helposti lähestyttävä, ihan verrattavissa esimerkiks kaveriin tai tämmöseen, mut sit kuitenkin tekee.. osaa olla jäämäkkä ja linjata asioita ja tehdä päätöksiä, et saa sen arvostuksen alaisiltaan. [...] ilman et siit tulee semmonen kauas korkealle karkaava, luurankotornissa hilluva herra, ketä määrää kaiken oman mielen mukaan.”*

Esimiehen tulisi olla inhimillinen ja aidosti kiinnostunut alaistensa elämästä myös työn ulkopuolella. Haastateltavat halusivat ihmisjohtajan, joka ei näe alaisiaan tuotannontekijöinä, vaan yksilöllisinä ihmisinä. Esimes ja alainen ovat samalla

puolella ja esimiehellä on velvollisuus pitää alaisensa puolia ja nähdä vaivaa hänen tarpeidensa tyydyttämiseksi. Eräs haastateltavista kertoi hyvän esimerkin kohdeorganisaatiosta, jossa hänen esimiehensä oli nähnyt vaivaa tehdäkseen erityisjärjestelyitä alaiselleen. Kyseinen kesätyöntekijä oli aloittanut työnsä Rovaniemellä sijaitsevassa HR-yksikössä, mutta hänen henkilökohtaisen elämänsä vuoksi hän sai työskennellä Vaasasta käsin toisena kesänään, vaikka siellä ei HR-toimintoja alun perin edes ollut. Hänet pidettiin silti osana tiimiä esimerkiksi virtuaalisen viestinnän keinoin sekä mahdollistamalla hänelle työmatkat Rovaniemelle aika ajoin. Esimieheltä peräänkuulutettiin juuri tämänkaltaista henkilökohtaisen elämän ymmärtämistä ja joustavuutta.

*“Hyvä esimies on enemmän ihmisten johtaja kuin asioiden johtaja. Se näkyy siinä, et sitä pystyy kohdata ne työntekijät ja sidosryhmät ja kaikki niin kuin ehkä pikkusen syvemmillä tasolla, kun että ne on pelkkiä tuotannontekijöitä. Et tärkeätä on se, miten asiat tehdään, eikä vaan tuijoteta sitä funktionaalisuutta ihmisissä ja niitä numeroita.”*

Haastateltavat korostivat, että haluavat esimiehen, joka on fyysisesti läsnä ja mukana työelämän arjessa. Näin hän tietää, mitä alaiset oikeasti tekevät, kykenee antamaan jatkuvaa palautetta ja pystyy säilyttämään avoimen keskusteluyhteyden alaiseen. Esimiehen tulisi antaa selvät tavoitteet työlle, mutta antaa alaisilleen tilaa päästä niihin omalla tyylillään. Valtuuttaminen sitouttaa näitä nuoria, ei mikrojohtaminen. Kaverillisuus kuvaa hyvin myös haastateltavien toivomaa johtamistyyliä: johtamisen täytyisi tapahtua ennen kaikkea keskustelemisen kautta. Motivaatio työskentelyyn syntyy työntekijästä itsestään, kun hän haluaa tehdä haastaviakin juttuja “ystävän” eteen. Kaikenlaisen käskemisen ja kontrolloimisen nähtiin vain aiheuttavan kapinahenkeä ja vastarintaa. Selvästikin nuoret haluavat myös perusteluita sille, miksi asioita tehdään, eivätkä suostu toimimaan kyseenalaistamatta vain, koska auktoriteetti määrää. Monet haastateltavista korostivat, etteivät halua “niiailla ketään” tai toimia kenenkään marionetteina.

*“Et ku ollaan kavereit, niin ei se alainenkaan lähe siinä pullikoimaan vastaan. Et ei tuu semmosta auktoriteettiongelmaa siinä, kun sit taas jos on semmonen auktoriteettinen ilmapiiri et ”mä käsken ja sä toteutat”.. [...] mut sit nykyää, ja varsinki jos puhutaa Y-sukupolvest esimerkiksi, nii se hierarkia ja käskyoallan käyttäminen saa tosi paljon*

*negatiivista aikaan. Et tota.. Semmone kapina nousee, jos toinen käskee oman mielensä mukaan.”*

*“Et mä oon tarpeeks fiksu ymmärtämään, kuka on mun esimies. Et sitä ei niinku tartte toistaa. Et semmonen, et ois niinku kavaruussuhde tavallaan esimiehen ja alaisen välillä. Silloin tulee parhaat ideat, se flow, ja rehellisyys ja avoimuus paranee.”*

Kohdeorganisaatiossa esimiehet nähtiin pääosin hyvinä tai erinomaisina. Monissa kesätiimeissä esimiehetkin ovat kesätyöntekijöitä, niin sanottuja kesäesimiehiä, jotka ovat usein tehneet samaa työtä aiemmin, mutta päässeet sitten kokeilemaan johtamistehtäviä. Tämä nähtiin haastateltavien keskuudessa hyvänä asiana, joskin esimiehistä oli välillä paistanut jonkinlainen kokemattomuus ja epävarmuus. Kesäesimiehiltä toivottiin enemmän itsevarmuutta tehdä päätöksiä ja antaa esimerkiksi vapaita alaisilleen. Monet pohtivat, että oliko ongelma sittenkin enemmänkin organisaatiotasolla: annettiinko esimiehille tarpeeksi valtaa? Oppikirjamaisuus ja sääntöjen noudattaminen vain sääntöjen vuoksi olivat ärsyttäneet joitakin haastateltavista. Esimiehiltä odotettiin enemmän omaa ajattelua ja soveltamista tilanteen mukaan. Kesäesimieskäytännöstä ei kuitenkaan haluttu luopua, sillä sen koettiin luovan ainutlaatuisen ilmapiirin tiimiin. Kun esimies oli samalla tasolla ja vahvasti ”yksi heistä”, tiimissä oli hauska ja rento meininki. Samalla kesätiimit tekevät myös organisaation parasta tulosta esimerkiksi myynnin saralla.

*“Mut sit välil aika semmost kaavoihin kangistunutta ja oppikirjamaist meininkii, et jos tuli paljo asioi nii mentii vähä sillee, et miten firman ohjeet sanoo, et miten kuuluu toimia. Et vaik se tuntu kaikkie mielest ehkä vähä kummalliselt..”*

#### **5.4. Sitoutuminen**

Viimeisessä teemassa käsitellään sitoutumista Y-sukupolven näkökulmasta. Halusin selvittää, mitä sitoutuminen työkontekstissa nuorille merkitsee ja miten sitoutuminen/sitoutumattomuus ilmenee heidän toiminnassaan. Tässä teemassa

tarkastellaan myös sitä, mihin milleniaalien sitoutuminen kohdistuu vai sitoutuvatko he lainkaan.

Kysyin haastateltavilta, mitä sitoutuminen heidän mielestään merkitsee. Sitoutuminen nähtiin ennen kaikkea vastuun ottamisena ja tavoitteisiin pyrkimisenä. Sitoutunut työntekijä ajattelee organisaation toimintaa vähän laajemminkin ja tekee hyvin työnsä. Kukaan ei ajatellut sitoutumisen tarkoittavan koko uran toteuttamista yhdessä organisaatiossa tai ylipäätään organisaatiossa pysymisenä. Päinvastoin eräs haastateltavista sanoi, että sitoutumista osoittaa sekin, että vaihtaa työpaikkaa silloin, kun huomaa, ettei itsellä ole mitään uutta annettavaa yritykselle tai oma motivaatio alkaa hiipua. Haastateltavien mielestä sitoutuminen on myös sitä, että kokee olevansa osa organisaatiota ja yhteisöä, viihtyy töissä ja kokee työn mielekkäänä. Monet näkivät sitoutumisen olevan myös omasta osaamisesta huolehtimista ja halua kehittää itseään.

