

Ville Ekman

Johtamisen kulttuuri autokorjaamoissa 2020-luvulla

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Tekniikka

Konetekniikka

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Konetekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Auto- ja työkonetekniikka

Tekijä: Ville Ekman

Työn nimi: Johtamisen kulttuuri autokorjaamoissa 2020-luvulla

Ohjaaja: Ari Saunamäki

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 48

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaista johtajuutta nettisukupolvet toivovat kohtaavansa sekä mitkä ovat keskeiset asiat heidän motivoinnissaan. Tutkimus painottuu Z-sukupolveen, sillä käytännön kokemusta tämän vasta työelämään siirtyvän sukupolven johtamisesta ei vielä juurikaan ole. Tutkimustulosten on tarkoitus toimia ohjenuorana tulevaisuuden johtamiselle autokorjaamoissa.

Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Työssä haastateltiin yhtätoista ammattikoulussa ajoneuvoasentajaksi opiskelevaa nuorta sekä neljää, jo työelämään siirtynyttä nettisukupolven edustajaa. Nuorten haastattelujen tueksi haastateltiin vielä kolmea X-sukupolven edustajaa, jotka toimivat esimiesasemassa korjaamoilla. Analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia.

Tulosten mukaan nuoret odottivat johtajalta rentoutta, luottamusta, ammattitaitoa, avoimuutta, joustavuutta, ihmistuntemusta sekä tiimipelaamista. Työn mielekkyys, oikeanlainen palkkaus, työyhteisön arvostus ja varmuus työsuhteen jatkumisesta nousivat keskeisiksi asioiksi nuorten motivoinnissa ja sitouttamisessa.

Avainsanat: johtaminen, motivaatio, Y-sukupolvi, Z-sukupolvi, korjaamot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Mechanical Engineering

Specialisation: Automotive and Work Machine Engineering

Author: Ville Ekman

Title of thesis: Leadership culture in car repair shops in the 2020s

Supervisor: Ari Saunamäki

Year: 2017

Number of pages: 48

Number of appendices: 2

The aim of the thesis was to study what kind of management the internet generation would hope to deal with in the future, and what the main ways to motivate them would be. The thesis focused on generation Z because there are not yet practical experience on how to lead them. The object of the research results was to be a guideline for leadership in car repair shops in the future.

The thesis was made by using qualitative research methods. The material was collected by using theme interview. For the thesis, interviews were made with eleven young men studying in vocational school to be vehicle mechanics and four young men who had already worked sometime after their graduation. The interviews were also made with three X generation people who worked in the management in the brand repair shops. In analysing the thesis content analysing was used.

The results showed that young adults expect that management is relaxed, trustworthy, flexible, has good human understanding and a team player. Meaningfulness of work, right level of wage, appreciation in the work community and certainty of employment were the fundamental things in motivating and committing young staff.

Keywords: leadership, motivation, generation Y, generation Z, car repair shops

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	8
2 ESIMIEHENÄ AUTOKORJAAMOLLA.....	10
2.1 Digitalisaatio.....	11
2.2 Digitalisaatio autokorjaamoilla.....	11
3 JOHTAMINEN.....	12
3.1 Johtaminen historiassa.....	13
3.2 Johtaminen eri aikakausina.....	14
3.3 Management vs. leadership.....	15
3.4 Syväjohtaminen.....	15
3.5 Johtamisen tulevaisuus.....	18
4 SUKUPOLVIEN MONIMUOTOISUUDEN HAASTEET	
JOHTAMISESSA.....	20
4.1 Suuret ikäluokat.....	20
4.2 X-sukupolvi.....	21
4.3 Y-sukupolvi.....	21
4.4 Z-sukupolvi.....	22
4.5 Nettisukupolven käyttäytymismallit Don Tapscottin mukaan.....	23
5 MOTIVAATIO.....	25
5.1 Sisäiset motivaatiotekijät.....	25
5.2 Ulkoiset motivaatiotekijät.....	26
5.3 Maslowin tarvehierarkia.....	26
6 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS.....	28
6.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	28
6.2 Aineiston keruu.....	28

6.3 Aineiston analyysi	29
7 TULOKSET	31
7.1 Minkälaista johtajuutta ja esimiestä nettisukupolvi arvostaa?	31
7.1.1 Luottamus	31
7.1.2 Rento ja joustava tiimipelaaja	32
7.1.3 Ammattitaitoinen ihmistuntija	34
7.1.4 Avoimuus	35
7.2 Miten motivoida ja sitouttaa nettisukupolven edustaja yritykseen?	36
7.2.1 Oikeanlainen palkkaus	36
7.2.2 Työn mielekkyys	37
7.2.3 Arvostus työyhteisössä	38
7.2.4 Varma työpaikka	38
7.3 Muita tärkeitä poimintoja haastatteluista	40
7.3.1 Onko johtaminen muuttunut?	40
7.3.2 Aiheuttaako sukupolvien välinen yhteistyö ongelmia?	41
8 POHDINTA	42
8.1 Johtopäätökset.....	42
8.2 Tutkimuksen luotettavuus	44
8.3 Jatkotutkimushaasteet	45
LÄHTEET	46
LIITTEET	48

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Esimiestyöhön kohdistuvat odotukset (Hyppänen 2013, 14).....	10
Kuvio 2. Esimiesosaamisen kolminaisuus (Hyppänen 2013, 37).....	12
Kuvio 3. Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen ym. 2008, 149).....	17
Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia.	27

Käytetyt termit ja lyhenteet

Diginatiivi	Henkilö, joka on omaksunut tietotekniikan omakseen ja hänen on helppo oppia käyttämään uusia digitaalisia laitteita ja järjestelmiä. Diginatiivi henkilö käyttää tietotekniikkaa helpottaakseen työtänsä sekä vapaa-ajan toimintoja.
Digitalisaatio	Digitalisaatiolla tarkoitetaan asioiden siirtymistä digitaaliseen muotoon sekä asioiden tehostamista tietoteknisillä laitteilla ja sovelluksilla.
Some	Lyhenne sosiaalisesta mediasta. Sosiaalinen media on verkkoviestintäympäristö, johon jokaisella on mahdollisuus osallistua. Somessa voidaan jakaa ja etsiä tietoa. Jakaa mielipiteitä, arvosteluja ja kaikkea siltä väliltä. Sosiaalisen median yleistyminen on nähtävissä selvästi myös yrity maailmassa. Lähes jokainen menestyvä yritys on ainakin jollain tapaa osallisena somessa. Some on myös markkinointikanava.
Suuret ikäluokat	1940- ja 1950-luvulla syntynyt sukupolvi, joka eli nuoruutensa sodan runteleman Suomen oloissa.
X-sukupolvi	1960- ja 1970-luvulla syntynyt sukupolvi. X-sukupolven aikana nykyinen koulutus- ja hyvinvointiyhteiskunta sai alkunsa ja yleinen hyvinvointi oli kasvussa.
Y-sukupolvi	1980- ja 1990-luvun puolella välissä syntynyt sukupolvi. Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on elänyt käytännössä koko elämänsä nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Heille internet ja some ovat yhtä arkipäivää kuin aikaisemille sukupolville sanomalehti tai television katselu.

Z-sukupolvi	1990-luvun puolenvälin jälkeen syntynyt sukupolvi. Z-sukupolvi on elänyt koko elämänsä nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Heille internet ja some ovat luontainen osa arkipäivää.
Nettisukupolvi	Alun perin käytetty nimitys Y-sukupolvesta. Nykyään määritelmä hieman häilyvä, sillä termiä käytetään nimityksenä myös Z-sukupolvesta. Opinnäytetyössä nettisukupolvella tarkoitetaan Y- ja Z-sukupolven edustajia, ellei toisin mainita.
Liideri	Käännös englanninkielen sanasta leader – johtaja, vetäjä. Henkilö, joka käyttää työssään leadership-johtamistyyliä.
Pönöttää	Henkilöstä käytettäessä tarkoittaa huomion kohteeksi haakeutuvaa ja tärkeilevää henkilöä. Pönötys käsitetään yleisesti negatiivisena asiana.

1 JOHDANTO

Työn tilaajana toimii Etelä-Pohjanmaan Autoalan Liikkeiden Yhdistys r.y. Työn lähtökohtana oli huoli siitä, kuinka tulevaisuuden henkilöstöä tulisi johtaa. Kirjoitettua aineistoa nettisukupolven johtamisesta, joka olisi kohdennettu nimenomaan korjaamoalaan, ei vielä ole.

Suurten ikäluokkien siirtyessä pois työelämästä uudet sukupolvet alkavat valtaamaan alaa. Vuosikaudet on puhuttu nettisukupolvista, jonka ensimmäinen versio Y-sukupolvi on jo näyttänyt kyntensä työmarkkinoilla. Nyt työelämään on astumassa uusi ja tuntematon Z-sukupolvi. Z-sukupolven liitetään useita eri yleistyksiä, mutta varsinaista käytännön kokemusta tämän nuoren sukupolven johtamisesta ei vielä juurikaan ole. Opinnäytetyön tavoitteena on saada nuoret kertomaan omin sanoin, minkälaista johtamista heidän sukupolvi toivoo kohtaavansa ja mikä heitä motivoi. Opinnäytetyössä haastateltiin Y- ja Z-sukupolven ajoneuvoasentajaksi opiskelevia, sekä alalla jo työskenteleviä nuoria. Nuorten haastattelujen tueksi haastateltiin vielä pienempi otanta X-sukupolven esimiehiä.

Opinnäytetyön ensimmäinen osio pitää sisällään neljä lukua, jotka pitävät sisällään jo kirjoitettua tietoa johtamisesta, sukupolvista ja motivaatiosta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään esimiehen roolia autokorjaamoissa: mitä autokorjaamon esimiehen työnkuvaan kuuluu ja mitkä ovat keskeisimmät haasteet. Toisessa luvussa avataan johtamisen käsitettä. Käydään läpi johtamisessa tapahtuneet keskeiset muutokset historiassa. Lisäksi esitellään nykypäivänä vallalla olevia johtamismalleja sekä pohditaan johtamisen tulevaisuutta. Kolmannessa luvussa esitellään täysin uudenlainen tilanne johtamisessa, kun ensimmäistä kertaa historiassa työpaikoilla on edustettu neljä eri sukupolvea samanaikaisesti. Lisäksi esitellään sukupolvet ja käydään läpi sukupolvien arvomaailmaa. Sukupolvien historian läpikäyminen auttaa ymmärtämään, kuinka suuri muutos ajatus- ja käyttäytymismalleihin on syntynyt viimeisen seitsemänkymmenen vuoden aikana. Neljäs ja viimeinen viitekehyksen luku käsittelee motivaatiotekijöitä. Motivaation alla käsitellään käsitteet sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät sekä tutustutaan maailmaan tunnetuimpaan motivaatioteoriaan.

Opinnäytetyön toinen osio pitää sisällään kolme lukua, joissa käsitellään työn tavoitetta ja toteutusta, käydään tulokset läpi sekä tehdään johtopäätökset. Luvut sisältävät viittauksia teorian tietoon, haastattelutuloksiin ja pohdintoihin. Ensimmäisessä luvussa tutustutaan opinnäytetyön tavoitteisiin, käydään läpi tutkimus- ja aineiston keruutapa sekä käydään läpi analyysin teoriaa. Toinen luku keskittyy puhtaasti tutkimustulosten esittelyyn. Kolmannessa luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimushaasteet.

2 ESIMIEHENÄ AUTOKORJAAMOLLA

Autokorjaamon henkilöstörakenne vaihtelee yleisimmin korjaamon koon mukaan. Korjaamon henkilöstöön kuuluu useimmiten korjaamopäällikkö, huoltoneuvojat, hallityönjohtajat, varaosamyyjät, varastotyöntekijät sekä asentajat. Asentajien lähimpiä esimiehiä ovat työnjohtajat sekä korjaamopäällikkö. Useissa pienissä ja keskisuurissa korjaamoissa toimihenkilöillä on usein monia eri tehtäviä ja huoltoneuvoja sekä työnjohtaja voivat olla yksi ja sama henkilö. Tällöin työnjohtajan toimenkuva voi olla varsin laaja. Päivittäiseen työkuvaan kuuluu usein kaikki työnjohtajan prosessin vaiheet, huollon ajanvarauksesta aina ajoneuvon asiakkaalle takaisin luovuttamiseen. Päivittäisiin prosesseihin kuuluvat ajanvarauksien vastaanotto, kustannusarvioiden laskeminen, korjaamokapasiteetin ja ajankäytön suunnittelu, työn valvonta, töiden vastaanotto sekä luovutus, mahdollisista lisätöistä informointi, laskutus ja asiakassuhteiden ylläpito. Kun edellä mainittuihin vaiheisiin lisätään vielä reklamaatioiden käsittely sekä yhteyshenkilönä toimiminen useiden ulkoisten sidosryhmien, kuten maahantuonnin, alihankkijoiden, vakuutus- ja leasingyhtiöiden, kanssa, on selvää, että työnjohtajalla täytyy olla hyvät vuorovaikutustaidot hoitaakseen työnsä kunnialla (Kuvio 1). Huoltoneuvoja/työnjohtaja on usein myös ainoa linkki yrityksen ja asiakkaan välillä. (Auto-Kaari Oy 2016.)



