

Maarit Rätty

Moninaisuuden johtaminen: Y-sukupolven johtamisen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

27.5.2016

Tekijä (t) Otsikko Sivumäärä Aika	Maarit Rätty Moninaisuuden johtaminen: Y-sukupolven johtamisen kehittäminen 70 sivua + 6 liitettä 27.5.2016
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja (t)	kehityspäällikkö, yliopettaja Erja Turunen
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin Kelan Kymenlaakson vakuutuspiiriin. Valitun aiheen taustalla vaikutti tietoisuus yhteiskunnassa ja työelämässä lähivuosina tapahtuvista sellaisista rakenteellisista muutoksista, kuten digitalisoituminen ja pitkät työurat ja niiden vaatimukset. Opinnäytetyön aiheena oli moninaisuuden johtaminen, josta aihe rajautui Y-sukupolven johtamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli kuvata toisaalta sitä, mitä odotuksia Y-sukupolvella on työelämän ja johtamisen suhteen, sekä sitä millaisilla johtamisen keinoilla nuoret saataisiin sitoutumaan organisaatioon.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Kehittämistehtävän teoria koostuu kirjallisuudesta ja kohdeorganisaation tietojärjestelmistä hankituista aineistoista sekä ryhmähaastatteluina toteutetuista haastatteluaineistoista. Teoreettinen viitekehys koostuu ikä- ja moninaisuuden johtamisen sekä Y-sukupolven johtamisen teorioista.</p> <p>Kerätyn haastatteluaineiston tulokset kertoivat, että korkeasti koulutetut nuoret kokivat organisaation palkat alhaisiksi. Lisäksi he olivat tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa kehittää osaamistaan ja päästä etenemään urallaan. Työ kohdeorganisaatiossa koettiin tärkeäksi ja pääosin mielekkääksi. Korkeaa palkkaa tärkeämpänä pidettiin mielekästä työtä, hyvää työyhteisöä ja jatkuvia mahdollisuuksia kehittyä työssään ja edetä. Edellä mainittujen elementtien vaikutus sitoutumiseen oli tehdyn tutkimuksen mukaan ilmeinen.</p> <p>Kehittämistehtävän lopullinen tuotos on mielekkään työn johtamiseksi tarkoitettu opas esimiehille. Oppaan fokuksena oli työuran alkuvaiheessa olevan henkilöstön johtaminen, mutta opas sopii soveltaen myös muille työelämän sukupolville. Toimenpidesuosituksena on johtamisen kehittäminen mielekkään työn mahdollistajana sisäistä motivaatiota johtaen. Tämän kehittämistehtävän onnistumista tullaan mittaamaan oppaan käyttöönotosta saatujen kokemusten myötä.</p>	
Avainsanat	moninaisuus, Y-sukupolvi, johtaminen, sitoutuminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Maarit Rätty Diversity Management: Developing the Management of Generation Y 70 pages + 6 appendices 27 May 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Erja Turunen, Development Manager, Principal Lecturer
<p>This Master's Thesis was made for Kela's insurance division of Kymenlaakso. The choice of the subject was influenced by the awareness of the structural changes like digitalization and demand for long careers that will take place in the society and working life during the next few years. The subject of the thesis was diversity management from which it was narrowed down to the development of the management of generation Y. The objective was to describe the expectations that the generation Y has for management and working life and the means that could make the young commit into the organization.</p> <p>The thesis was executed as an action research. The theory of the management study was based on literature, the information gathered from the data system of the target organization and interviews that were conducted as group interviews. The theoretical framework of the study consisted of theories of diversity management and age varieties and the theories of the management of the generation Y.</p> <p>The results of the gathered interview data were that the young with a higher education felt the wages in the organization were low. They also were unsatisfied with their opportunities to develop their abilities and proceed in their career. The work in the target organization was considered important and mostly worthwhile. Worthwhileness of the work, good working community and continuous opportunities to improve in their work were considered more important than a high wage. The effect of the above-mentioned elements on their commitment to the work was evident.</p> <p>The final result of the development study was a manual for managers on the management of worth-while work. The focus of the manual is on the management of personnel in the early stage of their career. The manual is also suitable for other generations in the working life. The guideline was to develop management in a way that will enable the worthwhileness of the work by managing the inner motivation. The findings of this study will be measured by the experiences gained with the implementation of the manual.</p>	
Keywords	diversity, generation Y, management, commitment