*“No tota 80-luvulla se varmaan vielä tarkotti sitä, että ollaan siellä firmassa missä oot alottanuki. Mut nykyaikana se on varmaan vähä suhteellisempi käsite, ku työsuhteet on lyhentyny ja vaihdetaan enemmän firmoja. Ite nään sitoutumisen enemmän semmosena, että sä sitoudut sillon, kun sä oot töissä. Niin sä sitoudut sillä hetkellä antamaan sen sun täyden työpanoksen sille yritykselle.”*

*“Ja jotenki et mä haluun niinku ylläpitää sitä hyvää työilmapiiriä ja samalla sitä omaa osaamista. [...] Ja mä haluun joka osa-alueella pyrkii kehittämään itteeni ja niinku et mä olisin hyvä työntekijä sille firmalle.”*

Haastateltavat kokivat sitoutuvansa työkontekstissa enimmäkseen oman osaamisensa kehittämiseen ja omaan uraan. Tämä huokui myös haastateltavien puheesta läpi haastattelun. Myös työn tekemiseen sitouduttiin, sillä sen koettiin olevan avain edelliseen. Työhön sitoutumisesta tulisi olla hyötyä työntekijälle: sen pitäisi edistää uraa ja kehittymistä. Monet kokivat sitoutuvansa myös tiimiinsä. Hyvistä tiimitovereista saa energiaa tekemiseen ja heidän eteensä jaksaa ponnistella vaikeissakin työtehtävissä. Vain yksi haastateltavista sanoi sitoutuvansa vahvimmin itse organisaatioon. Monet kyllä pohtivat, että jos organisaatio tarjoaa tarpeeksi monipuolisia uramahdollisuuksia, voi organisaatioonkin kiinnittyä syvemmin ja pidemmälläkin aikavälillä.

*“Et sen työhön sitoutumisen pitää kannattaa. Et voi niinku kehittyä ja oppii uutta.”*

*“Et kyl se oman uran kehittäminen on siellä tavallaa pohjana ja sit sitä sitoutumista lisää se kaikki mitä siin ympärillä on. Et onko se mielekästä se työskentely, pääseekehittää jotain. Sit työkaverit on avain sihe, et onko sinne työpaikalle mielekästä mennä ja tämmöst. Et se (sitoutuminen) on semmone paletti.. tai pyramidi tavallaa. Et oma kehitys on siel pohjalla, mut sit kaikki muu tuo siihen sit lisää et päästään sinne huipulle.”*

Myös kohdeorganisaatiossa kesätyöntekijät olivat vahvimmin sitoutuneita oman osaamisensa kehittämiseen ja työn tekemiseen. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, ettei kynää tiputettu kädestä, kun kello löi neljä, vaan tehtävät suoritettiin loppuun. Työt pyrittiin tekemään mahdollisimman hyvin ja osaamisen päivittämisestä huolehdittiin oma-aloitteisesti. Jotkut olivat myös käyttäneet vapaa-aikaansa esimerkiksi työasioiden opiskeluun. Monet sanoivatkin sitoutumisen näkyvän siinä, että on valmis tekemään “ylimääräisiä” asioita, jotka eivät varsinaisesti kuulu työnkuvaan. Eräs myyntivalmentaja esimerkiksi totesi, että hän pitää yhteyttä ympäri Suomea sijaitseviin valmennettaviinsa usein koulutusten jälkeenkin, vaikka tämä ei hänen tehtäviinsä varsinaisesti kuuluisikaan. Näin hän pyrki varmistamaan, että kehittyminen jatkuu myös hänen vierailunsa jälkeen. Yksi haastateltavista kertoi, että huomaa sitoutuneensa, kun työhön liittyviä ideoita alkaa tulla mieleen esimerkiksi suihkussa tai keskellä yötä. Eräällä haastateltavalla oli puolestaan vastakkaisia kokemuksia. Hän koki, että hänen sitoutumisensa romuttui turhautumisesta vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen ja ison organisaation jäykkyyteen. Näitä tuntemuksia varmasti vahvisti hänen aikaisempi työhistoriansa saman alan pienemmässä ja ketterämmässä yrityksessä. Sitoutumattomuus ilmeni jonkinlaisena luovuttamisena ja motivaation puutteena. Henkilö kertoi myös katselleensa useasti, mitä muita työmahdollisuuksia olisi tarjolla.

*“Mä yritin hakee ite paljon tietoa, ja silleen sitouduin siihen, et haluan olla hyvä työssäni. Ja käytin myös vapaa-aikaani siihen, et opiskelin niitä asioita.”*

*“Semmone yleinen motivaation puute. Ja välillä tuli semmosii heikkoi hetkii, et nyt ei vaa vittu oikeesti kiinnostaa. [...] Sit et jos mä näin jotain kehityskohtii, nii tuli semmone et, miks mä ees sanoisin tästä, ku ei ketää kiinnostaa.. Tavallaa semmone ajatus oli kaikille luotu, et me halutaan innovaatioi ja laittakaa niitä kehitysideoit, et me halutaan niitä. Mut*

*sit todellisuus iski vastaan, ku yks johtaja sano et, joo ollaan luettu, mut sit ku näkee ite siit järjestelmästä, et kukaa ei oo edes avannu sitä. Nii sä toteet, et millään ei oo mitää välii täs firmas.”*

Usean haastateltavan puheesta huokui myös jonkinlainen sitoutuminen kohdeorganisaatioon, vaikka he eivät välttämättä itse kokeneetkaan olevansa siihen sitoutuneita. Monet kertoivat, että uskovat kohdeorganisaatioon ja sen tuotteisiin ja ovat ylpeitä sen toiminnasta. Esimerkiksi kohdeorganisaation logolla varustettuja tuotteita käytettiin mielellään. Monet sanoivat myös puhuvansa kohdeorganisaatiosta ja sen palveluista hyvää tutuilleen, eivätkä voisi missään nimessä mollata tai puhua pahaa työnantajastaan. Yhtä lukuun ottamatta, kaikki haastateltavat myös kertoivat haluavansa työskennellä organisaatiossa tulevaisuudessakin, etenkin hyvien uramahdollisuuksien ja rennon ilmapiirin vuoksi. Useat haastateltavista kertoivat, että yritykseen oli kuitenkin vaikeaa samaistua ja että jonkinlainen me-henki jäi uupumaan organisaatiotasolla. Työskentely ja oman tiimin toiminta oli jäänyt monille varsin irralliseksi koko organisaation toiminnasta. Organisaatiositoutumiselle tyypillinen identifikaatio jäi siis uupumaan. Kaikki tunsivat olevansa valmiita ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Tämä kuitenkin tehtiin ennemminkin oman urakehityksen kuin itse organisaation menestymisen vuoksi. Aineiston perusteella vaikuttaakin siltä, että nuoret sitoutuvat organisaatioon välillisesti urasitoutumisen kautta.

*“Et mä en koe sitä ehkä niin omaks, mut mä haluan ponnistella sen eteen, koska mä koen et se on mun oman kehittymisen kannalta hyväks, ja sit niiden mun ympärillä olevien ihmisten kannalta.”*

*“Joo, oon valmis. [...] Näkee niin paljo mahdollisuuksia edetä työuralla. Ite oon ainaki kokenu, että jos sen työtehtävään suorittamisen lisäksi hoidan hommat oikeesti kunnolla, niin mul on mahiksia saada jatkossa töitä esim. jostain toisesta yksiköstä.”*

Nuoret kokivat, että voivat työskennellä organisaatiossa pitkäänkin, kunhan se tarjoaa tarpeeksi monipuolisia työtehtäviä ja mielenkiintoisia urapolkuja. Jatkuvaa työpaikasta toiseen hyppimistä pidettiin itse asiassa ahdistavana ajatuksena. Koko uran tekeminen samassa organisaatiossa näyttäytyi useimmille haastateltaville kuitenkin epäsuotuisana ja epärealistisena. Yhteen organisaatioon jämähämisen nähtiin kangistavan omaa ideointikykyä ja ajattelua sekä vaikeuttavan toiminnan

kehityskohteiden havaitsemista. Kun oma kehitys pysähtyy, on aika vaihtaa työpaikkaa. Monet toivat esille myös sen, että organisaatiot eivät tarjoa nykyään pitkiä työuria. Näin pitkäaikaiseen sitoutumiseen ei tarjota edes mahdollisuutta. Jatkuvat YT-neuvottelut, vuokratyö ja työsopimusten määräaikaisuus olivat selvästi vaikuttaneet haastateltavien ajatuksiin urasta ja työelämästä. Jotkut toivat esille myös tulevaisuuden työnäkymät, joissa projektimainen freelancer-työskentely yleistyy ja organisaation "sisälle" on entistä vaikeampi päästä. Useimmat kuitenkin uskoivat, että työmahdollisuuksia kyllä löytyy aina jostain, jos työnsä tekee tarpeeksi hyvin.