Kuvio 1. Esimiestyöhön kohdistuvat odotukset (Hyppänen 2013, 14).

2.1 Digitalisaatio

Digiosaamisesta on muodostunut nykypäivän yrityksen kehittymisen ja menestyksen kulmakiviä. Digitalisointi on noussut nykypäivänä niin tärkeään rooliin, että se nähdään jo suoranaisena pakkona, jotta vältetään yrityksen kuihtuminen alati muuttuvissa toimintaympäristöissä. Digitaalisuus avaa usealle yritykselle uusia mahdollisuuksia niin markkinoinnin, kuin yritystoiminnan hallinnan saralla, mutta tuo usein mukanaan myös haasteita. Uusia järjestelmiä pitää investoida, osaavaa henkilöstöä rekrytoida, kouluttaa nykyistä henkilöstöä ja saada vielä uudet järjestelmät toimimaan käytännössä. (Yrittäjät 2016.)

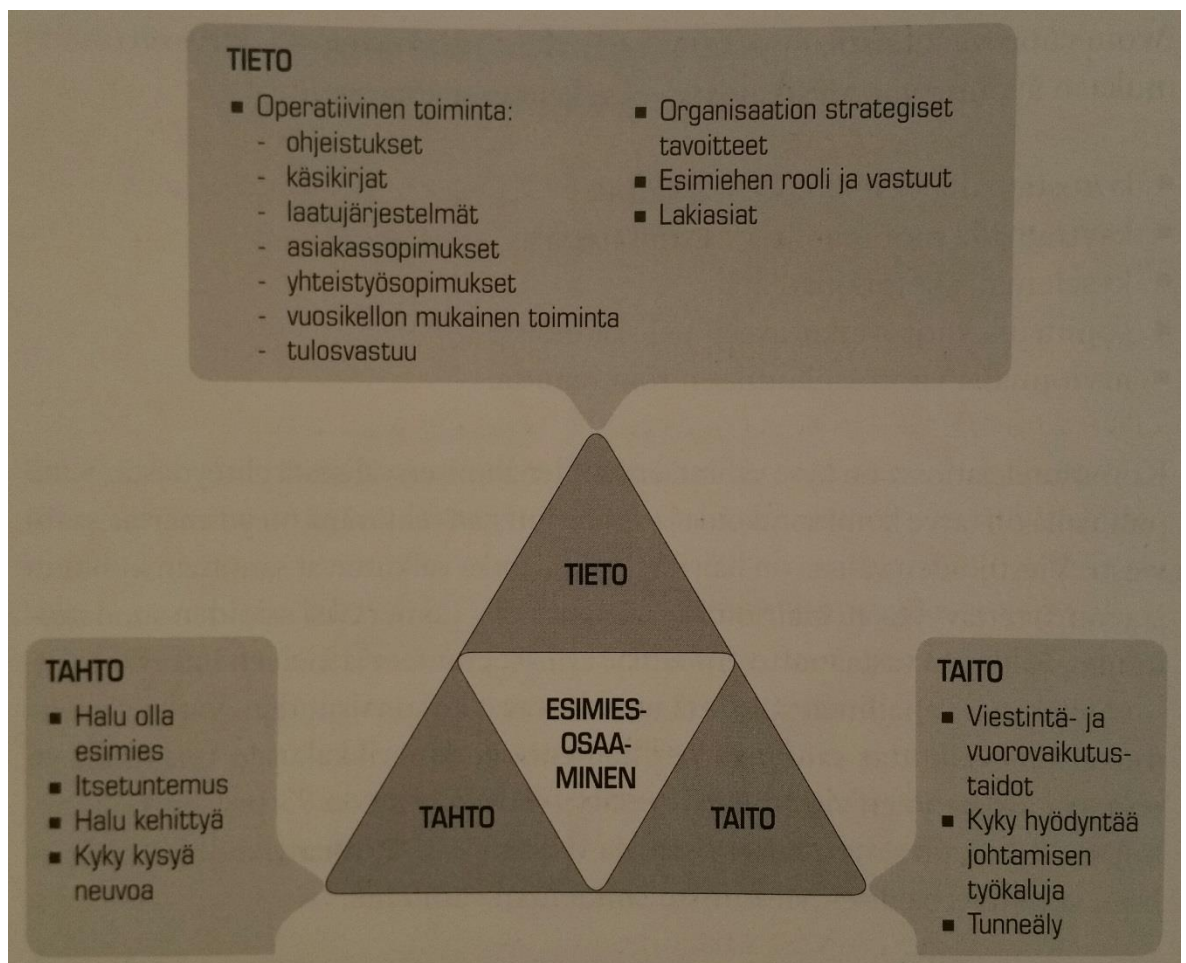
2.2 Digitalisaatio autokorjaamoilla

Digitalisaatio näkyy autokorjaamoiden kaikkien työntekijöiden arjessa päivittäin. Lähes kaikki korjaamolla suoritettavat prosessit ovat ainakin jollain tasolla sähköisiä. Sähköisesti suoritettavia prosesseja ovat muun muassa; työmääräysten käsittely, ajankäytön hallinta, varaosamyynti, asentajien leimaukset, korjaamokirjallisuus, tekniset avunpyynnöt, takuiden käsittely, nettiajanvaraukset, huoltokirjojen täyttö, laskutus, vianhaku sekä monet muut toiminnot. Onkin siis selvää, että autokorjaamon työntekijän tulee omata hyvät digiosaamisen taidot, jotta päivittäinen työskentely on jouhevaa ja tehokasta. (Auto-Kaari Oy 2016.)

Viimevuosina yleistyneet automaattiset sähköiset huoltopyynnöt näkyvät etenkin merkkikorjaamoiden työnjohtajien arjessa. Sähköiset huoltopyynnöt helpottavat korjaamon ajankäytön ja varaosien ennakoitua huomattavasti ja tekevät huoltojen ajanvarauksesta sekä huoltoprosessin läpimenoa nopeaa ja tehokasta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että auto tunnistaa itse lähestyvän huollon tarpeen ja lähettää siitä sähköisen huoltopyynnön ennalta määrättyyn huoltopisteeseen. Huoltopyynnön saatuaan, työnjohtaja tarkistaa auton huollon vaatiman ajantarpeen, varmistaa varaosien saatavuuden ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen sopiakseen huoltoajan. Tarvittaessa asiakas voi lähettää huoltopyynnön myös manuaalisesti, esimerkiksi jos havaitsee auton toiminnassa jotain poikkeavaa. Työnjohtaja pystyy myös lukemaan etänä auton mahdolliset häiriöviestit helpottaakseen varaosien ennakoitua. (Bmw AG 2015.)

3 JOHTAMINEN

Johtamisen tehtävänä on saavuttaa yhteiset tavoitteet vuorovaikutuksessa yksilön tai ryhmän kanssa (Hyppänen 2013, 12). Hyvä esimiesosaaminen muodostuu kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat tieto, taito ja tahto (Kuvio 2). Esimies tarvitsee työssään onnistuakseen tarpeeksi tietoa häneen kohdistuvista vastuista ja velvoitteista. Taitoa hyödyntää hänelle annettuja johtamisen työkaluja sekä omaamaan riittävät vuorovaikutus- ja tunneälytaidot sekä tahtoa toimia ja kehittyä hyvänä esimiehenä. (Hyppänen 2013, 36-37.)



Kuvio 2. Esimiesosaamisen kolminaisuus (Hyppänen 2013, 37).

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat johtajuus ja esimiestyö. Henkilöstöjohtaminen kuuluu osana käytännön esimiestyöhön. (Viitala 2013, 20.) Organisaation johtamisessa oleellista on, että toiminta-ajatus, arvot ja visio on määritelty. Toiminta-ajatuksen tehtävänä on avata, minkä vuoksi organisaatio on olemassa, eli

mitä ihmisen tarpeita on tarkoituksena palvella. Arvot taas määrittävät sen mitä asioita pidetään tärkeinä. Vision tarkoitus on asettaa tavoitteet, joihin organisaatio on pyrkimässä. Kun nämä asiat ovat määriteltä, johtaminen on helpompaa ja tehokkaampaa. (Kauhanen 2015, 15-18.)

Toiminnan tueksi ja välineiksi henkilöstöjohtamisessa tarvitaan järjestelmiä, toimintamalleja sekä pelisääntöjä, jotka ovat selkeitä ja luotettavia. Näiden linjausten ja raamien mukaan, henkilöstön asema tulee turvata siten, että ihmisten kohtelu on oikeudenmukaista, kunnioittavaa, kannustavaa sekä työsuorituksia tukevaa. Lisäksi sen pitäisi toteutua resursseja, työvoimaa tai rahaa turhaan tuhlaamatta. Viime vuosikymmenien aikana henkilöstöjohtamista on pyritty koko ajan tehostamaan. Henkilöstöjohtamista on myös ruvettu käsittelemään yrityksen yhtenä strategisen osa-alueena ja, että yhtiön tärkeä kilpailukyvyyn perusta on hyvin toimivat henkilöstövoimavarat. (Viitala 2013, 22.)

Hyvän johtamisen tarkoituksena on saada ihmiset haluamaan tehdä asioita, eikä vain suoritua annetuista tehtävistä. Kovalla vallankäytöllä tai jatkuvalla porkkanalla johdettu ihminen todennäköisesti saadaan suoriutumaan tehtävästään. Pitkällä tähtäimellä tämä johtaa kuitenkin tilanteeseen, jossa resursseja joudutaan käyttämään koko ajan entistä enemmän toimintojen aikaansaamiseksi. Kummallakaan edellä mainitulla tavalla johdettu alainen, ei useinkaan tunne tehtävää omakseen ja henkilö todennäköisesti lakkaa suoriutumasta, kun keppi tai porkkana poistetaan yhtälöstä. Hyvä johtaja pyrkii valjastamaan ihmisten intohimon ja tarmon koskettamalla heidän sydämiään ja mieltä. Johtamisen voidaan katsoa onnistuneeksi, kun työntekijä koee tehtävän omakseen ja pyrkii jatkamaan tehtävästä suoriutumista, vaikka esimies ei olisikaan läsnä. (Haslam, Reicher & Platow 2011, 13-14.)

3.1 Johtaminen historiassa

Johtamistyyli on muuttunut huomattavasti vuosikymmenien aikana kulloisenkin aikakauden muodin mukaan. Talouden suhdanteet ja niiden vaihtelut ovat vaikuttaneet osaltaan aikakauden johtamistyyliin. (Hyppänen 2013, 25.) Lähtökohdat johtamiseen eivät ole kuitenkaan muuttuneet juurikaan. Jo kolmenkymmenen vuoden ajan on puhuttu tulos- ja tavoitejohtamisesta. (Kauhanen 2015, 15.)

Henkilöstöjohtamisen toimintamallit ja ajattelutavat ovat aina elettävän aikakauden yritysmaailman ja yhteiskunnan toimintatapojen mukaisia. Kehittyneissä valtioissa on havaittavissa kehityskulkuja, jotka ovat vaikuttaneet kyseisen aikakauden yritysten ja organisaatioiden johtamismalleihin. Kyseisiä kehityskulkuja ovat muun muassa ihmis- sekä tiedonkäsityksen muuttuminen, jossa tieto nähdään jatkuvasti muuttuvana ja uusiutuvan luonnonvarana. Lisäksi kehityskulkuun kuuluu oppimiskäsityksen muuttuminen; saatua tietoa prosessoidaan ja kehitetään. Myös tietojärjestelmien ja tuotantoteknologian räjähdysmäinen kehittyminen, sekä tuotannon keskittyminen ja toimintojen globalisoituminen kuuluvat olennaisena osana kehityskuluihin. (Viitala 2013, 28-29.)

3.2 Johtaminen eri aikakausina

1940- ja 1950-luvuilla elettiin perinteisen kärkevän johtamisen aikakautta. Tällöin johtajalta odotettaviin ominaisuuksiin kuului vahva auktoriteetti sekä suurmiesmäisyys. 1960-luvulla demokraattisempi tyyli sai jalansijaa kärkevän johtamisen rinnalle. Johtajalta odotettiin edelleen isällistä jäämäkkyyttä, mutta alaisista huolehtiminen alkoi tehdä tuloaan. 1970-luvulla johtamisessa alkoi näkyä entistä enemmän ammattimaisia piirteitä. Eri tilanteet ja alaiset vaikuttivat kulloinkin käytettävään johtamistyyliin, yrityksen tavoitteita unohtamatta. Tällaista johtamistyyliä kutsuttiin nimellä tilanne- ja tavoitejohtaminen. 1980-luvulla vallalla oli tulosjohtaminen. Henkilöstöä pidettiin yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja ruvettiin puhumaan laatujohtamisesta. Asiakkaiden tärkeys yritykselle korostui ja laatujohtaminen teki tuloaan. 1990-luvulla ja etenkin sen alkupuolella tiimit ja tiimijohtaminen alkoivat kasvattaa suosiotaan. Prosessijohtaminen, valmentaminen sekä kehityshalu olivat hyvän johtajan piirteitä 1990-luvun alussa. 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa työelämään ilmaantui uusi sukupolvi ja vallalla olevien johtamistyylien määrä alkoi kasvaa. Johtamisessa alettiin puhua kehittymisestä, monimuotoisuudesta, osaamisesta sekä tulos- ja muutosjohtamisesta. Myös eettisillä asioilla alkoi olemaan merkitystä. (Hyppänen 2013, 26-27.)