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän taustaa ja tavoitteet	2
1.2	Kehittämistehtävän aihe, keskeiset käsitteet ja rajaus	3
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
2	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät	6
2.1	Toimintatutkimus	6
2.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	6
2.3	Tutkimus- ja kehittämishanketta varten kerättävä uusi tieto	7
2.4	Haastatteluteemojen valinta, aineiston kerääminen ja teemahaastattelut	8
3	Kohdeorganisaatio ja nykytila-analyysi	10
3.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	10
3.2	Henkilöstön ikäjakauma Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä	11
3.3	Organisaatiossa tuotettu aiempi tieto henkilöstöasioissa	14
3.4	Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin henkilöstötutkimus 2015	15
4	Johtamisen ja moninaisuuden ilmeneminen työelämässä	18
4.1	Julkishallinnon johtaminen	19
4.2	Terve johtaminen	19
4.3	Valmentava johtaminen	20
4.4	Moninaisuuden johtaminen	20
4.5	Henkilöstön ja organisaation moninaisuus	21
4.6	Työelämän johtamishaasteena eri-ikäisyys	22
4.7	Eri-ikäisten johtamisen erilaiset tyylit	23
4.7.1	Asiajohtamisella saadaan nuoret tekemään tulosta	24
4.7.2	Muutosjohtamisella mahdollistetaan kokeneille lisää motivaatiota	25
4.7.3	Ihmisten johtamista kaikille	25
4.7.4	Y-sukupolvelle soveltuu johtamistyylien yhdistelmä	26
4.8	Moninaisuuden ilmeneminen Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä	27
4.9	Ikäohjelma johtamisen tukena	27
4.10	Kelan tasa-arvosuunnitelma	28
5	Työelämän kolme sukupolvea – tarkastelun kohteena Y-sukupolvi	29

5.1	Sukupolvet ja työkuultuurin muutos	29
5.2	Teema Arvot - Y-sukupolven arvot ja arvostukset	31
5.3	Downshifting	33
5.4	Job Hopping	35
5.5	Teema - Mielekäs työ	37
5.6	Teema - Organisaatioon sitoutuminen	39
5.7	Y-sukupolven erityispiirteitä	43
5.8	Y-sukupolvi valtaa työelämän	44
5.9	Y-sukupolven työelämätarpeet	44
5.10	Teema Johtaminen - Y-sukupolvi haastaa esimiestyön	45
5.11	Dialogi 2011 -tutkimuksen näkökulma uudesta työelämästä	45
6	Tulosten analyysi ja siitä kumpuavat kehittämistoimenpiteet	46
6.1	Tulosten analysointi	47
6.2	Tuloksista johdetut kehittämissuhteet	52
7	Kehittämishankkeen tuotos – opas esimiehille	57
7.1	Toimintatapaopas työuran alkaessa	58
7.2	Johtamisen keinoja Y-sukupolven sitouttamiseksi ja motivoimiseksi	58
8	Tutkimustulosten kiteytys	60
8.1	Sitoutuminen ja Job Hopping	61
8.2	Osallistamisen lisääminen	62
8.3	Jatkotutkimus	63
9	Tutkimus- ja kehittämishankkeen onnistumisen arviointi	63
9.1	Uskottavuus ja autenttisuus	63
9.2	Omaehtainen tarkastelu aihevalinnasta	65
	Lähteet	67

Liitteet

Liite 1. Kutsu ryhmäkeskusteluna käytävään teemahaastatteluun

Liite 2. Taustatiedot

Liite 3. Juho Rahkosen artikkeli

Liite 4. Ikäjohtamisen testi

Liite 5. Teemahaastattelun teemat

Liite 6. Opas esimiehille

1 Johdanto

Suomen työelämä on murroksessa. Työelämässä väistämättä tapahtuvat rakenteelliset muutokset, kuten työelämän digitalisoitumisen, talouden globalisaation nopea eteneminen ja väestön ikääntyminen, muuttavat työelämää. (Alasoini & Järvensivu & Mäkitalo 2012, 1.) Epätasaisesta väestökehityksestä johtuen työpaikoilta poistuu nyt ja lähivuosina enemmän osajia kuin sinne on pyrkimässä. Muutoksen arvioidaan kestävän ainakin vuoteen 2020. Ikäluokkien suuruuksien lisäksi kehitykseen vaikuttavat työttömyys, työssä käyvien työkyky ja työmotivaatio, eläkkeelle jäämisten ajoitus, opiskeluaikojen pituus sekä maahanmuuton ja maastamuuton kehitys. (Alasoini 2010, 11–12.)