*"Et vaik olis kui paljo mahollisuuksii siin työpaikassa, nii kyl sä kuitenkin jossai määrin kangistut niihin kaavoihin.. Et en haluis et mulle kävis sillee. Et mä en saa itestäni irti siinä sit nii paljo, eikä organisaatio saa musta irti nii paljo. Et se on semmone win-win -tilanne, jos mä pääsen kehittyä koko aja. "*

*"Se on kauheen pelottavaa, ku koko ajan puhutaan, et vaihdellaan työpaikkoja. Tai kauheen rankkaa, et sä oot just päässy jyvälle jostain yrityksestä ja oppinu siellä ne toimintatavat ja kaikki, et pitäis siinä samalla kattella, et mistä muualta sitä ny löytyis sit duunia."*

## 6. Johtopäätökset

### 6.1. Pohdinta ja yhteenveto keskeisimmistä tuloksista

Tämän tutkielman tarkoituksena oli löytää tekijöitä, joita hyödyntämällä organisaatio pystyy sitouttamaan nuoria työntekijöitään. Tutkielmassa tarkasteltiin Y-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta, työstä ja työelämästä. Ensimmäisessä teorialuvussa selvitettiin, mitä sitoutuminen ylipäätään on ja mitä vaikeuksia tämän käsitteen määrittelyyn liittyy. Toisessa teorialuvussa määriteltiin erilaiset sukupolvet ja osoitettiin Y-sukupolvelle tyypillisimmät ominaispiirteet työelämässä. Lisäksi selvitettiin, mitä haasteita Y-sukupolven sitouttamiseen liittyy ja mitä ratkaisuja kirjallisuus tähän ongelmaan tarjoaa. Varsinainen tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla kohdeorganisaation kesätyöntekijöille ja kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin.

Sukupolvi on ihmisjoukko, joka on kasvanut samanlaisessa sosiaalisessa ja historiallisessa kontekstissa (Gibson, Greenwood & Murphy 2009). Esimerkiksi lamat, terroriteot ja teknologian kehitys vaikuttavat ihmisten kulttuurisiin kokemuksiin ja tekevät asenteellisia eroja sukupolvien välille (Macky, Gardner & Forsyth 2008). Sukupolvien yksilölliset asenteet ja arvot puolestaan vaikuttavat siihen, miten he käyttäytyvät työelämässä ja mitä he odottavat työnantajaltaan. (Ng, Schweitzer & Lyons 2010). Samaa sukupolvea edustavien yksilöiden välillä saattaa olla kuitenkin enemmän eroavaisuuksia kuin eri sukupolvien välillä. Sukupolvia tutkittaessa täytyykin pitää kiinni kriittisestä ajattelusta ja välttää stereotypisointia. (Macky ym. 2008.)

Sukupolvitutkimuksen avulla voidaan lisätä työnantajien tietoisuutta sukupolvien tarpeiden ja odotuksien eroista ja siitä, kuinka niihin tulisi vastata. Tutkimusten avulla organisaatioissa pystytään myös hyödyntämään paremmin henkilöstön monimuotoisuutta. (Ng ym. 2010.) Tutkijat ovat havainneet Y-sukupolven

poikkeavan suuresti edeltäjistään ja muuttavan työelämää varsin radikaalisti. Y-sukupolven ominaispiirteitä on tärkeää oppia ymmärtämään, sillä pian suurin osa työvoimasta koostuu juuri tämän sukupolven edustajista. (Smola ja Sutton 2002.)

Y-sukupolven erilaiset odotukset ja tarpeet työelämää kohtaan vaikeuttavat heidän sitouttamistaan organisaatioon. Nuoret kyseenalaistavat vahvasti vanhoja työelämän malleja ja vaativat organisaatioilta uudistumista. Y-sukupolven on myös havaittu kiinnittyvän vähemmän työnantajaansa ja loikkivan sujuvasti työpaikasta toiseen parempien uramahdollisuuksien perässä. (Saari & Ojala 2011.) Samaan aikaan myös turvattomuus työmarkkinoilla lisääntyy eikä pätkä- ja osa-aikatyön värittämässä työelämässä välttämättä koeta sitoutumista edes mahdolliseksi tai järkeväksi (Siltala 2013:185). Sitoutuminen on tällä hetkellä kuitenkin tärkeämpi ja ajankohtaisempi kysymys kuin koskaan. Monipuolista osaamista vaativa asiantuntijatyö lisääntyy, ja juuri tämänkaltaisessa työssä sitoutuminen on nähty erityisen tärkeäksi tekijäksi työn onnistumisen kannalta (Jokivuori 2002:11.) Tietotekniikan aikakaudella keskenään kilpailevat yritykset voivat investoida tismalleen samaan teknologiaan, mutta saavuttaa sijoituksillaan täysin erilaiset lopputulokset (Pyöriä 2007:46). Osaava ja sitoutunut henkilöstö onkin asiantuntijaorganisaation tärkein – ellei jopa ainoa – kilpailuedun lähde ja näin ollen koko liiketoiminnan menestymisen edellytys (Keskes 2013).

Sitoutuminen on psykologinen tila, joka edellyttää syntyäkseen ja jatkuakseen vastavuoroisuutta. Työntekijöillä on tiettyjä tarpeita, odotuksia, toiveita ja taitoja, joihin työpaikan tulisi pystyä vastamaan. Jos työpaikka tarjoaa yksilölle mahdollisuuden hyödyntää taitojaan sekä saada tarpeensa ja toiveensa toteutetuksi, todennäköisyys sitoutumiseen lisääntyy. (Mowday ym. 1982.) Esimiestyöllä on suuri rooli sitouttamistyössä. Jos esimies sitoutuu työntekijäänsä ja auttaa häntä pääsemään tavoitteisiinsa, näkyy tämä työntekijän parempana motivaationa ja vahvempana sitoutumisena. (Meng, Qi & Li 2011.)

Porterin ym. (1974) yleisesti käytetyn määritelmän mukaan organisaatioon sitoutuminen on työntekijän samaistumista, kiinnittymistä ja koettua osallisuutta tiettyyn organisaatioon. Yleisellä tasolla sitoutumista kuvataan usein organisaation tavoitteiden ja arvojen vahvaksi hyväksymiseksi, tahdoksi ponnistella merkittävästi organisaation hyväksi sekä vahvaksi haluksi pysyä organisaation