3.3 Management vs. leadership

Esimiehen tehtävät jaetaan perinteisessä johtamiskirjallisuudessa kahteen eri suuntaukseen, joita ovat management- ja leadership-tehtävät. Managereiden tyypillisiä piirteitä on budjetointi, asioiden valvonta sekä organisointi. Leaderit taas painottavat yhteistyön ja visioiden tärkeyttä sekä pyrkivät vaikuttamaan ihmisten ajatuksiin ja tunteisiin. Managerit johtavat asioita ja tekevät asiat oikein, leaderit johtavat ihmisiä ja tekevät oikeita asioita. (Hyppänen 2013, 14.)

Suuntauksien paremmuudesta ja sopivuudesta esimiestyöhön on keskusteltu paljon, mutta Hyppäsen mielestä tällainen kahtiajako on kuitenkin turhaa. Hyvä esimies osaa käyttää molempia malleja hyödykseen, tilanteesta tai ihmisestä riippuen. Manageriutta tai leadershipiä ei voida määritellä työtehtävien, vaan työtapojen perusteella. Otetaan esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan kehittäminen tai tunnuslukujen tarkastelu. Manageri tekee työn itse ja kehittää yrityksen toimintaa omien johtopäätöstensä perusteella. Leaderi pyrkii ottamaan toimintaan mukaan yksikkönsä työntekijät, kuuntelemaan heidän mielipiteitään ja tekemään johtopäätökset yhdessä tiimin kanssa. (Hyppänen 2013, 14.)

3.4 Syväjohtaminen

Syväjohtaminen on suomalaisen everstiluutnantti ja kasvatustieteiden tohtori Vesa Nissisen kehittämä johtamismalli tai pikemminkin oppimisohjelma paremmaksi johtajaksi kehittymiseen. Syväjohtamisen idea keskittyy henkilökohtaisen johtamismallin kehittämiseen. Syväoppiminen jakautuu kolmeen malliin, jotka itsessään jakautuvat kymmeneen ulottuvuuteen. Malleissa olennaista on se, että jokaista ulottuvuutta pystytään arvioimaan luotettavasti ulkoisen palautteen perusteella. (Nissinen 2004, 37-38.)

Syväjohtamisen mallit ja ulottuvuudet ovat:

Valmius

1. ammattitaito

Johtamiskäyttäytyminen

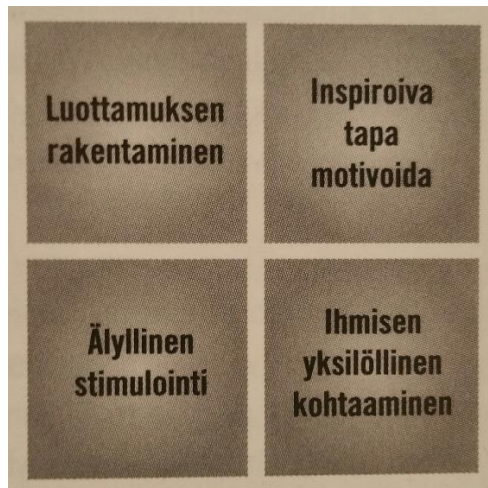
2. luottamuksen rakentaminen
3. inspiroiva tapa motivoida
4. älyllinen stimulointi
5. ihmisten yksilöllinen kohtaaminen
6. kontrolloiva johtaminen
7. passiivinen johtaminen

Johtamisen vaikutukset

8. Tyytyväisyys
9. tehokkuus
10. yrittämisen halu (Nissinen 2004, 3-39.)

Ammattitaito, valmiuden ainoa ulottuvuus. Esimiehellä täytyy olla riittävä pohjatieto ja taito pystyäkseen toimimaan ja kehittymään esimiehenä. Olennaista valmiudessa on kyky kriittiseen itsearviointiin ja palautteesta kehittymiseen. (Nissinen 2004, 39-41.)

Johtamiskäyttäytymisen malli taas jakautuu itsessään seitsemään ulottuvuuteen, joista ulottuvuudet kaksi, kolme, neljä ja viisi ovat syväjohtamisen kulmakiviä (Kuvio 3). Syväjohtamisen tavoitteena on saada nämä neljä ulottuvuutta tasapainoon keskenään, mitään ominaisuutta kuitenkaan sivuuttamatta tai ylikorostamatta. (Nissinen 2004, 41-42.)



Kuvio 3. Syväjohtamisen kulmakivet (Nissinen ym. 2008, 149).

Luottamuksen rakentaminen. Luottamus on työyhteisen tärkein voimavara. Esimiehen tulee toimia tasavertaisesti ja rehellisesti koko työyhteisöä kohtaan. Lupauksista pidetään kiinni ja seistään alaisten, sekä omien sanojen takana. **Inspiroiva tapa motivoida.** Luodaan vaativia tavoitteita yhdessä ryhmän kanssa ja pyritään kehittämään työyhteisöstä mahdollisimman yhtenäinen, hyvinvoiva ja motivoitunut ryhmä. Asetetaan selkeät säännöt, joita noudattavat niin alaiset kuin esimiehet. Jaetaan kiitosta ja palkitaan hyvistä suorituksista. **Älyllinen stimulointi.** Alaiset otetaan mukaan ratkaisemaan ongelmia, heidän ideoitaan kuunnellaan ja heitä rohkaistaan luovuuteen. Työn tekemiseen haetaan uusia näkökulmia, joiden kautta työn mielekyys paranee. Virheistä opitaan ja ne nähdään osana prosessien kehittymistä. Älyllisessä stimuloinnissa on myös erittäin tärkeää palautteen oikeaoppinen käyttö. Esimiehen tulee osata antaa ja vastaanottaa niin positiivista kuin negatiivista palautetta. **Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.** Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut alaisistaan, sekä tuntea heidät myös henkilökohtaisella tasolla. Ihmisten tasavertainen kohtelu on ensisijaisen tärkeää. Esimiehen pitää pystyä tarvittaessa asettamaan itsensä samalle tasolle alaisen kanssa, eikä vain nähdä häntä työntekijänä. Vuorovaikutuksen tulee olla yksilöllistä, jossa yksilöiden ominaisuuksia ja eroja kunnioitetaan. Arvot ohjaavat johtamista. Perheeseen, terveyteen tai alaisen hyvinvointiin liittyvät ongelmatilanteet, tulee ymmärtää yksilölle tärkeämpänä kuin päivittäiset työasiat. **Kontrolloiva johtaminen.** Kontrolloivalla esimiestyöllä tarkoitetaan toimintamallia, jossa esimies käyttää johtamisessaan tyypillisiä vallankäytön työkaluja, ja

hän keskittyy valvontaan, virheiden etsimiseen ja niistä rankaisemiseen. Kontrolloiva esimiestyö aiheuttaa useimmiten luovuuden, tehokkuuden ja luottamuksen vähenemisen työyhteisössä. Yleistäen voidaankin sanoa, että mitä enemmän esimies kontrolloi alaistaan, sitä vähemmän heidän välillään on luottamusta. Kontrollointia ei voida kuitenkaan täysin sivuuttaa, mutta se ei saa myöskään ylikorostua. Kontrolloivaa johtamista ei pidä sekoittaa yrityksen välttämättömiin toimiin, kuten laadun- tai työturvallisuuden valvontaan. **Passiivinen johtajuus.** Passiivinen johtajuus ei oikeastaan ole johtajuutta laisinkaan. Passiivisella johtajalla ei ole motivaatiota hoitaa työtään, tai hän olettaa toimintojen olevan tarpeeksi kehittyneitä selviytyäkseen omillaan. Passiivinen esimies ei puutu asioihin ennen kuin on pakko. Pahimmillaan tilanne voi olla se, että esimies välttelee vastuuta, ei osaa tehdä päätöksiä ja suorastaan pakoilee työyhteisöään. (Nissinen 2004, 42-45.)

Johtamisen vaikutuksia voidaan tarkastella useilla mittareilla. Johtamisen yksi tärkeimmistä vaikutuksista on oppimisen ja yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. **Tyytyväisyys.** Tyytyväisyyden ulottuvuus tarkastelee yksinkertaisuudessaan sitä, kuinka tyytyväisiä alaiset ja organisaatio ovat esimiehen johtamiskäyttäytymiseen. Hyvän esimiehen tunnusmerkki on se, että hänen kanssaan halutaan työskennellä, eikä vain tehdä sitä olosuhteiden pakosta. **Tehokkuus.** Tehokkuutta, joka on syntynyt työyhteisön sisältä hyvän esimiestyön aikaansaannoksena. Työyhteisössä vallitsee tyytyväisyys, yhteistyö ja hyvä tekemisen meininki. **Yrittämisen halu.** Alaiset ovat motivoituneita, tehokkaita ja halukkaita kehittämään työyhteisöään ja työpanostaan paremmaksi. Yrittämisen halun edellytyksenä on usein erinomainen esimiestyöskentely. (Nissinen 2004, 48-49.)

3.5 Johtamisen tulevaisuus

Johtaminen täytyy keksiä uudelleen. Vanhat pinttyneet uskomukset ja tavat on unohdettava ja kehitettävä uusia johtamistapoja. (Hamel 2007, 154.) Tienari ja Piekari kuvailevat tulevaisuuden johtamista epäjohtamiseksi kirjassaan Z ja epäjohtaminen. Nuoret haluavat irti turhasta ”pönötyksestä” ja käyttämisestä. Esimiesten tulee panostaa työyhteisön avoimuuteen, tasa-arvoon ja yhteistyöhön. Perinteinen hierarkiaan perustuva johtamiskulttuuri ei enää toimi, vaan johtaminen tuleekin

muuttumaan entistä näkymättömämmäksi. Johtamisen näkymättömyys ei tarkoita, että esimiesten tai päätöksien tekemisen tarve poistuisi, vaan sitä, että esimiestyökentelyn täytyy muuttua aikaan ja ihmisiin sopivaksi. Esimiesten tilannetajun ja vuorovaikutustaitojen merkitys tulee siis korostumaan entisestään. (Tienari & Piekkari 2011, 22-25.) Esimiehen rooli on muokkautumassa valmentavaksi ja opastavaksi taustavaikuttajaksi, joka ajattelee asemansa olevan ennemminkin palvelutehtävä, jossa hänen tehtävänä on raivata työtä rajoittavia esteitä pois alaistensa tieltä. Hänen ei myöskään tarvitse itse tietää vastausta jokaiseen kysymykseen tai tehdä asioita alaisten puolesta vaan jakaa tasaisesti vastuuta koko työyhteisölle (Järvinen 2014, 94). Tienari ym. kiteyttää epäjohtamisen kahteen sanaan, joita ovat kehykset ja vapaus. Kehyksillä luodaan mahdollisuudet ja puitteet asioiden tekemiselle sekä sovitaan tavoitteet. Vapaudella tarkoitetaan vallan ja vastuun jakamista työntekijöille, yhteisiä tavoitteita unohtamatta. (Tienari ym. 2011, 22-25.) Vesterinen & Suutarinen kuvailee kirjassa Y-sukupolvi työ(elämä)ssä tulevaisuuden tilannetta hyvin samankaltaiseksi kuin Tienari ym.

Huolestukaa, vanhakantaiset pomot. Riesaksenne saapuu pian lauma nuoria, jotka eivät alistu mihin tahansa. He eivät kumarra titteleitä, eikä heitä saa motivoitua rahalla. (Vesterinen & Suutarinen 2013, 116.)

Työyhteisön joustavuus ja toimintatapojen uudistaminen ovat välttämätöntä uusien sukupolvien vallatessa työmarkkinat. Työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen tulee panostaa aivan uudella tasolla. Lisäksi Vesterinen ym. nostavat esille suurten ikäluokkien siirtymisen pois työelämästä. Suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa tilanteen jossa työpaikkoja on tarjolla enemmän kuin tekijöitä. Käsite ”työnantajan markkinat” tuleekin vaihtumaan ainakin osittain käsitteeseen ”työntekijän markkinat”. Tällöin osaajien sitouttaminen yritykseen muuttuu entistä haastavammaksi ja hyvän esimiestyön merkitys työntekijöiden sitouttamisessa korostuu entisestään. (Vesterinen ym. 2013, 115-116.)