Edellä mainitut muutokset työelämässä luovat haasteita organisaatioille. Tulevaisuuden talouskasvun merkittävä tekijä on riittävä ja osaava työvoima sekä pitkät ja ehjät työurat. Työurien pidentäminen edellyttää hallitusohjelman (2015) mukaisesti erityisesti nuorten työelämään siirtymisen nopeuttamista tekemällä opintopoluista joustavat eri koulutusasteiden sisällä ja välillä, sekä tukemalla nopeaa valmistumista ja työelämään siirtymistä. (Hallituksen ohjelma 2015). Olemme aikaisempia sukupolvia vauraampia, ja silti vaikeuksissa haasteiden heijastuessa työelämään ja työmarkkinoille. Talouden kasvu on pysähtynyt, tuotteillemme ja palveluillemme ei löydy markkinoita ja suuri joukko ihmisiä on ilman työtä. Panostamalla hyvään yhteistyöhön, johtamiseen, vuorovaikutukseen ja ennakoivaan työterveyshuoltoon voimme tukea ihmisten työkykyä, työssä jaksamista sekä pitkiä työuria. (Ahonen & Husman & Ikonen & Juuti & Koho & Käpykangas & Laine & Larjomaa & Saarelma-Thiel & Saari & Wallin 2015, 6.)

Työyhteisön moninaisuuden ymmärtäminen edellyttää eri-ikäisten ihmisten tarpeiden huomioonottamista sekä heidän osaamisensa hyödyntämistä organisaatioissa. (Lundell & Tuominen & Hussi & Klemola & Lehto & Mäkinen & Oldenbourg & Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 14). Ikäjohtaminen on organisaatioiden keino vastata eri-ikäisten työntekijöiden työurien pidentämisen tavoitteeseen.

Työelämässä vaikuttaa tällä hetkellä kolme sukupolvea: suuret ikäluokat (s. 1943–1960), X-sukupolvi (s. 1960–1980) ja Y-sukupolvi (s. 1980–1995). Vuoteen 2020 mennessä työelämän suurin ikäluokka maailmassa tulee olemaan Y-sukupolveen kuuluva ikäluokka. Tätä työelämää valtaavaa sukupolvea motivoi mielenkiintoinen työ, työhön

vaikuttamisen mahdollisuus sekä työn sopivuus omiin arvoihin ja elämäntilanteisiin. (Alasoini 2010, 19.)

Johtaminen on haasteiden edessä. Esimiesten tulee vastata hyvin moninaisen työyhteisön työhyvinvoinnista, osaamisesta ja kehittämisestä sekä erilaisista johtamisodotuksista. (Nuutinen & Heikkilä-Tammi & Manka & Bordi 2013, 2.) Y-sukupolven edustajat hallitsevat nykytekniikan ja ovat edeltäviä sukupolvia koulutetumpia. He ovat siten myös muita valmiimpia moderniin tulevaisuuden työelämään. Y-sukupolven elämäntavat ja arvot eivät kuitenkaan kohtaa perinteisen työelämän toimintatapojen kanssa. Nuorten ja vanhempien välisestä ristiriidasta kertoo monien nuorten aikuisten työelämästä syrjäytyminen. Erityisesti X- ja Y-sukupolviin kuuluvien työntekijöiden erilaiset asenteet, arvot ja työnteon tavat poikkeavat toisistaan aiheuttaen ristiriitoja työpaikoilla. Tämä haastaa esimiestyön johtamisen. Esimiesten tulee pystyä varmistamaan, että työhyvinvointi ei vaarannu ja että sairauspoissaoloilta vältyttäisiin. (Ahonen & Hussi & Pirinen 2010, 23.)

Aihe on ajassamme ajankohtainen. Y-sukupolveen kuuluvat, 1980-luvulla syntyneet, vaikuttavat jo työelämässä. Aihe kiinnostaa minua erityisesti Y-sukupolven työhön sitoutumisen näkökulmasta. Toimin itse esimiehenä Kansaneläkelaitoksessa, joka on yksi julkisen sektorin organisaatioista. Julkisen talouden kestävyys vaatii tuloksellisuuden kasvua sekä uudistuksia rakenteisiin. Halu rekrytoida osaavia ja työhön sitoutuvia henkilöitä tarkoittaa samalla vastuuta ja toimintatapojen uudelleen arviointia. Edellä mainitut muutokset edellyttävät johtamisen uudistumista erityisesti henkilöjohtamisen saralla. Y-sukupolven ominaispiirteitä ymmärtämällä on mahdollista kehittää työelämää. Tutkimusmatkani aikana tutustuin perusteellisesti Y-sukupolveen. Samalla tunnistin kehittämistarpeita omassa johtamisessani. Toimimalla proaktiivisesti johtamisen ja työelämän kehittämisessä, pystymme luomaan mielekkäitä työpaikkoja ja hallitsemaan tulevaisuuden työelämässä tapahtuvat mullistukset.