jäsenenä. Sitoutumiseen liitetään yleensä myös työntekijöiden pysyvyys. Sitoutuminen on kuitenkin kognitiivinen ja asenteellinen käsite, kun taas vaihtuvuus ja liikkuvuus ovat käyttäytymistendenssejä, joihin erilaiset sitoutumisasteet saattavat johtaa. Omistautuva sitoutuminen (engagement) puolestaan tarkoittaa sitoutumista omaan työhön ja sitä kautta, jos työ- ja uratavoitteet toteutuvat, sitoutumista organisaatioon (Shuck ym. 2012; Lampikoski 2005:47). Kirjallisuudesta ei löydy selvää rajausta sitouttamisen moniulotteisen käsitteistön välille, joten työhön ja organisaatioon sitoutumisen konsepteja kuljetettiin rinnakkain myös tässä tutkielmassa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, mitä arvoja, preferenssejä ja tarpeita Y-sukupolvella on työelämässä. Aineiston perusteella voidaan todeta, että milleniaalit toivovat työorganisaatioltaan etenkin kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia. Itsensä kehittäminen on nuorille itseisarvo, jota he haluavat toteuttaa myös työelämässä. Paikalleen pysähtyminen nähdään epäonnistumisena. Organisaatiolta odotetaan monipuolisia urapolkuja, kannustavaa uraohjausta sekä mahdollisuutta liikkua eri työtehtävien välillä myös horisontaalisesti. Urakehitys nähdään ennemminkin oman itsensä kehittämisenä kuin hierarkiassa ylenemisenä. Henkilöstöressurssien kehittäminen ja työntekijän hyväksi kokemat kehittymismahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista myös lukuisien tutkimusten mukaan (Bartlett 2001). Viime aikoina on puhuttu paljon elinikäisestä oppimisesta ja oppivasta organisaatiosta, joita nopeasti muuttuvat työolosuhteet edellyttävät. Jatkuvien muutosten yhteiskunnassa rajattujen työtehtävien hyvästä suorittamisesta siirrytään laaja-alaiseen yleisosaamiseen ja monitaitoisuuteen, ja elinikäinen oppiminen mielletään yksilön velvollisuudeksi. Työntekijän täytyy oppia tiedostamaan omat perusoletuksensa, kyseenalaistamaan niitä ja luomaan uutta. (Filander 2006; Moilanen 2001:77) Aineiston perusteella Y-sukupolvi näyttää vastaavan hyvin työelämän vaatimukseen uudenlaisesta oppimisesta.

Aineiston perusteella myös käsitykset Y-sukupolven vahvasta halusta kyseenalaistaa ja saada äänensä kuuluviin pitävät hyvinkin paikkansa. Haastateltavat vaativat kanavia vaikuttaa ja mahdollisuutta tulla kuulluksi. Myös esimerkiksi työolotutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet työn eri osatekijöihin lisäävät sitoutumista (Lehto & Sutela 2008). Mowday ym. (1982) ovat

myös havainneet päätöksentekoon osallistamisen ja sitoutumisen yhteyden. Nuoret turhautuvat nopeasti, jos he huomaavat epäkohtia, joihin he eivät pysty vaikuttamaan. Milleniaaleja on kuvattu valittavaksi ja vaativaksi sukupolveksi. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että he myös ehdottavat aktiivisesti ratkaisuja ja haluavat vilpittömästi osallistua toiminnan kehittämiseen. Vaikuttaa halutaan etenkin omiin työskentelytapoihin, mutta myös organisaation laajempiin toimintamalleihin. Nuoret haluavat selkeät tavoitteet, mutta vapauden valita, miten niihin päästään. He eivät halua tehdä työtään samalla kaavalla kuin aina ennenkin on tehty, vaan toivovat tilaa luovalle ja innovatiiviselle ajattelulle. Y-sukupolven suosimassa organisaatiossa tulisi olla runsaasti palautekanavia ja esimerkiksi mahdollisuuksia lähteä ajamaan kehittämishankkeita tiimissä.

Myös organisaatiolta vaaditaan uudistumishalua ja ketteryyttä. Jäykkää ja voimakkaasti hierarkista organisaatiota ei nähdä menestyvänä tai onnistuneena tämän hetkessä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Nuoret arvostavat orgaanisempaa rakennetta ja vapaampaa ympäristöä. Myös turhautuminen vanhanaikaiseen teknologiaan nousi selvästi esille aineistosta. Tayloristiset opit, joiden mukaan työntekijät saadaan pysymään työpaikallaan hierarkialla, kovalla kurilla ja rahalla, eivät selvästikään kestä päivänvaloa nuorten silmissä. Y-sukupolven ajatukset ovat kiinni tässä ajassa. He peräänkuuluttavat johtamistapoja ja organisaatorakenteita, jotka mahdollistavat yleistyvän asiantuntijatyön tekemisen. Myös Pyöriä (2007:49) toteaa, että tietoyrityksen johtamisen on poikettava perinteisistä hierarkisista malleista. Asiantuntijoiden tuottavuuden ensisijainen edellytys on vapaus kokea työ sisällöllisesti mielekkääksi ja haastavaksi. Myös työympäristön viihtyvyys ja sosiaalinen koheesio ovat ratkaisevassa asemassa. Yleistyvä tiimityö edellyttää toimijoilta vahvaa luottamusta ja epävirallista organisaatiokulttuuria etenkin sosiaalisen yhteenkuuluvuuden merkityksessä, jotta todellisia synergiaetuja voisi syntyä. Myös Kolehmainen tutkimuksen (2001) mukaan tietointensiivisessä työssä työryhmien sisäiset sosiaaliset suhteet ja asiakaskontaktit ovat projektien onnistumisen kannalta teknisiä tekijöitä kriittisempiä.

Y-sukupolvi pitääkin välitöntä ja avointa ilmapiiriä sekä työpaikan yhteisöllisyyttä todella suurella arvolla. Työpaikalla tulisi olla hauskaa ja "hyvä flow", ja tämän mahdollistavat nuorten mielestä ennen kaikkea mukavat ja motivoituneet

työkaverit. Työpaikka nähtiin aineistossa tärkeänä sosiaalisena kenttänä ja verkostona. Nuoret eivät halua vetää rooleja tai harjoittaa turhia muodollisuuksia työpaikallaan, vaan olla yhteisössä omana itsenään. Myös toiminnan läpinäkyvyys ja eettisyys nähdään työpaikalla tärkeinä. Organisaatiolta toivotaan lisäksi inhimillisyyttä sekä arvostusta luontoa, yhteiskuntaa ja työntekijöitä kohtaan.

Aineiston perusteella Y-sukupolvi pitää työtä ”pakollisena pahana” ja hyvän vapaa-ajan mahdollistajana. Kuitenkin nuorille on tärkeää, että töihin on aina mukavaa mennä, ja että työ on mielekästä ja innostavaa. Vietetäänhän työpaikalla kuitenkin suuri osa valveillaoloajasta. Vapaa-ajan kokemukset, onnellisuus ja ihmissuhteet nähtiin haastateltavien keskuudessa kuitenkin ehdottomasti työtä tärkeämpiä. Liikkasen (2004) mukaan yksilöiden suhtautumistapa vapaa-aikaan onkin muuttunut, mikä tarkoittaa, että yksilön identiteetti rakennetaan vapaa-ajan kokemuksista eikä ammatista käsin, kuten aiemmin on tehty. Koska muu elämä näyttäytyy Y-sukupolvelle työtä tärkeämpänä, joustavuus työssä on välttämätöntä. Etenkin joustava työaika oli haastateltaville ratkaiseva tekijä. Jotkut jopa totesivat, ettei joustavuus ole sinänsä mikään tärkeä toive, sillä se on jo itsestäänselvyys tämän päivän työelämässä.

Milleniaalit vaikuttavat olevan myös erittäin tietoisia ylikuormittumisen riskeistä, eivätkä halua ajautua tilanteeseen, jossa työ on vienyt suurimman osan elämästä. Työ ja vapaa-aika halutaan pitää selkeästi erossa toisistaan ja tasapaino elämässä sekä henkinen hyvinvointi nähdään tärkeinä asioina. Näihin nuorten arvoihin on saattanut vaikuttaa esimerkiksi positiivisen psykologian suuntauksen nouseminen vuosituhannen vaihteessa, self help -kirjallisuuden ja elämäntaito-oppaiden yleistyminen sekä onnellisuutta vahvasti korostava länsimaalainen kulttuurimme. Sitran (2014) teettämän tutkimuskatsauksen mukaan hyvinvointi tosiaankin näyttäytyy kulttuurissamme vahvana megatrendinä ja se tulee näkymään vahvasti myös tulevaisuuden työelämässä.