4 SUKUPOLVIEN MONIMUOTOISUUDEN HAASTEET JOHTAMISESSA

Työmarkkinat tulevat muuttumaan suuresti 2010-luvulla, kun työmarkkinoita alkaa valtaamaan uusi, itseensä luottava ja perinteiset johtamismallit haastava nettisukupolvi. (Alasoini 2010, Vesterinen ym. 2013, 19 mukaan.) Nettisukupolven määritelmä ei ole täysin yksiselitteinen. Don Tapscottin mukaan Y-sukupolvi edustaa ensimmäistä nettisukupolvea ja Z-sukupolvi seuraavaa. Yhteistä nettisukupolvien välillä on se, että teknologia on heille usein näkymätöntä. Teknologian täyttämässä yhteiskunnassa kasvaminen on tehnyt teknologiasta niin luonnollista, että se käsitetään vain osana muuta elinympäristöä. (Tapscott 2009, 30-34.)

Johtaminen on täysin uudenlaisen haasteen edessä, kun työelämässä on ensimmäistä kertaa neljä sukupolvea edustettuina (Burkus 2010, Vesterinen ym. 2013, 19 mukaan). Sukupolvien välisessä johtamisessa tuleekin korostumaan kyky sopeutua erilaisiin ihmisiin ja näkemyksiin, sekä ymmärrys siitä, että ihmisten tärkeäksi kokeemat asiat työssä, työmotivaatiossa ja esimiestyöskentelyssä vaihtelevat persoonan ja henkilön elämäntilanteen mukaan. Siinä missä kiireisintä perhe-elämää elävä henkilö arvostaa työltään joustavuutta, voi toisenlaisessa elämäntilanteessa oleva henkilö arvostaa aivan päinvastaisia asioita. (Tienari ym. 2011, 248-249.)

4.1 Suuret ikäluokat

Suurista ikäluokista puhuttaessa tarkoitetaan 1940- ja 1950-luvuilla syntyneitä ihmisiä. Tämä ikäluokka eli sodan runteleman Suomen oloissa jolloin kaikesta oli pulaa, mutta toivo ja halu rakentaa parempi huomina oli kova (Tienari ym. 2011, 18). Useat suurten ikäluokkien edustajat arvostavat pitkää ja varmaa uraa, sekä hyvää eläkettä (Tienari ym. 2011, 177).

4.2 X-sukupolvi

Niin sanottujen suurten ikäluokkien jälkeen syntyi X-sukupolvi 1960- ja 1970-luvuilla. X-sukupolven aikana, Suomi oli jo toipunut sodan ajoista, nykyinen kulutusyhteiskunta alkoi tehdä tuloaan ja hyvinvointi oli kasvussa (Tienari ym. 2011, 18). X-sukupolvi on suorituskeskeinen, he ovat tottuneet olemaan henkilöitä, joita arvioidaan ja joiden suorituksia mitataan. X-sukupolvesta löytyy niin tavan työntekijöitä, kuin uraputkessa kiitäviä johtajia. (Tienari ym. 2011, 177-178.)

4.3 Y-sukupolvi

1980-luvulla ja 90-luvun alkupäässä syntynyt Y-sukupolvi saikin jo nauttia yltäkylläisyyden yhteiskunnasta, joka jatkui aina 1990-luvun lamaan asti. (Tienari ym. 2011, 19.) Y-sukupolvi onkin syntynyt aikaan, jossa he saivat paljon palautetta ja kannustusta niin vanhemmiltaan kuin opettajilta koulussa ja valmentajilta harrastuksissaan. Heitä on kannustettu verkostoitumiseen, vaikuttamiseen sekä itsensä ja omien asioidensa ilmaisuun. (Pirinen & Hussi 2010, Vesterinen ym. 2013, 19 mukaan.)

Y-sukupolvi on syntynyt digiaikaan. Heille internet, some, sekä jatkuva mielipiteiden jakaminen ympäri maailmaa on yhtä arkipäivää kuin aikaisemmilte sukupolville television katselu tai sanomalehden lukeminen. Se, missä aikaisempien sukupolvien nuoria on pidetty kärsimättöminä, y-sukupolvi vie sen astetta pidemmälle. Tietoa on saatavilla rajattomasti internetin kautta ja jos jokin ratkaisu ei heidän mielestään toimi, niin Y-sukupolven edustaja siirtyy kokeilemaan ja etsimään vaihtoehtoja tapaa hyvinkin nopeasti. Kun tämä sama ajatusmalli siirretään yritysmaailmaan, on hämmennystä luvassa. (Alasoini 2010, Vesterinen ym. 2013, 19-20 mukaan.)

Tienari ym. kuvailevat Y-sukupolvea ensimmäiseksi sukupolveksi, jotka kokevat, että heillä on varaa kyseenalaistaa nykypäivän johtamismallit ja totuudet. He eivät arvosta esimiestään tai kollegaansa sen takia, että he olisivat johtamishierarkiassa heitä ylempänä, vaan mikäli he antavat siihen aihetta omilla teoillaan. Y-sukupolven edustaja on usein arvaamaton ja heidän toimiaan on hankalaa ennustaa. (Tienari ym. 2011, 13-14.) He odottavat esimieheltään henkilökohtaista johtamista, eivätkä halua esimiehekseen pomoa, vaan liiderin, joka ottaa huomioon yksilön tarpeet,

sekä jakaa palautetta. Heille on erittäin tärkeää esimiesten sekä omien työtovereiden arvostus. Kaikki tämä yhdistettynä sukupolven ominaisuuteen kyseenalaistaa asioita jatkuvasti, aiheuttaa usein esimiehelle todellisia haasteita suoriutua työstään. Y-sukupolvelle on tyypillistä halu kehittää omaa osaamistaan monipuolisemmaksi, kuin edetä ylemmäs uralla. (Vesterinen ym. 2013, 125.)

4.4 Z-sukupolvi

1990-luvun puolen välin jälkeen syntynyt Z-sukupolvi on monelle vielä täysi mysteeri. He ovat nettisukupolvea, jotka ovat nopeita, kantaa ottavia ja kilpailuhenkisiä. Rehellisyys ja avoimuus ovat tärkeitä asioita, mutta myös pinnallisemmat asiat, kuten nähdynsi tulemisen tarve ja se miltä näyttää. Sosiaalinen media muokkaa ja kehittää heidän persoonallisuuttaan. (Tienari ym. 2011, 14-16.)

Don Tapscott kuvailee ihailevasti nettisukupolvea kirjassaan *Syntynyt digiaikaan*. Nettisukupolven edustajat ovat luovia, vapaita, yhteistyökykyisiä ja aloitteentekijöitä. He tulevat mullistamaan maailman hyvällä tavalla. (Tapscott 2009, 87-88.) Z-sukupolven edustaja ei enää taivu aikaisempien sukupolvien tapaan perinteiseen hierarkiaan ja auktoriteetteihin. Nuoret kaipaavat työpaikoiltaan ja esimiehiltään avoimuutta, tasa-arvoa ja läpinäkyvyyttä. (Hamel, Tienari ym. 2011, 22 mukaan.)

Op.median toimituspäällikkö Tuomas Rajala otti blogissaan kantaa Patrik Laineen poisjääntiin Suomen jääkiekkomaajoukkueesta 2017. Laine itse perusteli poisjääntiään sillä, että ensimmäinen kausi NHL:ssä on vaatinut veronsa ja hänen tarvitsee levätä. Rajala ymmärtää kirjoituksessaan Laineen kannan asiaan, mutta nostaa myös esille Z-sukupolven suhtautumisen työelämään. Siinä, missä maajoukkueeseen kuulumista on pidetty Suomessa lähes kansallisvelvollisuutena, niin Z-sukupolvi ajattelee asian hieman toisin. Heidän mielestään ei ole järkevää polttaa itseään loppuun, oli "työnantaja" sitten kuka tahansa. Heille päivästä toiseen raataminen eläkeikään asti, ei ole enää oletusarvo ja he uskaltavat tehdä valintoja, jotka ovat aikaisempien sukupolvien ajatusmallien vastaisia. (Rajala 2017.)

4.5 Nettisukupolven käyttäytymismallit Don Tapscottin mukaan

Don Tapscott on kehittänyt nettisukupolven henkilöille kahdeksan "normia" jotka kuvaavat sukupolven käyttäytymismalleja. Näitä normeja ovat: vapaus, räätälöinti, tutkiminen, eettisyys, yhteistyö, viihde, nopeus ja innovatiivisuus. Tapscott testasi normien paikkaansa pitävyyttä nGenera ohjelmistoyrityksen 6000 nuoren haastattelututkimuksessa ja todennut listan paikkansapitäväksi. (Tapscott 2009, 87-88.)

1. Vapaus. Vapaus on nettisukupolvelle erittäin tärkeää. He haluavat kehittää itseään ja kokeilla asioita ilman liian pitkiä sitoumuksia. Nettisukupolvi ei pelkää vaihtaa työpaikkaa, mikäli heille tarjoutuu mahdollisuus parempaan palkkaukseen, haasteisiin, työn joustavuuteen tai vaikkapa matkusteluun. He eivät näe tarpeelliseksi, että työn pitäisi olla sidottua johonkin tiettyyn paikkaan. Heille on täysin luonnollista työskennellä kotoa tai vaikkapa kahvilasta käsin hyödyntäen nykYTEKNOLOGIAA. Sama koskee niin shoppailua kuin koulunkäyntiä. Jos jotain voi tehdä internetin kautta, niin he todennäköisesti tekevät sen mieluummin verkossa. (Tapscott 2009, 89-91.)
2. Räätälöinti. Nettisukupolvi ei useinkaan käytä tuotetta sellaisenaan, vaan he muokkaavat tuotteesta heidän omia tarpeita paremmin palvelevaksi. Usein kysymys on elektroniikasta. Laitteisiin asennetaan ohjelmistoja, tietokoneisiin määritetään pikanäppäimiä ynnä muita käyttöä tehostavia toimintoja. Tämä aiheuttaa työpaikoilla usein haasteita, kun uusi, nuori työntekijä rupeaa kehittämään uusia toimintatapoja yrityksen rutiineihin. (Tapscott 2009, 92-93.)
3. Tutkiminen. Nettisukupolvi ei ota ensimmäistä löytämäänsä tietoa faktana, vaan he pyrkivät tutkimaan asiaa eri lähteistä ja löytämään tätä kautta totuuden etsimäänsä asiaan. Tapscott pitää tätä ominaisuutta erittäin tärkeänä nykypäivänä, jolloin kaikki tieto on löydettävissä internetistä, mutta tieto täytyy osata suodattaa. (Tapscott 2009, 93-96.)
4. Rehellisyys. Nettisukupolvi on valveutunut ja suvaitseva sukupolvi. He ovat syntyneet erilaisuuden aikaan. Sosiaalisen median ja muiden sähköisten uutiskanavien kautta saatava välitön tieto ja mielipiteet ovat muo-

vanneet nettisukupolvesta entistä enemmän yhteiskuntatietoisia ja ympäristöstään huolta kantavia nuoria. Lisäksi he ovat usein jo päiväkodista asti tottuneet ystäväystymään ja toimimaan eri rotujen ja vähemmistöjen kanssa. (Tapscott 2009, 96-104.)

5. Yhteistyö. Yhteistyö ei välttämättä tarkoita nettisukupolvelle porukan keräämistä saman pöydän ääreen, vaan he käyttävät teknologiaa apunaan. He käyttävät mielellään ryhmäviestintään kelpaavia sovelluksia, joita hyväksikäyttäen on mahdollista kerätä suuria asiantuntijajoukkoja kehittämään ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. (Tapscott 2009, 104-106.)
6. Viihde. Nettisukupolvelle viihteellisyys on tärkeää, myös työelämässä. Se, missä aikaisemmille sukupolville kahvitauko on ollut aika, jolloin mennään joukolla samaan tilaan kahvittelemaan ja puhumaan useimmiten muista kuin työasioista, nettisukupolvi voi käyttää taukonsa esimerkiksi nettipelienä pelaamalla tai surfailemalla internetissä. Diginatiivi henkilö ei myöskään koe oudoksi esimerkiksi musiikin kuuntelua työn ohessa, mikäli tämä vain on mahdollista. Tällaiset uudet tavat ja tottumukset voivat aiheuttaa närkästystä niin sanottujen ”vanhan liiton” työntekijöiden ja esimiesten silmissä. (Tapscott 2009, 106-108.)
7. Nopeus. Nettisukupolvi on kasvanut koko elämänsä digitaalisessa maailmassa. Heille tieto on ollut aina nopeasti saavutettavissa ja ihmiset nopeasti tavoitettavissa. Erilaisiin pikaviestintä sovelluksiin tottuneena sukupolvena, sähköpostikin on heille usein liian hidas ja vanhanaikainen viestintäkanava. Kun tämä sama nopeuden tavoittelu siirretään yrityselämään ja päätöksentekoon, on yhteentörmäyksiä vanhempien esimiesten kanssa luvassa. (Tapscott 2009, 108-110.)
8. Innovatiivisuus. Kaiken täytyy olla innovatiivista, uutta ja tehokasta. Nettisukupolvi ei halua raataa samalla ”kaavoihin kangistuneella” tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. He ovat eläneet aikana, jolloin innovatiivisuus on alkanut näkymään niin arjessa kuin työelämässä. Tapscottin mukaan olisi erittäin tärkeää, että yrityksen johto pyrkisi avaamaan korvansa näiden nuorien osaajien sanomalle. (Tapscott 2009, 110-111.)