1.1 Kehittämistehtävän taustaa ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö Moninaisuuden johtaminen: Y-sukupolven johtamisen kehittäminen on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun hanketta Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna. Tämän kehittämistehtävän taustalla vaikuttavat työelämässä tapahtuvat keskeiset muutokset, jotka on esitetty edellä johdannossa.

Ikä on yksi moninaisuustekijöistä, ja ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. Moninaisuuden näkökulmasta ikä ei kuitenkaan tarkoita pelkästään biologisesti erikäisiä henkilöitä, vaan ikään vaikuttavat lisäksi sellaiset tekijät, kuten sosiaalinen ikä, sukupolvisuus, kokemukset, asenteet ja kyvykkyydet. (Kiviranta 2010, 16.) Työelämää valtaavaa Y-sukupolvea motivoi Alasoinin (2010, 19) mukaan mielenkiintoinen työ, työhön vaikuttamisen mahdollisuus sekä työn sopivuus omiin arvoihin ja elämäntilanteisiin. Edellä mainitut asiat edistävät työhön sitoutumista. Nykypäivän työvoima on moninaisempi kuin koskaan aikaisemmin.

Tehdyt tutkimukset osoittavat, että nuoret vaihtavat työnantajaa keveämmin perustein kuin vanhemmat työntekijät. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että nuoret ovat joustavampia työajan suhteen, he käyttävät monipuolisesti sosiaalista mediaa ja verkostoituvat, sekä odottavat mahdollistavaa johtajuutta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 35–38.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tutkia ja tunnistaa Y-sukupolven työelämätarpeita sekä pyrkiä kehittämään esimiestyötä vastaamaan näihin tarpeisiin. Kehittämistyön menetelmänä on toimintatutkimus, joka toteutetaan laadullisena tutkimuksena, käytännössä ryhmäkohtaisena teemahaastatteluna. Toisena tavoitteena on tunnistaa ne motivaatiotekijät, jotka sitouttavat Y-sukupolven työhön ja organisaatioon. Kehittämistyön kolmas tavoite on nostaa esiin Y-sukupolven odotukset mielekkäältä työelämältä ja hyvältä johtamiselta. Kehittämistehtävän lopullisena tavoitteena on tuottaa opas esimiehille Y-sukupolven johtamiseksi, sekä varmistaa oppaan käyttöönotto.

1.2 Kehittämistehtävän aihe, keskeiset käsitteet ja rajaus

Tämän kehittämistehtävän aihe kulminoituu tarpeeseen kehittää johtamista työyhteisön moninaisuuden näkökulmasta. Tässä aluvuossa 1.2 esitellään kehittämistehtävän kannalta keskeisimmät käsitteet sekä määritellään aihe- ja aiherajaus.

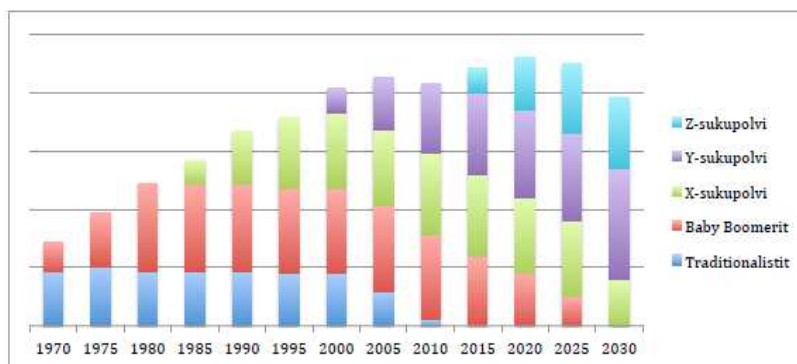
Keskeiset käsitteet ovat: moninaisuus ja sukupolvi. Johtamista sekä moninaisuuden ilmenemistä työelämässä käsitellään luvussa neljä. Luku viisi keskittyy kuvaamaan työelämässä tällä hetkellä vaikuttavien sukupolvien erityispiirteitä, keskittyen erityisesti Y-sukupolveen.