Myös yksilöllisyyden arvostaminen nousi aineistosta vahvasti esille. Työtä tulisi saada tehdä omalla persoonalla eikä omaa identiteettiä haluta häivyttää työpaikalla. Johtamisessa tulisi huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Aineistossa korostui myös työstä saatavat hyödyt itselle; työn tulisi aina kehittää tekijänsä osaamista ja henkilöstön kehittämisen lähtökohtana tulisi olla työntekijän

toiveet ja uratavoitteet. Organisaation hyödyistä ei juuri puhuttu. Aineiston perusteella näyttääkin siltä, että Y-sukupolvi todellakin on varsin itsekeskeinen ja individualistinen. Sukupolvi on aina aikansa ja kulttuurinsa ilmentymä. Olisikin kummallista, jos länsimaissa korostuva individualismi ei olisi vaikuttanut nuorten ajatusmalleihin. Individualismiin liittyy usein negatiivinen lataus ja sen ajatellaan olevan pelkästään oman edun tavoittelua. Näin on käynyt myös Y-sukupolvea käsittelevässä keskustelussa. Helkama, Myllyniemi ja Liebkind (2004:344) kuitenkin toteavat, että individualisti on ennen kaikkea henkilö, jolla on itsenäisesti perustellut mielipiteet asioista. Individualisti irtautuu yhteisöstä etsiäkseen omaa etuaan ja mielihyvää, mutta samalla ottaa vastuun teoistaan ja niiden seurauksista. Individualismissa on kyse yksilöllisen ihmisarvon, yksilön autonomian ja yksityiselämän kunnioittamisesta. Individualistiset arvot kannustavat yksilöä kehittämään itseluottamusta, luovuutta ja kilpailuhakuista mielenlaatua.

Itsekeskeisyys voi olla myös hyvä asia, ja se voidaan mielestäni nähdä jopa jonkinlaisena suojelumekanismina tämän päivän hektisessä ja vaativassa työelämässä. Yleistyvä tietotyö on henkisesti kuluttavaa ja sen tekijöille kasaantuu myös suurin osa ylityöistä, kiireestä ja työn aiheuttamista henkisistä paineista (Blom, Melin & Pyöriä 2001). Myös töiden puutteellinen organisointi, huono johtaminen sekä resurssien niukkuus uhkaavat usein työssä jaksamista. Lisäksi työ muuttuu yhä itsenäisemmäksi ja työn ja vapaa-ajan väliset rajat hämärtyvät. (Julkunen, Nätti & Anttila 2004.) Vaikka työelämän laatu on muuttunut työolotutkimuksien mukaan sekä myönteiseen että kielteiseen suuntaan, Lehdon (2007:101-102) mukaan erityisesti ylemmät toimihenkilöt ovat joutuneet työelämän huonontumisen kohteeksi. He ovat jatkuvasti kasvava palkansaajaryhmä, joten näistä ongelmista on tulossa entistäkin hallitsevampia. Toimihenkilöitä rasittavat usein muun muassa palkattomat ylityöt, tiedonsaannin huonontuminen ja uupumus. Aineiston perusteella Y-sukupolvi on valmistautunut kohtaamaan nämä ongelmat. Tämä sukupolvi ei ihannoikiirettä ja suorittamista, vaan he haluavat – välillä itsekkäästikin – pitää kiinni omista eduistaan, jaksamisestaan ja tasapainoisesta elämästä. Voisiko Y-sukupolvi jopa muuttaa työelämää terveempään ja inhimillisempään suuntaan?

Aineiston perusteella Y-sukupolvea näyttäisikin uhkaavan todennäköisemmin boreout burnoutin sijaan. Boreoutissa innostus työhön katoaa yleensä kolmesta syystä: työ on tylsää, työllä ei ole merkitystä ja työssä ei pääse kehittymään (Stock 2015). Aineistosta kävi ilmi, että nuoret innostuvat ennen kaikkea työstä, joka on tarpeeksi haastavaa ja monipuolista. Työssä on tärkeää päästä hyödyntämään omaa potentiaaliaan ja samalla oppia jatkuvasti uutta sekä kehittää omaa osaamista. Jos näin ei tapahdu, nuoret tylsistyvät nopeasti ja hakeutuvat toisiin tehtäviin.

Toinen tutkimuskysymys oli, miten Y-sukupolvi haluaa tulla johdetuksi. Koska jatkuva kehittyminen on Y-sukupolvelle tärkeää, he kaipaavat esimieheltään valmentavaa otetta. Esimiehen velvollisuutena on kehittää alaisensa osaamista ja toimia myös eräänlaisena uraohjaajana. Myös Kultalahti (2015:94-97) toteaa väitöskirjassaan, että milleniaalit näkevät esimiehen ennen kaikkea personal trainerinä ja fasilitaattorina, joka tukee heitä uraan – ja joskus myös muuhun elämään – liittyvissä asioissa. Esimiehen tulisi keskustella alaisensa kehitystarpeista ja -haluista tasaisin väliajoin, antaa jatkuvaa kannustusta ja palautetta sekä kohdella alaista yksilönä. Aineistosta nousi esiin ajattelu, jonka mukaan esimies on olemassa alaisiaan varten, eikä toisin päin. Pomottamista tai käskyjä ilman perusteluja ei siedetä. Y-sukupolvi haluaa johtamista keskustelun kautta ja vapautta tehdä asiota omalla tavalla. Esimiehen tulee kuitenkin antaa selkeät tavoitteet ja raamit työnteolle. Y-sukupolven tarpeisiin näyttäisi vastaavan etenkin Suomeen vuosituhannen vaihteessa rantautunut valmentava johtajuus, jolla tarkoitetaan eettisesti kestävästä sekä ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamistyyliä. Valmentava johtaja on läsnä hetkessä, huomioi toiset, haluaa ymmärtää ja hyödyntää tiiminsä erilaisuutta sekä kykenee rakentamaan luottamusta. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltaista suhtautumista johdettavaan ja siinä esimiehen on kyettävä kohtaamaan alaisensa yksilönä. (Carlsson & Forsell 2008: 22-33.)

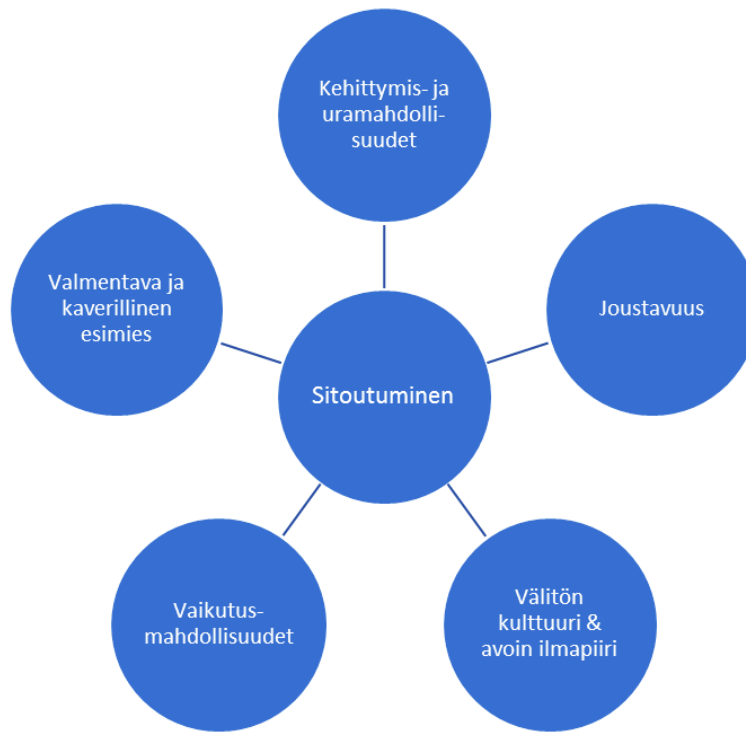
Esimes-alais-suhteelta Y-sukupolvi toivoo aineiston perusteella tasavertaista kaverillisuutta. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, läsnä ja aidosti kiinnostunut alaisestaan. Esimiehen on osoitettava ymmärrystä myös alaisen työn ulkopuoliselle elämälle. Hänen täytyy oppia tuntemaan alaisensa, jotta voi johtaa heitä heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Y-sukupolvi ei kaipaa esimes-alais-

suhteeltaan hierarkisuutta, vaan tasavertaista tiimiläisyyttä. Näin esimiehen ja alaisen välille muodostuu välitön ja avoin suhde, jossa ei ole tilaa turhalle niiailulle tai muodollisuudelle. Käskemisen ja kontrolloimisen sijaan johtamistyöltä toivotaan innostamista ja innovointia.