5 MOTIVAATIO

Motivaatio on yksinkertaisimmillaan halua, tarvetta tai tahtoa tehdä asioita. Motivoituneet työntekijät ovat yritykselle huomattavasti tehokkaampi voimavara kuin ei-motivoitunut henkilöstö. Motivoitunut ihminen usein ylittää hänelle asetetut tavoitteet ja tekee jopa enemmän kuin häneltä on vaadittu. (Järvinen 2014, 136.) Jalonen ja Lampi kirjoittavat kirjassaan Menestyksen pelikirja intohimon merkityksestä jääkiekkjoukkueen tulokseen. Intohimon syntymisessä on monia eri osatekijöitä, joista yksi on korkea motivoituneisuus. Huipputuloksia ei ole mahdollista saavuttaa ilman intohimoa omaa tekemistään kohtaan. (Jalonen & Lampi 2012, 175-176.)

Jotta motivoituneisuus saavutettaisiin, tulisi työnkuvan olla mielekästä. Mielekkyyteen vaikuttavia motivaattoreita voivat olla haasteet, kehittyminen työssä, urakehitys, onnistumisen tunteet, hyvä työviihtyvyyys, arvostus tai palkkiot, mutta se mitä kukin pitää tärkeänä on täysin yksilöllistä. (Viitala 2013, 15-16.)

Motivaatiotekijät jaetaan kahteen osa-alueeseen; sisäisiin ja ulkoisiin. Motivaatiotekijöiden paremmuudesta väittelyn sijaan onkin erityisen tärkeää tunnistaa ne asiat mitkä ketäkin motivoivat ja pyrkiä vahvistamaan niitä. (Järvinen 2014, 135-136; Hyppänen 2013, 141.) Seuraavaksi avataan tarkemmin käsitteet: sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.

5.1 Sisäiset motivaatiotekijät

Sisäinen motivaatio on eräänlaista työniloa. Ihminen kokee tyydytystä itse työstä ja saavutuksistaan. Sisäiseen motivaatioon liitetään useita eri asioita, kuten tunne siitä, että hänen työllään on merkitystä, haasteet, kehittyminen ihmisenä ja työntekijänä, onnistumisen ilo sekä tunnustus ja arvostus esimiehiltä tai kollegoilta. (Viitala 2013, 16; Hyppänen 2013, 141.) Sisäistä motivaatiota pidetään usein ulkoista tärkeämpänä. Pysyvä suoritustaso saavutetaan usein vain sisäisen motivaation kautta. (Bmw Group 2016.)

5.2 Ulkoiset motivaatiotekijät

Raha, edut ja asema ovat tyypillisimpiä ulkoisia motivaatiotekijöitä. Raha pitää sisällään palkan ja bonukset. Etuja ovat esimerkiksi yrityksen tarjoamat terveydenhuolto ja ruokailut. Tittelit, päätäntävalta ja vastuu ovat tyypillisimpiä asemaan liittyviä asioita. (Hyppänen 2013, 141.)

Ulkoisen motivaation merkitystä ei voida sivuuttaa, vaikkakin ulkoisen motivaation merkitys koetaan usein vähempiarvoisena kuin sisäinen. Jokaisella ihmisellä on perustarpeensa kuten asunto ja ruoka, jotka tulee saada tyydytettyä. Nykyisessä hyvinvointiyhteiskunnassa on kuitenkin havaittu, että raha tai palkkiot toimivat yllättävän vähäisenä motivaattorina. (Järvinen 2014, 135.) Ulkoisten motivaatiotekijöiden kuten palkan ja bonuksien merkitys kuitenkin korostuu, mikäli työ on rutiininomaista ja se mielletään tylsäksi. (Viitala 2013, 16.) Palkkioiden käyttäminen ainoana motiivoinnin keinona tosin johtaa usein tilanteeseen, jota käsiteltiin tarkemmin kohdassa 3. Johtaminen, jolloin resursseja joudutaan käyttämään koko ajan entistä enemmän toimintojen aikaansaamiseksi.

5.3 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on 1940-luvulla kehitetty maailman vanhin motivaatioteoria. Mallia pidetään yleisesti vielä nykypäivänäkin paikkansapitävänä. Maslowin tarvehierarkiamalli muodostuu viidestä eri osa-alueesta. Ensimmäinen näistä tarpeista on fysiologiset tarpeet, eli tarpeet, joita ilman ihminen ei tule toimeen kuten ravinto, uni ja asunto. Turvallisuuden tarve on tarve numero kaksi. Näitä ovat vakituinen työ, varmuuden tunne ja vaaroilta suojautuminen. Kolmantena tulevat sosiaaliset tarpeet, kuten perhe, hyväksytyksi tuleminen tunne, ihmissuhteet ja rakkaus. Neljäntenä on arvostuksen tarpeet, joita ovat saavutukset, ansaitut tunnustuksen, itsekunnioitus ja arvostus. Ylimmällä eli viidennellä portaalla tulevat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat työstä saatava ilo, urakehitys, itsensä kehittäminen sekä osaamisen ja onnistumisen tunne. Olennaista Maslowin mallissa on se, että tarpeiden tulee tulla tyydytetyksi tietyssä järjestyksessä (Kuvio 4). Ylemmälle portaalle voidaan siir-

tyä vain, jos sitä alempien portaiden tarpeet ovat tyydytetty. Mikäli joku edellä mainituista tarpeista jää hetkellisesti tyydyttymättä, keskittää yksilö ensisijaisen motivaationsa tämän tason tarpeiden tyydyttämiseen. (Hyppänen 2013, 141-142.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia.

6 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOTEUTUS

Työn tarkoituksena on tutkia kohdistetusti juuri autoalaa opiskelevien, tai jo työelämään siirtyneiden nettisukupolven edustajien mielipiteitä johtamisesta. Tutkimuksen kohteena on etenkin Z-sukupolvi, eli 1990 puolivälin jälkeen syntynyt sukupolvi. Z-sukupolven edustajien nuoresta iästä johtuen varsinaista käytännön kokemusta tämän nuoren sukupolven johtamisesta, ei vielä juurikaan ole.

Tutkimuksessa keskitytään kahteen tutkimuskysymykseen, joita ovat:

- Minkälaista johtajuutta ja esimiestä nettisukupolvi arvostaa?
- Miten motivoida ja sitouttaa nettisukupolven edustaja yritykseen?

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa asioita voidaan käsitellä kokonaisvaltaisesti, sillä sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppejä ja suuntauksia on lukuisia, mutta kaikille tyypeille on olemassa yhteiset yhdistävät piirteet. Kvalitatiivisten tutkimuksien yhteisiä piirteitä ovat; aineiston kokoaminen todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruun välineenä suositaan ihmistä ja luotetaan omiin havaintoihin tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole jo olemassa olevan tiedon tai hypoteesin todistaminen oikeaksi, vaan aiheen mahdollisimman yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämisessä suositaan menetelmiä, jotka mahdollistavat tiedonantajalle omien mielipiteiden ja näkökulmien esille tuomista. Tutkittava joukko on tietoisesti valittu kohderyhmä. Tutkimussuunnitelma on joustava ja suunnitelmien on mahdollista muuttua tutkimuksen edetessä. Aineiston tulkintatapa riippuu käsiteltävästä tapauksesta. (Hirsijärvi & Remes 2009, 161-164.)

6.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin haastattelulla, käyttäen teemahaastattelua, joka sisälsi puoliavoimia ja avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelussa käytetään etukäteen va-

littuja teemoja, mutta se on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelua ohjataan tarvittaessa tarkentavilla lisäkysymyksillä. Haastattelu osoittautui joustavuutensa takia lomakekyselyä sopivammaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Lomakehaastattelusta poiketen, haastattelu antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen haastattelijan ja tiedonantajan välillä. Haastattelijalla voi tarvittaessa auttaa ymmärtämään kysymystä paremmin, sekä oikaisemaan väärinymmärretyt kysymykset. Pelkona oli, että haastateltavien nuorten vastaukset voivat jäädä varsin niukkasanaiseksi, mikäli aineisto kerätään lomakekyselyllä. Haastattelussa haastattelijalla pystyy helpottamaan vastausten prosessointia lisäkysymyksillä, sekä antaa mahdollisuuden palata tärkeänä pidettyyn kysymykseen myöhemmin haastattelun edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-77.)

Haastattelut suoritettiin pääosin Seinäjoen ammattikoulun Sedun kolmannen vuoden ajoneuvoasentaja opiskelijoille. Ammattikoululaisia haastateltiin kaiken kaikkiaan 11 kappaletta, lisäksi haastateltiin vielä neljää, jo muutaman vuoden työelämässä ollutta nettisukupolven edustajaa. Aineistoa nettisukupolvien haastatteluista kertyi kaiken kaikkiaan viisi tuntia ja 23 minuuttia. Ammattikoululaiset olivat syntyneet vuosina 1999-1997 ja jo työelämässä olleet nuoret vuosina 1995-1993. Haastattelujen alussa käytiin aina alkuun vapaamuotoista keskustelua, sekä esitettiin muutamia osittain epäolennaisia kysymyksiä. Näiden keskustelujen ja kysymysten tarkoituksena, oli toimia jäänmurtajana haastattelijan ja tiedonantajan välillä. Nettisukupolven haastatteluiden tueksi haastateltiin vielä kolmea X-sukupolvea edustajaa, jotka toimivat esimiesasemassa. Aineiston määrälle ei asetettu ylärajaa, mutta tarkoituksena oli saavuttaa vastauksiin saturaatio. Saturaatio on tilanne, jossa vastaukset alkavat toistamaan itseään, eikä suuremmalla otannalla tiedonantajia saavuteta enää merkittävää hyötyä tutkimusongelmaan. (Tuomi ym. 2009, 87.)

6.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen muodossa, jossa aineisto kerätään haastattelemalla ja havainnoimalla tiedonantajaa, on tyypillistä, että aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain myös samanaikaisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 223.) Kysymyksiä tehdessä pyrittiin siihen, että saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Apuna käytettiin myös

aikaisempia tutkimuksia sekä teorian tietoa. Haastattelukysymyksiin haettiin tarkoituksellisesti toistoa ja samaa asiaa saatettiin kysyä useamman kerran, hieman eri tavoin. Syynä tähän oli haastateltavan ryhmän varsin nuori ikä ja, että johdattelun määrä haluttiin pitää mahdollisimman vähäisenä.

Aineiston analyysi aloitettiin päättämällä, mikä aineistossa on tärkeää, ja jättämällä kaikki turha pois. Tarkoituksena vastata kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat: Minkälaista johtajuutta ja esimiestä nettisukupolvi arvostaa ja miten motivoida ja sitouttaa nettisukupolven edustaja yritykseen? Näiden kysymysten perusteella vastauksista nostettiin asioita kahteen ryhmään ja nämä asiat pelkistettiin, asiasisältöä kuitenkin muuttamatta. Tämän jälkeen aloitettiin etsimään toistuvia teemoja, joiden kautta löydettiin yhtenevät asiat. (Tuomi ym. 2009, 92-93.)

7 TULOKSET

Tulokset esitellään ensimmäisen kahden alaotsikon alla, jotka sisältävät tutkimuskysymyksen. Näiden otsikoiden alle kerättiin omalla alaotsikoinnilla useimmin toistuvat ja tärkeiksi koetut teemat. Ominaisuuksia ei käsitellä paremmuusjärjestyksessä, koska sellaista ei voida suoraan määritellä. Tuloksista on havaittavissa yhtäläisyyksiä teoretietoon, mutta myös poikkeuksia löytyy. Kolmannen otsikon alle on kerätty lyhyesti muita haastatteluissa nousseita seikkoja, jotka koettiin tärkeiksi mainita, vaikka ne eivät vastaakaan tutkimuskysymyksiin.

Teemat avataan mahdollisimman tarkasti mutta lyhyesti, jottei tutkimustuloksien tärkein sanoma huku muun epäolennaisen tiedon joukkoon. Teemojen avaamisen lisäksi, jokaisen otsikon alle on kerätty lainauksia haastatteluista. Lukemisen selkeyden takaamiseksi esimiesten haastatteluista poimitut lainaukset on kursivoitu.

7.1 Minkälaista johtajuutta ja esimiestä nettisukupolvi arvostaa?

Nettisukupolven haastattelukysymyksillä (liite 1.) 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 haettiin vastauksia kappaleen otsikossa mainittuun tutkimusongelmaan. Esille nousseita teemoja ovat hyvän esimiehen ominaisuudet sekä asiat, jotka koettiin tärkeäksi esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Jokainen esiteltävä teema nousi esille niin esimiesten, kuin nuorten haastatteluista.

7.1.1 Luottamus

Yksi useimmin haastatteluissa nousseista teemoista oli luottamus. Luottamus esiintyi vastauksissa monella eri tasolla. Luottamus koettiin muun muassa sovituista asioista kiinni pitämisenä, palkan ajallaan maksamisena ja vastuun jakamisena. Vaikka luottamusta ei kaikissa vastauksissa suoraan mainittukaan, oli se kaikissa vastauksissa läsnä jollain tasolla.