Moninaisuudessa korostuu ymmärrys yksilöiden ja yhteisöiden eroista, ominaisuuksista ja yhteisöllisyydestä. Moninaisuudelle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määri-

telmää. Moninaisuus sisältää erilaisia tietoja ja taitoja, elämäkokemusta, erilaisia näkökulmia ja asiantuntemusta. (Timonen & Mäkelä & Raivio 2015, 96.) Laajemmin kuvattuna moninaisuutta ovat kaikki ne tekijät, jotka koostuvat ihmisten erilaisista näkyvistä ominaisuuksista, kuten sukupuoli, ikä, etninen tausta, työkykyä rajoittava vamma. Moninaisuutta ovat myös erilaiset muuttuvat tilanteet, kuten työntekijöiden perhesuhteet, koulutustausta, työkokemus, ja taloudellinen tilanne. Moninaisuuteen luetaan myös arvot, asenteet ja mielipiteet. (Savileppä 2005, 7; Colliander & Ruoppila & Härkönen 2009, 31.)

Yksinkertaistettuna sukupolvella tarkoitetaan biologisesti saman ikäisiä ihmisiä, jotka ovat kasvaneet ja eläneet samassa ajassa. Pelkästään iästä ei kuitenkaan ole kysymys, vaan kaikki koettu elämä, sisäistetyt arvot, äidinkieli, tavat ja muistot sitovat ikäluokkia yhteen. He muun muassa jakavat sosiaalisia elämäkokemuksiaan, jotka muokkaavat heidän näkemyksiään samankaltaiseen suuntaan. (Piha & Poussa 2012, 27.)

Määriteltyjen sukupolvien ikäjakauman mukaan 2000-luvulla työelämässä toimii samanaikaisesti kolme sukupolvea: suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi (kuvio 1). Ennen vuotta 1943 syntyneet luokitellaan Traditionalisteihin, jotka ovat jo eläkeiässä ja näin ollen he eivät vaikuta työelämässä. Kaksi suurinta työelämässä vaikuttavaa sukupolvea 2000-luvulla ovat suuret ikäluokat tai Baby Boomerit ja X-sukupolvi. Vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolvi on suurin työelämässä vaikuttava sukupolvi. Y-sukupolven perässä työelämään on nousemassa Z-sukupolvi. (Erickson 2008.)



Kuvio 1. Tulevaisuuden työmarkkinoiden rakenteellinen muutos eri sukupolvissa. (Erickson 2008).

Tämä toimintatutkimus rajataan moninaisuuden osalta työelämää nopeasti valtaavan Y-sukupolveen, sen työelämätarpeiden tutkimiseen ja tunnistamiseen sekä johtamisen kehittämiseen. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät muuten edellä mainitut moninaisen työyhteisön elementit. Viitekehyksen tarkoituksena on tavoittaa tutkittavassa ilmiössä keskeiset tekijät ja niiden väliset suhteet. Tässä kehittämistehtävässä keskeinen tietoperusta on Y-sukupolvea, työyhteisön moninaisuutta ja sitoutumista käsittelevät teoriat. Seuraavassa alaluvussa 1.3 määritellään tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen, toimintatutkimuksen, avulla haetaan vastauksia organisaation johtamishaasteisiin pyrkimällä lähemmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä löytämään ne parhaat johtamisen käytännöt, joilla mahdollistetaan Y-sukupolven organisaatioon sitoutuminen, työssä kehittyminen sekä mielekkään ja pitkän työuran tekeminen.

Edellä kuvattujen kehittämishankkeen työelämälähtöisten tarkoitusten perusteella tutkimusongelma voidaan pelkistää seuraavan kysymyksen muotoon:

- Millaisilla johtamisen keinoilla saadaan parannettua Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon?

Tutkimusongelman ratkaisemista autetaan seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä tekijät työelämässä innostavat ja motivoivat?
- Miten Y-sukupolven erityisosaaminen tunnistetaan ja hyödynnetään organisaation käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla?
- Mitä odotuksia Y-sukupolvella on tulevaisuuden johtamistyölle?

Tutkimusten mukaan Y-sukupolvi poikkeaa aikaisemmista sukupolvista työelämäodotusten suhteen. Rekrytointi ja työhön perehdyttäminen ovat kallista ja aikaa vievää toimintaa. Organisaatioita kiinnostaakin mitkä tekijät saavat tämän sukupolven edustajat pysymään saman työnantajan palveluksessa pidempään. Tutkimuskysymykseen pyritään samaan vastauksiin tarkastelemalla Y-sukupolven käsityksiä työhön sitoutumisesta sekä hyvästä johtamisesta.