Edellä mainituilla kysymyksillä pyrittiin vastaamaan varsinaiseen tutkimusongelmaan, joka oli: minkälaiset tekijät edistävät Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon? Kuten tutkimuksessa esitellystä sosiaalisen vaihdannan teoriasta voidaan päätellä, työntekijät sitoutuvat vastapalkkioksi organisaation tarjoamista aineettomista ja aineellisista resursseista. Näiden resurssien täytyy tietenkin vastata Y-sukupolven preferenssejä, arvoja ja odotuksia.

Tämä tutkimus vahvistaa jo aiemmin esitettyjä teorioita siitä, että Y-sukupolvi sitoutuu varsin heikosti työorganisaatioonsa. Sitoutuminen kohdistuu työkontekstissa vahvimmin omaan ammatilliseen kehittymiseen ja sitä kautta myös työhön. Organisaatiot voivat kuitenkin hyödyntää nuorten urasitoutumista tarjoamalla monipuolisia urapolkuja ja panostamalla osaamisen kehittämiseen. Näin nuoret saavat mahdollisuuden sitoutua välillisesti myös organisaatioon. Milleniaalit vaihtavat työpaikkaa silloin, kun he tuntevat kehittymisensä pysähtyvän. Mikäli vaihtelevia ja haastavia työtehtäviä on tarjolla, ovat nuoret kuitenkin halukkaita työskentelemään samassa organisaatiossa pitkiäkin aikoja. Nuoret eivät halua hyppiä työpaikasta toiseen, vaan ovat halukkaita sitoutumaan, mikäli heidän – välillä vaativiinkin – tarpeisiinsa pystytään vastaamaan.

Tämän tutkimuksen perusteella keskeisimpiä Y-sukupolven sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat kehittymismahdollisuudet, välitön ja työntekijälähtöinen organisaatiokulttuuri, iloinen ilmapiiri, joustavuus, valmentava ja tasavertainen johtamistyyli sekä vaikutusmahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa räätälöidä työskentelytapansa mieleisikseen, hänen palautteensa huomioidaan, häntä osallistetaan päätöksentekoon ja kehitysideat pannaan organisaatiossa oikeasti käytäntöön. Kehittymismahdollisuuksilla tarkoitetaan etenkin osaamisen kehittämistä, uramahdollisuuksia sekä haastavia ja monipuolisia työtehtäviä. Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota etenkin näihin seikkoihin milleniaalien sitouttamiseksi. Asiaa havainnollistetaan seuraavassa kuviossa.



**Kuvio 2. Y-sukupolven sitoutumiseen keskeisimmin vaikuttavat tekijät**

Nämäkään tekijät eivät kuitenkaan välttämättä saa nuoria kiinnittymään organisaatioon pysyvästi. On kuitenkin hyvä pohtia, missä määrin Y-sukupolven sitoutumattomuus työnantajaan on ongelma, jos nuoret ovat kuitenkin valmiita sitoutumaan vahvasti työhön ja oman osaamisensa kehittämiseen. Organisaatiohan hyötyy joka tapauksessa tuottavuuden ja työn laadun paranemisesta. Voidaan myös pohtia, onko organisaatioon sitoutuminen tulevaisuudessa edes olennaista. Työelämä on monien tulevaisuuden tutkijoiden arvioissa muuttumassa suuntaan, jossa sitoutuminen organisaatioon ei välttämättä ole järkevää tai edes mahdollista. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön katsauksen (2014) mukaan projektiluontoiset työt, yksinyrittäminen, internetin kautta tehtävät toimet sekä freelancer-työt yleistyvät ja työnantajasuhte saattaa jäädä minimaaliseksi. Yritysten rajat häilyvät ja ne alkavat muistuttaa enemmänkin verkostoja. Työsuhteiden ennakoitaan yksilöllistyvän eli työntekijöille räätälöidään jatkossa yksilöllisempiä sopimuksia työnteon paikan, ajan ja muiden

ehtojen suhteen. Tärkeäksi sopeutumistekijäksi nousee työntekijöiden ammatillinen liikkuvuus ja sitä kautta elinikäinen oppiminen ja osaamisen päivittäminen. (Pentikäinen 2014.) Toisaalta työhön sitoutuminen ja siihen liittyvät tarmokkuus, omistautuminen ja sulautuminen tulevat tuskin koskaan menettämään merkitystään, päinvastoin. Tietointensiivisemmän työn lisääntyessä ja sen kautta myös henkisen kuormituksen eskaloituessa aidon innostumisen ja työnimun kokeminen muuttuu yhä tärkeämmäksi niin työntekijän kuin organisaationkin näkökulmasta.

Vaikka nuoret eivät välttämättä säilyisikään organisaatiossa ikuisesti, he haastavat työelämää kehittämään varsin terveeseen suuntaan. Y-sukupolvi yllyttää organisaatioita kehittämään uusia innovatiivisempia toimintamalleja ja panostamaan henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin. Organisaatioiden olisikin järkevää antaa tilaa nuorten ajatuksille ja ideoille paitsi sitouttaakseen heitä myös säilyttääkseen kilpailukykynsä ja kehittääkseen menestyvää liiketoimintaa.

## **6.2. Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitukset**

Kohdeorganisaatio on pystynyt vastaamaan nuorten odotuksiin ja toiveisiin todella hyvin, ja aineiston perusteella nuoret näkevät kohdeorganisaation Y-sukupolvelle soveltuvana työpaikkana. Yritys on onnistunut luomaan rennon ja työntekijälähtöisen organisaatiokulttuurin ja nauravaisen ilmapiirin. Lisäksi se tarjoaa runsaasti kehittymismahdollisuuksia jatkuvasti muuttuvalla teknologian alalla. Organisaation toiminta on vastuullista ja valmentava johtamistyyli miellyttää nuoria. Suurimmat työnantajan haasteet liittyvät Y-sukupolven näkökulmasta ison organisaation jäykkyyteen ja sitä kautta myös vaikutusmahdollisuuksien ja joustavuuden puutteeseen. Monet asiat koetaan kesätyöntekijöiden keskuudessa turhan monimutkaisiksi ja etenkin vanha teknologia nähtiin turhauttavana asiana. Organisaatiossa voitaisiinkin tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomioita asioiden yksinkertaistamiseen ja järjestelmien laatuun. Kohdeorganisaatiossa kannattaa

myös miettiä parempia palautekanavia ja keinoja, joilla nuoret saavat äänensä kuuluviin organisaatiossa ja myös kokevat tulleet kuulluksi. Lisäksi voisi olla paikallaan miettiä, olisiko tietyissä tehtävissä mahdollisuutta lisätä joustavuutta. Aineiston perusteella olisi hyvä tarkastella myös eri osastojen välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua sekä miettiä, miten kesätyöntekijät saisivat entistä kokonaisvaltaisemman kuvan organisaatiosta. Haastateltavien mukaan jo esimerkiksi jokin yhteinen tapahtuma voisi lisätä organisaatioon kuuluvuuden tunnetta.

Laajemmassa mittakaavassa olisi kiinnostavaa seurata, muuttaako työelämää valtaava Y-sukupolvi organisaatioita ja niiden toimintatapoja niin radikaalisti kuin on kuviteltu, ja onko sillä valtaa ja tahtoa ravistaa peräti koko yhteiskunnan rakenteita. Painostavatko nuoret oikeasti työelämää muuttumaan vai tyytyvätkö he sovittautumaan nykyisiin työelämän raameihin? Jatkotutkimuksissa olisi tärkeää selvittää, miten psykologiset sopimukset muuttuvat, ja tapahtuuko muutos Y-sukupolven pakottamana vai yleisten liike-elämän murroksien aikaansaamana. Työelämän muutoksesta on tärkeää tehdä laadukasta tieteellistä tutkimusta, sillä mediassa esitetään työelämän trendeistä usein vääriä oletuksia ja väitteitä vailla tieteellistä pohjaa.