Maksaa palkan ajoissa. Pidetään kiinni asioista. (Haastattelu 2.)

Luottamus molemmin puolin (Haastattelu 14).

Esimiehen ei tule turhaan puuttua alaisten tekemisiin. Nuoret haluavat luottoa siihen, että he osaavat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja suoriutua tehtävästään. Etenkin turha asioihin puuttuminen ja holhoaminen nousivat esille, kun kysyttiin huonon esimiehen ominaisuuksia.

Kaikista pahinta mun mielestä esimieheessä on se, että jos ne tulee turhaan pitämään kädestä kiinni, vaikka tekijät osaa hommansa (Haastattelu 15).

Tietyille ihmisille pitää ymmärtää antaa vastuuta. Annettaisi tietty vastuuta, ettei tarvitsisi käydä kysymässä jotain yksinkertaista asiaa. (Haastattelu 11.)

Kyllä siihen työhön pitää antaa vastuuta. Jos vaan kaikki sanotaan, että tee näin ja näin, eikä se saa itte mitään miettiä, niin ei se kauaa siellä ole. Ei kaikkia saa tehdä valmiiksi. Pitää antaa vastuuta ja haasteita. (Haastattelu 1.)

Vastuun antaminen on tärkeää. Työntekijän pitää tuntea, että häneen luotetaan. (Haastattelu 3.)

7.1.2 Rento ja joustava tiimipelaaja

Seuraavaksi esiteltävä teema on valituista teemoista laajin. Teema pitää sisällään monta pienempää teemaa. Teemat ovat niin tiiviisti sitoutuneet toisiin, ettei niitä ole järkevää esitellä pienempinä kokonaisuuksina.

Esimiehen tulee olla rento ja joustaa tarvittaessa. Hänen kanssaan pitää pystyä keskustelemaan muustakin, kuin työhön liittyvistä asioista. Hänen pitää olla aidosti kiinnostunut alaisistaan ja löytää tarvittaessa aikaa alaistensa auttamiseen. Pomotusta ja pönötystä ei kaivattu, vaan tiimipelaamista. Esimiehen tulee myös ymmärtää jokaisen henkilökohtainen elämäntilanne ja ymmärtää tilanteen tuomat haasteet.

Rento kaveri, ymmärtää vitsit vitseinä ja pystyy heittämään vitsin takaisin. Auttaa tarvittaessa, ei jättäisi oman onnen nojaan. (Haastattelu 7.)

Silleen niin kuin ihmisten lailla, ettei rueta oikein pomottamaan (Haastattelu 1).

Vähän jos antais esimieskin myöden. Jos on omia tärkeitä menoja, niin pystyis joustamaan. Joustamista molemmin puolin. (Haastattelu 4.)

Edellisessä työpaikassa käytiin kerran kuussa yhteisessä palaverissa asiat läpi ja keksittiin ratkaisuja ongelmiin yhdessä. Nykyisessä työpaikassa asiat vain sanellaan ja se on erittäin huono juttu. (Haastattelu 3.)

Perheellisellä, jolla on pieniä lapsia, niin onhan heille perheasiat etusijalla, kun työpäivä päättyy. Jokaista pitää käsitellä omana persoonanaan. (Haastattelu 2.)

Vaikkakin nuoret korostivat vastauksissaan rentouden ja joustavuuden tärkeyttä, tulee esimieheltä myös löytyä tiettyä jämähyyttä ja halua pitää toimintojen tasoa yllä. Jämähyyden pitää olla tasapainossa rentouden ja joustavuuden kanssa. Tällaisia esimerkkejä nousi esille, etenkin kysyttäessä huonon esimiehen ominaisuuksia.

Sellainen lepsu. Ei väliä työn laadulla, tehdään vähän sinnepäin. (Haastattelu 4.)

Sellainen ettei välitä asioista ja liian kova kiire. Pitäisi pystyä ottamaan kaiken kiireenkin keskellä huomioon, mitä alaisilla sanottavaa. (Haastattelu 14.)

Sellainen joka on jämähkä kumminkin. Osa antaa palautetta niin hyvässä, kuin pahassa. Ja pystyis päivän päätteeksi vielä, vaikka nauramaan huonolle vitsille yhdessä. Ettei olis sellainen hirveä tosikko. (Haastattelu 3.)

Entisaikaan aina sanottiin, että esimies ei saa kaveerata liikaa työntekijöiden kanssa. Tässä asiassakin on kaksi puolta, mutta jos esimies on liian hyvä kaveri toisen kanssa, niin auktoriteetti saattaa hävitä. Synnyy pian tilanne, jossa toisen tekemisiä ruvetaan silottelemaan. Esimies on kuitenkin se, joka hoitaa ajamisen, eli osoittaa suuntaa. (Haastattelu 2.)

Esimies haluttiin nähdä työntekijänä, joka ei nosta itseään liikaa muiden yläpuolelle ja näin eristäytynyt alaisistaan. Tärkeää oli myös se, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, ei ole lellikkejä. Kaikilla on yhteiset pelisäännöt.

En näe kovin hyvänä asiana, että pomo on vaan pomo jossain omassa huoneessa. Enemmän olisi sellainen mukana oleva. (Haastattelu 10.)

Pystyisi olemaan ainakin hetkellisesti samalla tasolla kuin muutkin työntekijät ja tekemään niitä samoja juttuja osittain. Mun mielestä sillä saa sitä arvostusta. Eikä ajatella, ettei se tiedä mitään tai, että tuolla se vaan istuu, eikä tee mitään näkyvää. (Haastattelu 14.)

No ainakin sellainen joka pitää lellikkejä tai on liikaa muiden yläpuolella (Haastattelu 9).

Pitää olla hommassa mukana. Tarvittaessa pitäisi pystyä, vaikka käärimään hihat ja auttamaan ihan muissa, kuin omissa hommissa. (Haastattelu 3.)

7.1.3 Ammattitaitoinen ihmistuntija

Ammattitaito on ominaisuus, joka nousi valmistuneiden ja työelämässä olleiden nuorten vastauksista hyvin vahvasti esille. Ammattikoululaisten vastauksissa ammattitaitoa ei suoraan mainittu, mutta se oli luettavissa rivien välistä. Tämä johtuu todennäköisesti vielä varsin niukasta työkokemuksesta. Nuorilla ei ole vielä kokemusta esimerkiksi vaativammista projekteista, joissa esimiestä voidaan tarvita tukemaan päätöksiä ja diagnooseja. Ammattitaito ei tarkoita pelkästään sitä, että esimiehellä olisi vankka tekninen tietämys asioista, vaan häneltä vaaditaan myös kokemusta ja kykyä tunnistaa alaiensa vahvuudet. Käytännön kokemus koettiin eduksi, mutta se ei ollut vaatimus.

Ammattitaidottomuus. Jos ei tiedä sitä mitä alaiset tekee. Ei osaa sitä edes jollain tasolla, edes teorian tasolla tiedä mitä siellä tapahtuu, niin on hyvin vaikea johtaa kunnolla. (Haastattelu 15.)

Kyllähän se varmasti on se tieto siitä, eli on asiantuntija siinä mitä tekee. En tiedä onko kaikilla samanlainen mieltymys mutta itseni mielestä sellainen johtaja joka on lähtenyt pohjalta, eli tehnyt niitä harjanvarsi hommia, eli tietää miten hommat tehdään käytännön tasolla eikä vaan teoriassa. (Haastattelu 14.)

Hyvällä työllä ja esimerkkityöllä. Osaamisella ansaitaan kunnioitus. (Haastattelu 12.)

Ottaa henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon. Näkee sen ihmisen parhaimmat ominaisuudet ja pyrkii niiden kautta saamaan semmoiset työtehtävät, että pystyy käyttämään hyväksi siinä työtehtävässä. (Haastattelu 14.)

Ammattitaitoa ja tietoa alasta pitää olla (Haastattelu 3).

Toinen on hyvä toisessa ja toinen toisessa ja tietenkin koitetaan käyttää niitä vahvuuksia hyväksi. Jos joku on hyvä jossakin, niin koitetaan ohjata työtä siihen suuntaan. (Haastattelu 2.)

7.1.4 Avoimuus

Palautetta pitää pystyä antamaan ja vastaanottamaan molemmin puolin, niin positiivista kuin negatiivista. Positiivista palautetta pitää antaa tarvittaessa ja negatiivinen palaute koetaan mahdollisuudeksi oppia virheistä. Erityisen tärkeäksi nousi rehellisyys ja avoimuus työpaikalla.

Pystyy sanomaan molemmin päin mitenkä asiat on. Eikä tarvi kaverilta kuunnella kommenttia siitä, mikä pitäisi päin näköä sanoa. (Haastattelu 13.)

Keskustelemalla asioista ja suoraselkäisesti sanoo, miten asia on mennyt. Kehua jos jokin työ mennyt hyvin (Haastattelu 12.)

Se on, jos ei puhuta riittävästi, niin ei oo hyvä (Haastattelu 3).

Lähes kaikki halusivat kuulla negatiivisen palautteen. Palaute pitää vain osata antaa oikein. Huutaminen ja kiihtyminen nähtiin huonona asiana. Esimiehen pitää pystyä puuttumaan arkoihinkin asioihin, mutta tapa ja ajoitus ratkaisevat hyvän ja huonon negatiivisen palautteen.

Jos homma mennyt kunnolla pieleen, niin palautteen voi jättää seuraavalle päivällekin (Haastattelu 12).

Sen verran rento, että ei välttämättä tarvitse ottaa pultteja, jos hommat kusee, vaan asiat voi hoitaa rauhallisestikin. Näitä on nähty, että esimies rupeaa heti räyhäämään ja siinä ei kukaan voita mitään. (Haastattelu 15.)

7.2 Miten motivoida ja sitouttaa nettisukupolven edustaja yritykseen?

Tämä tutkimuskysymys pitää sisällään kaksi eri kysymystä, mutta ne käsitellään yhtenä kokonaisuutena, koska työntekijöiden motivoituneisuudella ja sitoutumisella yritykseen vallitsee kiistaton yhteys. Nettisukupolven haastattelukysymyksillä (liite 1.) 3, 5, 6, 7, 8, 16 ja 18 haettiin vastauksia kappaleen otsikossa mainittuun tutkimusongelmaan. Seuraavaksi avataan esille nousseet teemat.

7.2.1 Oikeanlainen palkkaus

Raha nousi monissa haastatteluissa ensimmäiseksi mainituksi motivaatiotekijäksi. Työtä tehdään, jotta pystytään turvaamaan taloudellinen pärjääminen. Tämä on täysin ymmärrettävää ja tukeekin vahvasti Maslowin tarvehierarkia mallia, jota käsiteltiin aikaisemmin. Nuorille esitettiin jatkokysymys arvostukseen ja työviihtyvyyteen liittyen ja hyvin moni vastaaja, hieman asiaa pohdittuaan totesikin, että ei raha välttämättä tärkeintä olekaan, mutta poikkeuksiakin löytyi. Rahan merkitystä motivaattorina ei voida kuitenkaan missään nimessä kiistää, mutta harvalle se riittää ainoaksi motivaatiokeinoksi. Palkkauksen tulee olla kilpailukykyinen, suhteutettu osaamistasoon ja tasapainossa yksilön arvostamien muiden asioiden kanssa.

Palkka kilpailukykyinen, täytyy nousta osaamistason mukaan (Haastattelu 14).

Palkkaus pitää olla järkevä (Haastattelu 13).

Mielekästä työtä ja mielekkään työilmapiirin sekä kohtuullisen palkan (Haastattelu 8).

Palkkauksen pitää olla oikeanlainen työkokemukseen ja osaamiseen suhteutettuna. Jos pätevä kaveri on alipalkattuna töissä, niin yleensä

seuraamus on se, että hän on lähdössä muualle töihin. Työntekijä pitää palkita kykyjen ja taitojen mukaan. (Haastattelu 2.)

7.2.2 Työn mielekkyys

Työviihtyvyys mainittiin jokaisessa haastattelussa. Lähes jokainen vastaajista nosti myös työviihtyvyyden tärkeämmäksi tekijäksi kuin palkkauksen. Lisäksi työnkuvan monipuolisuutta ja vaihtelevuutta pidettiin tärkeänä. Työn täytyy tarjota sopivasti haasteita ja vaihtelevuutta, jotta into työn tekemiseen säilyy.

Töissä pitää viihtyä, töitä tehdään niin paljon tästä elämästä, että hulluksi tulisi, jos töissä ei olisi mukavaa. (Haastattelu 13.)

Muuttuvat työtehtävät ja sen tuoma mielenkiinto (Haastattelu 14).

Jos työpaikka ja ilmapiiri on mukava, niin ei se raha oo ykkösasia (Haastattelu 4).

Jos siellä ei viihdy, siellä töissä, niin ihan sama, vaikka se palkka olisi puolet enemmän, niin kyllä sitä tulee lähdettyä siitä työstä pois. Kyllä se työviihtyvyys on paljon tärkeämpää. (Haastattelu 14.)