2 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät

Pääluvussa kaksi käsitellään opinnäytetyön valittu lähestymistapa ja toteutetut menetelmävalinnat. Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus (Action research.) Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden edellytys on organisaation toiminnan kehittäminen tai muuttaminen. Keskeistä toimintatutkimukselle on osallistaa organisaation ihmiset aktiiviseen kehittämistyöhön, viedä muutos käytäntöön sekä arvioida uutta toimintaa, jolloin kehittämisprosessi on yleensä pitkä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 38).

2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus voi olla sekoitus kvalitatiivisia, eli laadullisia ja kvantitatiivisia, eli määrällisiä tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Esimerkki määrällisestä menetelmästä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat samanlaisia ja samassa muodossa esitettyjä isolle joukolle vastaajia. Määrälliset menetelmät sopivat tilanteeseen, jossa halutaan testata teorian paikkansapitävyyttä. Toimintatutkimus kohdistuu pääsääntöisesti aina ihmisten toiminnan kehittämiseen ja muuttamiseen. Toiminnan kehittäminen muutosnäkökulmasta, yhteistoiminta, kehittämisen tutkimuksellisuus sekä tutkijan ja käytännössä toimivien ihmisten aktiivinen mukanaolo toimijoina ovat olennaisia elementtejä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksella etsitään ratkaisuja muun muassa teknisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin käytännön ongelmiin. (Kananen 2014, 13–14; Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen. Se sopii näin ollen erittäin hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Nykytilan kartoituksen seurauksena toimintatutkimus on erityisen kiinnostunut siitä miten asioiden tulisi olla. Menetelmiä pohdittaessa tulee muistaa toimintatutkimuksen osallistavuus, joten myös menetelmien täytyy olla osallistavia. Tällöin päästään pureutumaan kohdeorganisaation työntekijöiden piilossa olevaan hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon tai kokemukseen, joiden seurauksena kehittämistyön näkökulma laajenee virallisesta tiedosta kokemukselliseen tietoon. (Ojasalo ym. 2009, 59–62.)

2.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus tuo esiin tutkittavien havainnot tilanteista antaen mahdollisuuden huomioida heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyviä tekijöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27.) Lähtökohtaisesti laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää, jolloin kohderyhmää pyritään kuvaamaan hyvin laajasti ja kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullisia menetelmiä ovat Ojasalon ym. (2009) mukaan teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisissa menetelmissä tutkittavia on paljon vähemmän, joskin analysoitavaa aineistoa (auki kirjoitettuja eli litteroituja haastatteluja) syntyy runsaasti. (Ojasalo ym. 2009, 93–94.)

Laadullisen tutkimuksen prosessi on monivaiheinen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että informantit eli haastateltavat valitaan harkitusti ja he ovat juuri tiettyyn tarkoitukseen sopivia. Tutkittavilla tulee olla omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä tai heidän on tiedettävä ilmiöstä paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Ennen varsinaista tutkimuksen toteutusta, tutkija tekee valintoja, kuten aineiston keruumenetelmän valinnan. (Kylmä & Juvakka 2012, 76).

Tämän kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä, sillä haluttiin selvittää valituilta informanteilta heidän arvojaan, kokemuksiaan sekä odotuksiaan mielekkäältä työltä ja hyvältä johtamiselta. Kiinnostuksen pääkohde oli selvittää millaisilla johtamisen keinoilla saadaan parannettua Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon.

2.3 Tutkimus- ja kehittämishanketta varten kerättävä uusi tieto

Laadullisen tutkimuksen yleisempiä aineistoja ovat haastattelut, havainnointi ja kyselyt. Samassa tutkimuksessa saatetaan käyttää useampaa metodia rinnakkain, jolloin ne täydentävät toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Yksi yleisimmistä aineiston keruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kysymykset ovat haastattelun tärkeimpiä työkaluja. Oikein asetetuilla kysymyksillä saadaan luotettavaa tietoa. On tärkeä havainto, että väärin asetetuilla kysymyksillä saadaan väärä vastaus. Haastattelija asettaa haastattelulle tavoitteet ja ohjaa keskustelua haluamaansa suuntaan. Erilaisia haastattelun muotoja ovat strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Haastattelut ovat yleensä teemahaastatteluja, sillä ne antavat tutkijalle väljyyttä ja mahdollisuuden rajata haastattelun tiettyihin teemoihin. (Kananen 2014, 87–92.)