Tulevaisuudessa voidaan myös tutkia, kuinka Y-sukupolvi sitoutuu organisaatioihin koko työuransa aikana ja kuinka suuri heidän vaihtuvuutensa on pitkällä aikavälillä. Tuleeko tämäkin sukupolvi sitoutumaan varmemmin organisaatioonsa iän karttuessa? Sitoutumisesta olisi lisäksi tarpeellista tehdä longitudinaalisia tutkimuksia, joissa koko ihminen ja hänen työn ulkopuolinen elämänsä huomioidaan pitkällä aikavälillä. Näin voitaisiin havainnollistaa sitoutumisen kokonaisvaltaista vaikutusta yksilöön. Lisäksi sitoutumista voitaisiin tutkia enemmän esimerkiksi persoonallisuus- ja sosiaalipsykologian näkökulmasta. Miten temperamentti tai työyhteisön kiinteys, sosiaalinen tuki ja vuorovaikutus vaikuttavat sitoutumiseen?

Tämä tutkimus rajoittui vain yhden organisaation toimihenkilöihin ja korkeakoulutettuihin nuoriin. Haastatteluaineiston vastaukset muistuttivat hyvin paljon toisiaan ja tulokset olivat varsin ilmeisiä. Tämä saattoi johtua siitä, että kohdeorganisaatioon on rekrytoitu samankaltaisia henkilöitä ja

korkeakoulutettujen mielipiteet ovat lähellä toisiaan. Tutkimuksen tulokset vahvistavat kuitenkin aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuuden näkemyksiä Y-sukupolven sitoutumisesta. Kuitenkaan tuloksia ei voida missään tapauksessa yleistää. Stereotypisointi voi olla vaarallista, sillä esimerkiksi Kultalahden (2015:193) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi ei näytä olevan homogeeninen ryhmä. Suomessa olisi tärkeää tehdä vielä laaja-alaisempaa tutkimusta Y-sukupolvesta, sillä tällä hetkellä suurin osa tutkimuksesta tehdään Yhdysvalloissa ja oikeasti laadukasta tutkimusta on tehty varsin vähän.

Kun tutkitaan Y-sukupolven sitoutumista ja sitouttamista, tehdään samalla työtä koko työelämän ja johtamisen edistämiseksi. Silloin joudutaan tarkastelemaan esimerkiksi organisaatiokulttuuria, esimiehen roolia, motivoitumista, palautekulttuuria, työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Nämä asiat ovat henkilöstöjohtamisen ydintä.

## Lähdeluettelo:

Ahonen, G., Hussi, T., & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. *Työpoliittinen aikakauskirja*. 4, 23-32.

Alasoini, T. (2007). Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa *Työ murroksessa*, 106–120. Toim. A. Kasvio. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. *EVA raportti*. Työelämän kulttuurivallankumous -hanke. Saatavilla internetistä: [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_työ1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_työ1.pdf)

Albrecht, S.L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. *Handbook of Employee Engagement*. Cheltenham etc: Edward Elgar Publishing Limited. 444s. ISBN: 978 1 84844 821 6.

Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-intensive Companies. *Journal of Management Studies*. 37:8, 1103–1123.

Ashman, I., & Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*. 15:2, 142-153.

Arsenault, P.M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*. 25: 2, 124 – 141.

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*. 12:4, 333–352.

Blom, R., Melin, H., & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus. s. 242 ISBN: 951662829X

Davila, M. C. & Garcia, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: Correlates of senses of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 244-255.

- Carlsson, M., & Forssell, C. (2008). *Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma. s. 287. ISBN: 978 951 885 347 6
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 64:1, 89-136.
- Creswell, J.W. (1994). Research design. *Qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oakes: Sage. s.228. ISBN: 0 8039 5255 4
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*. 31:6, 874-900.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*. 3:6, 349-369.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2006). The Impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A Psychological contract Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79:3, 395-409.
- Denisi, A.N. & Kluger, A.S. (2011). Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved? *Academy of Management*. 14:1, 129-139.
- Dittman, M. (2005). Generational differences at work. *Monitor on Psychology*. 3:6, 54-55.
- Drucker, P.F. (1959). *Käytännön liikkeenjohto*. Helsinki: Tammi, p.2. s.429.
- Durkin, J. (2008). Youth Movement. *Communication World*. 25:2, 23-25.
- Erickson, T. (2008). *Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press. s.304. ISBN: 142 212 060 0
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. s. 266. ISBN: 978 95 1768 035 6

- Eskola, J. (2007). Teemahaastattelututkimuksen toteuttamisesta. *Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s.160 ISBN: 951 265 594 2
- Filander, K. (2006). Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. *Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen (toim.) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus. s.304. ISBN: 952 451 127 4
- Fogg, P. (2009). When generations collide. *Education Digest*. 74:6, 25-30.
- George, J.M. (2010). More engagement is not necessarily better: the benefits of fluctuating levels of engagement. *Handbook of Employee Engagement*. Cheltenham etc: Edward Elgar Publishing Limited. 444s. ISBN 978 1 84844 821 6.
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy Jr, E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4:3, 1.
- Gilbert, J. (2011). The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. *Ivey Business Journal: Improving the Practice of Management*. September-October, 1-3.
- Glesne, C. & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researcher. An introduction*. London: Longman. s. 199. ISBN: 0 8013 0295 1
- Grant, D. (2013). Bringing on gen Y. *Financial Planning*. 43:4, 4-5.
- Gursoy, D., C. G.-Q Chi & E. Karadag (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*. 32, 40–48.
- Haavisto, I. (2010). Työelämän kulttuurivallankumous. *EVAn arvo- ja asennetutkimus*. Yliopistopaino: Taloustieto Oy. S.95. ISBN 978 951 628 497 5
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 2, 88–101.
- Hakanen, J. (2002). Työn imu ja työuupumus - laajennetun hyvinvointimallinkehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 4, 291–301.

Hallberg, U. & Schaufeli, W. (2006) Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*. 11:2, 119–27.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87:2, 268–279.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (2004). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita. s. 432 ISBN: 978 95 137 6625 2

Helyer, R. & Lee, D. (2012). The twentyfirst century multiple generation workforce. *Education + Training*. 54 :7 pp, 565 – 578.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*, 15. Painos. Helsinki: Tammi. s. 464. ISBN: 978 951 314 836 2

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. s.213 ISBN: 978 95 249 5073 2

Huang, C.-C., You, C.-S. & Tsai, M.-T. (2012). A multi-dimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19, 513-529.

Hurst, J.L. & Good, L.K. (2009). Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*. 14: 6,570–593.

Jokivuori, Pertti (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. – Kilpailevia vai täydentäviä? *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 206.

Julkunen, R., Nätti, J., & Anttila, T. (2004). *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino. s.256.

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: Ps-kustannus. s.259. ISBN: 978 952 451 622 8

Järvensivu, Anu (2013). Voiko työllistyvyyslupaukseen luottaa? *Työpoliittinen aikakauskirja*. 56:2, 6–20.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33:4, 692-724.

Keskes, I. (2013). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital* 10:1, 26-51.

Kolehmainen, S. (2001). *Work organization in high-tech IT firms*. Tampere: Work Research Centre/Sitra.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere. Vastapaino. s.350. ISBN: 951 768 175 5

Kultalahti, S. (2015). It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Acta Wasaensia* 339. s.245. ISBN: 978 952 476 651 7

Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Publishing Oy. s.297. ISBN: 951 37 4361 6

Liikkanen, M. (2004). Vapaa-aika–työn vastakohta, harrastuksia vai vapautta. *Hyvinvointikatsaus*. 2(2004), 2-12.

Lincoln Y.S. & Guba E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage. s.416. ISBN: 080 392 431 3

Liou, K.T. (1995). Professional Orientation and Organizational Commitment among Public Employees: An Empirical Study of Detention Workers. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 5:2, 231–47.

Lehto, A. M., & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä: työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus.