Se on myös tärkeä asia, että alaiset kokee olevansa hyödyksi ja saa mielekkyyttä tekemiseensä. Kun työntekijä saa jotain irti työstänsä, niin se työ kehittyy. (Haastattelu 2.)

Jatkokouluttautuminen nousi myös vastauksista useasti esille. Monet nuorista pitivät työnantajan suorastaan velvollisuutena mahdollistaa jatkokouluttautuminen ja kehittyminen. Se, mihin nuoret tähtäsivät jatkokoulutuksella, oli täysin yksilöllistä. Osa halusi kehittyä paremmaksi asentajaksi ja erikoistua, osalle taas oli tärkeää päästä nousemaan hierarkiassa ylöspäin.

Pitää päästä etenemään. Jos ei ole mitään mahdollisuutta edetä ja kehittyä työpaikalla, niin en näe sellaista pysyvänä työpaikkana. Mulle se on aika ahdistava ajatus, että koulusta pääsee johonki töihin ja se on sitä samaa hommaa, loppuun asti. (Haastattelu 15.)

Sellainen että pystyisi kehittymään ja nousemaan työuralla (Haastattelu 5).

Meillä esimerkiksi yksi nuori kaveri sai hirveästi intoa, kun pääsi hybridi-koulutukseen. Muuttui ihan toiseksi kaveriksi, kun tajusi että saa ruveta tekemään vaativampiakin hommia. (Haastattelu 3.)

7.2.3 Arvostus työyhteisössä

Työyhteisön arvostus ja tunnustukset hyvin tehdystä työstä ovat tärkeää. Nuorilta kysyttiin, mikä heidän mielestään olisi paras palkinto hyvin tehdystä työstä tai onnistumisesta. Yli 90 % vastaajista mainitsi arvostuksen ja kiitoksen tärkeämmäksi asiaksi, kuin rahallisen bonuksen. Vastauksissa ei eritelty, onko esimiehen arvostus tärkeämpää kuin kollegoiden. Varmaa on kuitenkin se, että nuoren pitää tuntea itsensä osaksi työyhteisöä ja saada tarvittaessa kiitosta hyvin tehdystä työstä.

Se kun joku kokeneempi tulee onnittelemaan siitä tai mainitsemaan siitä (Haastattelu 8).

Kyllä se on kiitokset ja vähän kehuja. Lämmittää mieltä. (Haastattelu 13.)

Jos nyt joku tulisi taputtamaan, vaikka olkapäälle ja sanoisi, että hitto sä oot tehnyt hyvää työtä. Kyllähän se piristäisi mieltä. (Haastattelu 7.)

Kannustaminen ja ohjaaminen, ei saisi jättää työntekijää yksin (Haastattelu 2).

7.2.4 Varma työpaikka

Pitkän uran ja yrityksen auttamisen halun arvostus, nousi etenkin kysymysten 6 ja 16 vastauksista esille (liite 1). Tämä vastaus tuli hieman yllätyksenä ja onkin vahvasti ristiriidassa kirjoitettuun teoretietoon, jossa nettisukupolvea pidetään hankalasti sitoutettava ja heidän haluaan työskennellä yrityksen edun nimeen kritisoidaan. Kysymyksen 16. A-kohtaan vastaajista 73 % valitsi mieluummin pidemmän uran kuin 10 % kovemman palkkauksen. Huomioitavaa on kuitenkin se, että osa pitkän uran valinneista perusteli vastaustaan pitkän uran mahdollistamalla palkkakehityksellä.

No kyllä se varmaan se A olisi. Tietäisi ettei lopu työt ainakaan. Sitten kun on lainat ja kaikki nii, ettei lopu työt. (Haastattelu 6.)

Pitkä ura ennemmin. Varman päälle on mukava pelata. (Haastattelu 2.)

No se vois olla se A kuitenkin. Jos on pitkä ura, niin kyllähän siinä nousee palkkauskkin. (Haastattelu 5.)

Kysymyksen 16 B-kohdan vastaukset vain korostivat ristiriitoja teorian kanssa. 80 % vastaajista valitsivat mieluummin pitkän, toimipisteeseen ja kellonaikoihin sidotun työn, kuin liukuvan työajan ja mahdollisuudet etätöihin. Kysymysasettelun pelättiin vaikuttavan tutkimustulokseen, mutta perusteluita tiedustellessa tämä pelko osoitautui turhaksi. Käytännössä kaikki pitkän uran valinneet nuoret pitivät nimenomaan työaikojen säännöllisyydestä ja siitä, että työpaikalle saavutaan fyysisesti.

Vastaan A. Itse koen, että kun on joku tietty työpaikka, niin kun työpaikalta lähtee, niin ne työasiat jää sinne työpaikalle. Jos ei olisi fyysistä työpaikkaa, vaan tekisi kotona töitä, niin voisi miettiä työjuttuja, vaikka olisikin vapaa-ajalla. (Haastattelu 14.)

Valitsen A:n ja kyllä kellonajat pitää olla (Haastattelu 4).

Kyllä mä tässä tilanteessa ottaisin sitten A:n. Toisaalta sitten taas kiva lähtee töihin, missä on muita ihmisiä. (Haastattelu 9.)

Ylitöitäkin oltiin valmiita tekemään ja jopa joustamaan omista menoista. Ylitöistä piti saada rahallinen korvaus, mutta se ei ollut kenelläkään syy ylitöihin jäämiseen. Työyhteisön auttaminen ja yrittäjälähtöinen ajattelu nousivat myös vastauksista esille.

On luvannut tehdä jonkun homman loppuun. Niin jos ei normi työajalla menekään ja on luvannut, niin se sitten kans tehdään. (Haastattelu 4.)

Enimmäkseen se, että oon jäänyt auttamaan työkaveria. Ettei tarttee jäädä yksin tekemään. (Haastattelu 7.)

Homma on jäänyt kesken ja aamulla olisi pitänyt aloittaa uusi, niin se on ollut vähän pakko saada valmiiksi, ettei tarvis selittää asiakkaalle miksi hänen aika pitää perua. Siitä tulisi itelle ja firmalle vaan huonoa mainosta, jos perutaan aikoja tai ei tuu valmiiksi ajallaan. (Haastattelu 14.)

7.3 Muita tärkeitä poimintoja haastatteluista

Seuraavaksi esitellään vielä muutamia poimintoja haastatteluista. Vaikka poiminnat eivät vastaa tutkimuskysymyksiin, on niiden esittely tärkeää. Aiheet auttavat muodostamaan kokonaiskuvan siitä, mitä tulevaisuudessa on luvassa.

7.3.1 Onko johtaminen muuttunut?

Esimiesten haastatteluista nousi esille muutamia esimiestyössä tapahtuneita muutoksia siirryttäessä nettisukupolvien aikaan. Aika ja toimintatavat ovat kuitenkin enemmän muuttaneet johtamista kuin sukupolvien muutos. Tekniikan yleistyminen autoissa ja sitä myöden testereiden ohjaamat prosessit ovat muokanneet työnjohtajan ja asentajan välistä kommunikaatiota vuoropeliksi, jossa tieto liikkuu työn suorittajalta työnjohtoon ja toisinpäin. Tällainen suuntaus on hyvin lähellä leader-tyyppistä johtamista. Nykyisten korjaamoprosessien aikana onkin mahdotonta toimia tehokkaasti ilman toimivaa vuorovaikutusta. Management- ja leadership-tyylien yleisyydestä keskustellessa nousi esille persoonasta riippuvainen johtamistapa. Kukaan esimiehistä ei nähnyt, että sukupolvien välille voisi selvästi määrittää tiettyä johtamistyyliä, vaan asiat henkilöityvät, jolloin jokaisen kanssa käytävä vuorovaikutus on yksilöllistä. Tämä nousi esille myös nuorten vastauksista.

Ei mun sukupolvelle, tai muullekaan sukupolvelle pysty yhdellä johtamistyyppillä niputtamaan kaikkia samaan. Se riippuu henkilöstä aika paljon. (Haastattelu 15.)

Siellä on porukkaa joka lähtöön. Toinen tykkää erilaisesta. (Haastattelu 3.)

Kyllä se edelleenkin henkilöityy. Henkilöitä on erilaisia. Toiset vaativat enemmän ohjausta ja seurantaa, sekä muistutusta siitä mitä halutaan tehdä, toiselle riittää vähempi. (Haastattelu 2.)

7.3.2 Aiheuttaako sukupolvien välinen yhteistyö ongelmia?

Nuoret kokivat, että heidät on otettu työpaikoilla pääsääntöisesti hyvin vastaan eikä merkittäviä riitoja ole esiintynyt. Nuorilta kysyttiin jatkokysymyksenä, osaisivatko he kuvitella ongelmatilanteita, jotka johtuisivat sukupolvien välisistä eroista. Vastaukset painottuivat lähinnä pinttyneisiin toimintatapoihin, kokemattomana pitämiseen ja henkilökemioihin. Mitään näistä syistä ei voi suoraan yhdistää vain nettisukupolviin. Esimiehen tosin olivat kaikki sitä mieltä, että nuoret ovat vanhempia hätäisempiä, mutta näin on ollut kautta aikain. Nuori odottaa esimieheltään nopeita päätöksiä ja saattaa jopa ärähtää, jos hommaa jäädään vatvomaan, mutta tätäkään ei koettu varsinaiseksi riitatilanteiden aiheuttajaksi.

No en tiedä saako siitä riitaa, mutta kyllä se vanhempi sukupolvi tekee asioita eri tavalla. Ne ei ehkä osaa käyttää niin tietokoneita kuin me. (Haastattelu 9.)

Varmaan joku juttu, jota tehdään jollain vanhalla huonolla keinolla, mutta sitä ei muuteta, koska ne muut on tehnyt sitä aina (Haastattelu 10).

Ei oikeastaan mitään ongelmia, ennemminkin tukevat toisiaan. Nykysukupolvi rupeaa ensiksi hakemaan testerillä vikaa ja vanhemmat menevät kokemuksella ja korvakuulolla. Molemmat antavat vinkkejä toisille asioissa jotka osaavat paremmin. Henkilökemiat yleensä aiheuttavat ongelmia, jos jokin, mutta näitäkin tosi vähän. (Haastattelu 3.)

No kyllä mä näkisin, että henkilökemiat ei vaan kohtaa. Toimintatavoisakin on eroja, mutta ei ne yleensä riitoja aiheuta. Oma kokemus on, että kyllä eri sukupolven voi tehdä töitä yhdessä, jos henkilökemiat vain kohtaa. (Haastattelu 1.)

No ainahan se tahtoo olla niin että nuorempi porukka on hätäisempää kuin vanhempi, usein vanhempi jaksaa odottaa vastausta pidempäänkin (Haastattelu 2).

Nyt kun kysyit, niin kun ajattelee nuorempaa asentaja porukkaa, niin kyllä sieltä joku saattaa ärähtää, jos ei pysty heti vastaamaan (Haastattelu 1).

8 POHDINTA

Seuraavaksi käsitellään yhteenveto tutkimuksesta. Käsiteltäviä asioita ovat johtopäätökset, tutkimustavoitteiden saavuttaminen, luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi johtopäätökset sekä pohditaan tutkimustuloksia ja niiden käytettävyyttä. Toisessa luvussa pohditaan tuloksen luotettavuutta ja kolmannessa luvussa esitellään esille tulleet jatkotutkimushaasteet.

8.1 Johtopäätökset

Tärkeimmiksi esimiehen ominaisuuksiksi nousi luottamus, rentous, joustavuus, sopiva jämäkkyys, tasavertaisuus, ammattitaito, ihmistuntemus, avoimuus ja rehellisyys. Esimiehen tulee jakaa sopivasti vastuuta työntekijöilleen ja luottaa heidän kykynsä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja suoriutua tehtävästä. Mikäli työntekijällä taas on haasteita suoriutua työtehtävästä, esimiehen tulee toimia hänen tukenaan, eikä jättää häntä painimaan yksin ongelman kanssa. Puheenaiheet eivät saa keskittyä vain työasioihin ja tarvittaessa huumoria tulee käyttää keventämään päivittäisiä rutiineja. Ihmisten erilaiset elämäntilanteet tulee ymmärtää ja tarvittaessa on pystyttävä joustamaan työasioista, kulloisen tilanteen vaatimalla tavalla.

Esimiehen tulee olla jalat maassa oleva, tasavertainen kumppani, joka kohtelee kaikkia samantarvoisesti ja auttaa tarvittaessa, vaikka se tarkoittaisi omien hihojen käärimistä. Esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä. Nuorten mielipiteitä pitää kuunnella ja heille pitää antaa mahdollisuus osallistua työyhteisön kehittämiseen. Usein juuri nuoret tuovat uusia menetelmiä ja ideoita työelämään. Näiden hyödyntäminen on ensisijaisen tärkeää, mikäli yritys haluaa pysyä kehityksen mukana. Nuori ikä ei välttämättä tarkoita tietämättömyyttä.