Teemahaastattelulle on ominaista kahden tai useamman ihmisen välinen keskustelu aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen miettinyt keskusteltavat aiheet eli teemat, ja kysymysten muoto mahdollistaa avoimen keskustelun. Teemat saadaan ennakkonäkemysistä tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2014, 87.) Vaikka teemahaastattelussa pysytään ennalta määritellyissä teemoissa, ei kysymysten muoto ole tarkka ja järjestys on vapaa. Teemahaastatteluun menetelmänä liittyy kuitenkin haasteita. Haastattelijalla pitäisi olla taitoa ja kokemusta, jolloin haastattelutilannetta voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja samalla varmistetaan se, että saadaan oikeanlainen aineisto. Haastattelun ennakkojärjestelyt, varsinainen haastattelu ja erityisesti aineiston litterointi, eli aineiston auki kirjoittaminen vievät aikaa. Haastattelun vaatima aika tulee ennakoida. Haastattelun etuna on kuitenkin se, että haastateltavan vastauksia on mahdollisuus selventää esittämällä lisäkysymyksiä haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34 - 35.)

Ryhmähaastattelussa, joka on yksi haastattelumuodoista, vaikuttavat ryhmien koostumuserot tuloksiin. Ryhmät ovat aina erilaisia moninaisista persoonista johtuen. Jäsenien välinen ryhmädynamiikka voi olla tietoa lisäävää tai vähentävää. Tämä riippuu siitä kuinka rohkeasti omia näkemyksiä kerrotaan, tai ollaanko helposti samaa mieltä toisen tiedonantajan kanssa. Ryhmähaastattelu antaa tietoa ilmiöstä, jonka kanssa ryhmän jäsenet ovat olleet tekemisissä, mutta tietoon sekoittuu myös ryhmän vaikutus. Ryhmähaastattelulla saadaan siis tietoa siitä miten ilmiötä käsitellään ryhmässä, eikä välttämättä sitä totuutta, miten ilmiö näyttäytyy aidossa kontekstissaan. (Kananen 2014, 92.)

Tässä tutkimushankkeessa uusi tieto kerätään teemahaastatteluna. Tarkastelun kohteena ovat Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät, jotka omaavat kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on kuvata teemahaastatteluista nousseiden kokemusten ja odotusten pohjalta millaisista aineksista rakentuu tulevaisuuden hyvä työelämä. Haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta on tarkoitus aloittaa moninaisuuden johtamisen kehitystyö.

2.4 Haastatteluteemojen valinta, aineiston kerääminen ja teemahaastattelut

Haastateltavien kohdejoukoksi muodostui Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä työskentelevät Y-sukupolveen kuuluvat työntekijät, pois lukien esimiehet. Valitsin teemahaastattelun, sillä koin mielekkäänä järjestää tilaisuuden, jossa ihmiset voivat vapaasti

keskustella teemojen sisällä. Teemahaastattelun teemat valittiin oman kiinnostukseni ja lukemani kirjallisuuden pohjalta. Valitsin viisi keskustelua ohjaavaa teemaa, jotka olivat: Arvot, Mielekäs työ, Y-sukupolven johtamisodotukset esimiestyöltä, Osaamisen kehittäminen ja Sitoutuminen organisaatioon.

Lähetin 21.4.2015 sähköpostikyselyn kaikille Kymenlaakson vakuutuspiirin Y-sukupolveen kuuluville henkilölle kiinnostuksesta osallistua haastatteluun. (Liite 1.) Haastateltaviksi kutsuttiin kaikki 12, jotka ilmaisivat halukkuutensa osallistua ryhmähaastatteluna toteutettavaan teemahaastatteluun. Henkilöt jaettiin kolmeen ryhmään. Kun ryhmien kokoonpano ja tapaamisajat saatiin sovittua, lähetin 23.4.2015 toisen sähköpostin, jonka liitteenä oli Taloustutkimus Oy:n tutkimuspäällikkö Juho Rahkosen artikkeli: Nouseva sukupolvi kaipaa työltä mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta. (Liite 3). Artikkelin tarkoitus oli innostaa haastateltavat aiheen maailmaan.