Lehto, A-M. (2007). Työelämän laatu muutoksessa. *Teoksessa Työ murroksessa, Toim. A. Kasvio. Artikkelikokoelma*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Lester, S.W., Standier, R.L., Schultz, N.J. & J.M Windsor. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19:3, 341–354.
- Loughlin, C. & Barling, J. (2001). Young workers` work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74:4, 543-558.
- Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: we are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*. 1, 76-83.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23:8, 857-861.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial & Commercial Training*. 3:7, 39-44.
- Meng, Y., Qi, S. & Li, L. (2011). A Study on the impact of Hotel Leaders' Psychological Capital on Employee Engagement. *Business School, Nankai University, Tianjin, China*. 7:11.
- Meyer, J. P. & Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1:1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69:3, 372-378.
- Meyer, J. & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77:2, 323–337.
- Mowday, R.T., Porter, L.M. and Steers, R.M. (1982) *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press. s.264. ISBN: 9780125093705

Mowday, R., R. Steers & L. Porter (1979). The measurement of organizational commitment. *The Journal of Vocational Behaviour* 14:2, 224–247.

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

Ng, T. & Feldman, D. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational behavior*. 73:2, 268–277.

Park, A. (2014). How Much Should You Invest in Young Talent? *Chief Learning Officer*. October 2014, 39-48.

Parzefall, M. (2008). Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*. 19:9, 1703-1719.

Pentikäinen, L. (2014). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. *Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys*, 30, 2014.

Pirinen, H. & Hussi, T. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveeseen suuntaan. *Työterveyslaitos. Tiedote* 58/2010. 26.10.2010. Saatavilla Internetistä: [http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59\\_2010.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx)

Porter, L., R. Steers, R. Mowday & P.V. Boulian (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59:5, 603–609.

Pursio, H. (2013). Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Hansaprint. S. 181. ISBN 978 951 9411 55 2.

Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S. & K. Siponen. (2013). Onko Y-sukupolvi toista maata? Nuorten työorientaatio 1980-, 1990- ja 2000-luvuilla. *Hallinnon Tutkimus*. 32:3, 197–212.

Pyöriä, P. (2007). Tietotyön tutkimus-kehitystrendejä ja tulevia haasteita. *Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.) Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 44-52.

- Rai, S. (2012). Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world – Review and Retrospection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 37, 257-266.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*. 12, 361–378.
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. 11:5, 389–400.
- Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations. *Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja*. Saatavilla Internetistä: [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. ISBN 978 951 44 9477 2.
- Saari, T & Ojala, S. (2011). Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet –uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus*. 9:3, 241-255.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21:7, 600-619.
- Suutari V. (1993). The effect of the leadership behavior of managers on subordinates' organizational commitment. *Proceedings of the University of Vaasa. Discussion papers*. 157, 1-17.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 66:4, 701-16.

Schohat, L.M. & Vigoda-Gadot, E. (2010). "Engage me once again": is employee engagement for real, or is it "same lady – different dress"? *Handbook of Employee Engagement*. Cheltenham etc: Edward Elgar Publishing Limited. s.444. ISBN 978 1 84844 821 6.

Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training*. 50:5, 366-378.

Shuck, B., R. Ghosh, D. Zigarmi & Ninom, K. (2012). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*. 12:1, 11-35.

Siltala, J. (2013). *Nuoriso – Mainettaan parempi?* Helsinki: Werner Söderström Oy. S. 543. ISBN: 978 951 0 3581 4

Sitra (2014). *Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu*. Saatavilla Internetistä: [www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu](http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu)

Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*. 23, 363-382.

Stock, R. M. (2015). Is Boreout a Threat to Frontline Employees' Innovative Work Behavior? *Journal of Product Innovation Management*, 32:4, 574-592.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, NY: William Morrow & Company. ISBN: 978 0 688 11912 6.

Tapscott, D. (2009). *Grown up digital. How the Net Generation is changing your world*. New York ym: Mc Graw Hill. S. 359. ISBN: 978 0 07 164155 5

The Finnish Ministry of Labour (2003). *Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamaan työmarkkinamuutokseen: projektin Acta Wasaensia 117 loppuraportti. Työhallinnon julkaisuja 320*. Helsinki: Finnish Ministry of Labour.

Tiainen, P. (2012). How will the dependency ratio, and the ratio of the non-employed to the employed, change when the Baby Boomer generation enters

retirement? *Työpoliittinen aikakauskirja* 4/2012. Ministry of Employment and the Economy.

Toivanen, H. (2013). Y-sukupolvi globalisaation kuristuksessa. *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Hansaprint. S. 181. ISBN 978 951 9411 55 2.

Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy – how to manage generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass. S. 182. ISBN 978 0 470 25626 8

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy. s. 182. ISBN: 978 951 3153 694

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Vantaa: Hansaprint. s. 181. ISBN: 978 951 9411 55 2.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otava. s.396. ISBN: 952 5123 62 6

Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training*. 43: 7, 439 - 445

Wollard, K.K. & Shuck B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*. 13:4, 429–446.

Wright, Patrick M. & Gardner, Timothy M. & Moynihan, Lisa M. & Allen, Mathew R. (2004). The relationship between HR practices and firm performance: Examining the causal order. *Personnel Psychology* 58:2, 409–446.

## LIITE 1. Haastattelurunko

### Taustatiedot:

Ikä:

Koulutus:

Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa:

Työtehtävä:

### Organisaatio

- Mitkä asiat ovat hyvin tässä organisaatiossa? Mitä arvostat?
- Mitkä asiat kaipaavat kehittämistä? Mitä toivoisit lisää?
- Koetko, että tämä on mielekäs työpaikka oman sukupolvesi edustajille (Y-sukupolvi)? Miksi?
- Ovatko tämän organisaation arvot ja tavoitteet sinulle selviä? Uskotko niihin? Millaiset arvot yrityksellä pitäisi olla, jotta oma arvomaailmasi kohtaisi yrityksen arvojen kanssa? Miten tärkeää tämä on sinulle?
- Koetko, että haluat ponnistella tämän organisaation menestymisen eteen? Koetko samaistuvasi tähän organisaatioon, tunnetko organisaation "omaksesi"? Miten se näkyy?
- Kuvaile unelmiesi organisaatiota, jossa haluaisit työskennellä. Millainen se olisi?

### Työ ja työelämä

- Mikä on parasta työssäsi? Mitä muuttaisit/toivoisit lisää?
- Mikä saa sinut aidosti innostumaan ja uppotumaan työhösi?
- Kuvaile arvojasi työelämässä ja -yhteisössä. Mitkä asiat ovat työssä ja työelämässä tärkeitä? Mitkä asiat ovat toissijaisia?

- Mitkä asiat ovat elämässä tärkeitä? Mitä työ sinulle merkitsee? Kuinka tärkeitä työ ja työpaikka ovat? Miten näet työn ja vapaa-ajan suhteen?

### **Johtajuus ja esimiestyö**

- Millainen on hyvä esimies? Entä huono esimies? Oliko sinulla hyvä esimies? Miksi?
- Miten haluat tulla johdetuksi? Mitä toivot esimies-alais-suhteelta?
- Miten johtamista voitaisiin mielestäsi organisaatiossa kehittää?

### **Sitoutuminen**

- Mitä (työhönliittyvä) sitoutuminen mielestäsi on? Mihin sinä sitoudut työkontekstissa? (Esimerkiksi työhön, työtovereihin, osaamisen kehittämiseen ja omaan uraan, organisaatioon..?)
- Koetko, että sitouduit johonkin näistä kesätyösi aikana? Mihin? Miksi?
- Miten sitoutumisesi/sitoutumattomuutesi ilmeni/ilmenee toiminnassasi?
- Mikä saa sinut sitoutumaan organisaatioon? Mitä organisaatiossa voitaisiin tehdä toisin, jotta kokisit itsesi sitoutuneemmaksi?
- Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on urasi suhteen? Mitä haluat uraltasi? Haluaisitko työskennellä myös tulevaisuudessa tässä organisaatiossa? Miksi?
- Voisitko kuvitella työskenteleväsi koko urasi samassa organisaatiossa? Miksi?
- Mitkä tekijät saavat sinut vaihtamaan työpaikkaa?

Onko vielä jotain mitä haluaisit mainita?