Johtaminen on taitolaji, joka vaatii ammatillista tietämystä, että ihmistuntemusta. Työntekijöihin tutustumalla ja heistä kiinnostumalla, esimies oppii tuntemaan alaisensa vahvuudet, jonka avulla töiden suunnittelu helpottuu. Saavuttaakseen työntekijöiden arvostuksen esimies tarvitsee riittävästi tietoa johtamastaan asiasta, eikä käytännön kokemukseen olisi pahitteeksi. Tutkimuksessa avoimuus nousi keskeisenä osana esille. Nuoret arvostivat suoraan puhumista ja palautteen jakamista, niin

hyvistä kuin huonoistakin asioista. Esimieheltä kuitenkin toivottiin hienovaraista tilannetajua palautteen jakamiseen, etenkin silloin kun hommat ovat menneet kunnona pieleen.

Motivaatiosta ja sitoutumisesta puhuttaessa, keskeisiksi nousseet teemat olivat oikeanlainen palkkaus, mielekäs työ, arvostus sekä varmuus työsuhteen jatkumisesta. Vaikka nuoret arvostivat työviihtyvyyttä ja työn mielekkyyttä tärkeämmäksi kuin raha, rahan merkitystä tärkeänä ulkoisena motivaatiokeinona ei voida kiistää. Raha on kuitenkin syy, minkä takia töissä lähtökohtaisesti käydään. Palkkauksen tulee olla kilpailukykyinen ja suhteutettu osaamistasoon. Työn mielekkyys ja työyhteisön arvostus olivat selkeitä sisäisiä motivaattoreita. Töissä pitää viihtyä ja työ ei saa olla tasaista samaa suorittamista päivästä toiseen. Työnkuvan pitää olla tarpeeksi vaihtelevat ja työssä tulee olla sopivasti haasteita. Myös jatkokouluttautuminen ja mahdollisuus kehittyä koettiin tärkeäksi. Nuoren pitää kokea itsensä arvostetuksi työyhteisössä ja kokea, että hänen tekemisillään on merkitystä. Hyvin tehdystä työstä pitää myös kehua ja antaa tunnustusta. Nuoret arvostavatkin kiitosta ja kunnioittamista rahaa enemmän. Viimeinen haastatteluissa esille nousseista motivaattoreista oli varmuus työsuhteen jatkumisesta. Tämä vastaus olikin täysin ristiriitainen kirjoitettuun tietoon. Nuoret arvostavat varmaa työpaikkaa ja sitä, että he voivat suunnitella elämänsä pidemmällä tähtäimellä, ilman pelkoa työttömäksi joutumisesta. Joustamista omista menoista ylitöihin jäädäkseen ei myöskään koettu mahdolltomana ajatuksena. Erityisen positiivista olikin huomata, että monille nuorille ylitöihin jäämisen syy ei ollut raha, vaan työyhteisön auttaminen.

Nuorten motivaatioon liittyviä vastauksia tutkiessa syntyi ajatus siitä, että nämä nuoret ovat jo lähtökohtaisesti motivoituneita työn tekemiseen. Esimiestyön tärkeimmäksi asiaksi jääkin jo olemassa olevan motivaation ylläpito. Eväät motivaation ylläpitoon meille on jo annettu.

Olen itse toiminut koko opinnäytetyö prosessin ajan merkkikorjaamolla työnjohdossa. Prosessin aikana olen oppinut ymmärtämään paremmin eri sukupolvien edustajien käyttäytymistä ja olen mahdollisesti jopa pystynyt kehittämään omaakin osaamistani esimiehenä. Tästä syystä näkisin, että jokaisen nuorten kanssa työskentelevän esimiehen tulisi lukea opinnäytetyö ajatuksella läpi, tai ainakin luvussa seitsemän esiteltyt nuorten vastaukset.

Edustan itse Y-sukupolvea, mutta en allekirjoita kaikkia omasta sukupolvestani kirjoitettuja käyttäytymismalleja todeksi itseni kohdalla. En myöskään pysty aukottomasti todistamaan mallien täydellistä sopivuutta keneenkään tuntemaani Y- tai Z-sukupolven edustajaan. Osittain tästä syystä tuloksia pohtiessani mieleeni muodostui koko ajan vahvemaksi käsite ihmisen persoonasta riippuvainen johtaminen ja motivointi. Tutkimustuloksista on toki selvästi havaittavissa tietyt suunnat, jotka toimivat tulevaisuuden esimiehille hyvänä ohjenuorana, mutta näitäkään ei voida kuitenkaan liukuhihnamaisesti soveltaa jokaisen yksilön kohdalla. Varmaa kuitenkin on se, että vain hyvin harva nettisukupolven edustaja tulee enää taipumaan autoritäärisen johtajan alaisuuteen. Esimiesten tuleekin muistaa, että työntekijä on vain ihminen. Oli kyseessä minkäläinen tilanne tahansa, ihmisiä pitää kohdella ihmisten lailla, kunnioittavasti ja yksilölliset erot huomioon ottaen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa puhutaan usein käsitteestä reliabelius. Reliabelius tarkastelee tulosten toistettavuutta ja satunnaisvirheettömyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos samaa henkilöä haastatellaan kahdella eri tutkimuskerralla ja molempien tulokset ovat yhtenevät, voidaan tuloksia pitää reliabeleina. Toinen tutkimuksen luotettavuuteen liitettävä käsite on Validius. Validius tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, kuinka hyvin haastattelukysymykset vastaavat tutkimuskysymyksiin (Hirsijärvi ym. 2009, 231).

Opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellessa aikaisemmin mainittu toistettavuus oli ajankäytöllisistä syistä täysin mahdotonta. Toistoa toki haettiin kysymällä samoja asioita useammassa eri muodossa. Tältä kantilta asiaa tarkastellessa tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä monen tiedonantajan vastaukset alkoivatkin toistamaan itseään kysymyksestä toiseen siirryttäessä. Haastattelukysymykset myös vastasivat tutkimuskysymyksiin hyvin. Nuorten kahdeksastatoista haastattelukysymyksestä ainoastaan kolmesta ei saatu mitään olennaista tietoa tutkimuskysymykseen. Näistäkin kolmesta kysymyksestä kaksi oli tietoisesti valittuja, helppoja, epäolennaisia kysymyksiä, joiden tarkoitus oli vain keventää alkujännitystä.

Suurimmaksi luotettavuuden epäkohdaksi näkisin alueelliset erot. Tutkimustuloksia voidaan pitää varsin luotettavina Etelä-Pohjanmaan alueella, mutta tuloksia ei voida aukottomasti soveltaa mille tahansa paikkakunnalle. Lähes kaikki haastateltavat nuoret olivat selvästi tottuneet tekemään töitä ja he olivat kotoisin ”maalta”. Tuloksia soveltaessa on otettava huomioon alueellinen kulttuuri ja nuorten lähtökohdat. Mikäli vastaavanlainen tutkimus tehtäisiin vaikkapa pääkaupunkiseudun hektisessä sykkeessä eläville nuorille, tutkimustulos voisi olla täysin erilainen.

8.3 Jatkotutkimushaasteet

Tuloksien luotettavuutta pohtiessa nousi esiin varteenotettava jatkotutkimushaaste. Vastaavanlainen, autoalan opiskelijoille kohdistettu tutkimus voitaisiin toteuttaa jossain toisella paikkakunnalla, esimerkiksi pääkaupunkiseudulla. Saatuja tuloksia verrattaisiin tässä työssä saatuihin tuloksiin, joiden perusteella voitaisiin tehdä johtopäätökset mahdollisista alueellisista eroavaisuuksista. Toinen mahdollinen jatkotutkimushaaste olisi suorittaa Etelä-Pohjanmaan alueella, mieluiten vielä Seinäjoella vastaavanlainen tutkimus, mutta täysin eri alaa opiskeleville nuorille. Näiden tulosten perusteella voitaisiin suorittaa alakohtaista vertailua ja tehdä päätelmiä esimerkiksi siitä, hakeutuvatko tietyn tyyppiset ihmiset tietyille aloille.

LÄHTEET

- Amabile, T. & Kramer, S. 2011. Pienet suuret teot: opi johtamaan kehitystä. Suomentaja Mirella Rosenström. Helsinki: Talentum.
- Auto-kaari Oy. 2016. Huollon prosessit. Yrityksen sisäinen asiakirja.
- Bmw AG. 2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.10.2017]. Saatavana: <https://www.bmw.fi/fi/aiheet/palvelut/vehicle-service-parts/teleservices.html>
- Bmw Group. 2016. Käytännön johtaminen ja yhteistyö huoltoprosessissa. Luentomoniste 6.4.2016. Yrityksen sisäinen asiakirja.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Suomentaja Jorma Alanen. Helsinki: Talentum.
- Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. 2011. Uusi johtamisen psykologia. Suomentaja Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 17.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Rajala, T. 15.5.2017. Oikea syy sille miksi Patrik Laine ei tullut lätkän MM-kisoihin [Blogikirjoitus]. [Viitattu 16.5.2017]. Saatavana: <https://op.media/talous/Raha-ja-arki/Oikea-syy-sille-miksi-Patrik-Laine-ei-tullut-latkan-MM-kisoihin-edfe8f81292d4971947a2f99bd7b8a45>
- Tapscott, D. 2009. Syntynyt digiaikaan - sosiaalisen median kasvatit. Suomentaja Timo Hautala. Jyväskylä: Wsoy.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2013. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vaasa: JTO.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 18.11.2017]. Saatavana Ellibs-e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Yrittäjät. 2016. Tutkimus: Yrittäjän oma kiinnostus digitalisaatiosta keskeisin syy menestykseen. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.3.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/538612-tutkimus-yrittajan-oma-kiinnostus-digitalisaatiosta-keskeisin-syy-menestykseen>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset nettisukupolvelle

Liite 2. Haastattelukysymykset työnjohdolle

Haastattelukysymykset nettisukupolvelle

1. Syntymävuosi?
2. Työkokemus?
3. Jos työkokemusta, mitä pidit paikasta?
 - a. Mitä hyvää?
 - b. mitä huonoa?
4. Miten haet tietoa sinua askarruttavaan kysymykseen?
5. Mitkä asiat motivoivat sinua?
6. Oletko koskaan tehnyt ylitöitä tai joutanut omista menoistasi jäädäksesi ylitöihin? Miksi?
7. Mikä olisi paras palkinto tekemästäsi hyvästä työstä?
8. Mitä tavoitteita sinulla on tulevalle työurallesi?
9. Mitä pidät tärkeänä esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa?
10. Miten hyvä esimies ottaa alaisen huomioon?
11. Haluatko kuulla negatiivisen palautteen?
12. Minkälaista johtajuutta juuri sinun ikäluokkasi ajattelet arvostavan tulevaisuudessa?
13. Mitkä ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia?
14. Mitkä ovat huonon esimiehen ominaisuuksia?
15. Minkälaista esimiestä sinä kunnioittaisit?
16. Sinulle tarjotaan työpaikkaa kahdesta eri yrityksestä. Ajatellaan yrityksiä olevan alla lueteltuja eroja lukuun ottamatta samanlaisia, kumman yrityksistä valitset, miksi?
 - Yritys A tarjoaa varman ja pitkän uran, mutta palkkaus on yritys B:tä 10% pienempi
 - Yritys B tarjoaa 10% korkeampaa palkkausta kuin yritys A mutta pitkän uran luominen on epävarmempaa
 - Yritys A tarjoaa pitkän ja varman uran, työaikasi on klo. 8-16 ja työ on sidottu toimipisteeseen
 - Yritys B tarjoaa liukuvan työajan ja mahdollisuuden etätöihin, mutta pitkän uran rakentaminen on epävarmempaa
17. Onko sinulle tullut riitaa vanhemmanpolven asentajien/esimiesten kanssa? jos on niin millaisissa asioissa? Jos ei, voisitko kuvitella millaisista asioista voisi olla kyse?
18. Minkälainen olisi yritys jossa ajattelisit voivasi työskennellä seuraavat 10 vuotta tai enemmän?

Haastattelukysymykset työnjohdolle

1. Syntymävuosi?
2. Montako vuotta alalla?
3. Mitä on hyvä johtaminen? milloin johtaminen on onnistunut?
4. Mitkä ovat hyvän johtajan ominaisuuksia?
5. Onko johtaminen muuttunut?
6. Eroaako ns. nettisukupolven johtaminen aikaisempien sukupolvien johtamisesta? Mitä tulevaisuudessa vaaditaan esimieheltä?
7. Miten motivoisit nettisukupolven asentajaa pysymään yrityksessä mahdollisimman pitkään?
8. Oletko törmännyt sukupolvien välillä esiintyviin riita- / ongelmatilanteisiin, jotka voisivat johtua sukupolvien välisistä eroista toiminta- tai ajattelumalleissa? Jos olet, niin kuinka tällaiset tilanteet on ratkaistu?
9. Eroaako nettisukupolven työntekijän ja esimiehen suhde vanhempien sukupolvien ja esimiesten välisestä suhteesta?
10. Mitä neuvoja antaisit esimiehelle 10v päähän tulevaisuuteen?