Jokaisessa ryhmässä oli neljä henkilöä. Ryhmän kokoonpanoon vaikutti henkilöiden työpaikan sijainnin läheisyys ja ajan säästäminen matkustamisen näkökulmasta. Työhön paluu järjestyi haastattelun jälkeen nopeasti. Ryhmähaastattelut toteutettiin 27.4.2015 Kelan Kotkan ja Kouvolan toimistoissa sekä 30.4.2015 Kelan Kouvolan toimistossa. Haastatteluun osallistuville kerrottiin, että haastattelu kestää noin kaksi tuntia.

Haastattelun aluksi varmistettiin, että haastattelun nauhoitus sopii jokaiselle. Edelleen korostin keskustelujen käsittelyä nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Haastattelutilaisuus aloitettiin esittäytymällä. Samalla kun esittäydettiin, testattiin nauhurin toimivuus ja nauhoituksen kuuluvuus. Haastateltavat täyttivät taustatietolomakkeen (liite 2).

Haastateltavien taustatietoina selvitettiin sukupuoli, syntymävuosi, koulutustaso, ammattinimike, se toimiiko asiakaspalvelu- vai ratkaisutyössä sekä työkokemus vuosina ja/tai kuukausina (liite 2). Tämän tutkimuksen kannalta ei ole merkityksellistä tuoda esiin missä yksiköissä henkilöt työskentelivät. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja heidän ikänsä osuivat vuosien 1985–1991 välille, kun vanhimman ja nuorimman ikäeron oli 6 vuotta. Yhdeksällä heistä oli ammattikorkeakoulututkinto ja kolmella yliopistotutkinto. Haastateltavista neljä työskenteli asiakaspalvelutehtävissä ja kahdeksan ratkaisutyössä. Ammattinimikkeet jakautuivat seuraavasti: kuusi asiakassihteeriä, neljä asiakasneuvojaa ja kaksi vakuutussihteeriä. Henkilöiden työura Kelassa oli haastatteluhet-

kellä kestänyt kolmesta viikosta kuuteen vuoteen. Alle kahden kuukauden ajan tässä organisaatiossa työskennelleitä oli kolme henkilöä, eli 25 prosenttia vastaajista. Nämä kolme henkilöä olivat perehtymisvaiheessa.

Haastattelut kestivät 80 minuutista 136 minuuttiin. Ryhmien keskusteluvilkkaus ja ryhmädynamiikka poikkesivat toisistaan. Ihmiset ovat erilaisia - toiset puheliaampia kuin toiset. Lisäksi keskustelurohkeuteen saattoi vaikuttaa tutkijan tuttuus suhteessa ryhmään sekä ryhmän keskinäiset tuttuussuhteet. Yhden ryhmän henkilöille olin ennestään melko vieras. Keskustelut sujuivat ja etenivät kuitenkin hyvin. Haastateltavat olivat innostuneita aiheesta ja kertoivat avoimesti kokemuksistaan. Teemoista keskusteltiin eri teemojen välillä joustavasti liikkuen. Tavoitteena oli saada ryhmä keskustelemaan keskenään eri teemoista niin, että tutkijan roolissa tehtäväni on havainnoida keskustelun kulkua taustalta ohjaten. Aineistoa saatiin runsaasti. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Analyysin jälkeen päätettiin jatkotoimenpiteistä.

3 Kohdeorganisaatio ja nykytila-analyysi

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Kansaneläkelaitos, josta käytetään myöhemmin yleiseksi puhuttelunimeksi vakiintunutta muotoa Kela. Kehittämistehtävä tehdään Kelan Kymenlaakson vakuutuspiiriin, joka on osa isoa Kelan organisaatiota. Kela perustettiin vuonna 1937. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien sosiaaliturvasta eri elämän vaiheissa. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet. (Toimintakertomus 2015.)

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Kelan toimintaan vaikuttavat lainsäädäntö, poliittiset päätökset ja rahoitus sekä työmarkkinoiden toiminta. Kela ei toiminnan luonteesta johtuen ole voiton maksimoija, vaan yhteiskunnan kehittäjä ja vakauttaja. Lisääntyvä eriarvoistuminen, kuten työttömyyden kasvu, korostaa Kelan yhteiskunnallista tehtävää.

Talouden kehitys johtaa myös julkisissa organisaatioissa toimintamenojen leikkaamiseen sekä työn tehokkuusvaatimusten lisääntymiseen. Valtiontalouden sopeuttamis- ja säästötoimenpiteistä osa on kohdistunut Kelaan. Kelan toimintamenoja supistettiin vuonna 2015 ja supistetaan lisää vuonna 2016. Sekä leikkaukset että rakenteelliset uudistukset aiheuttavat muutoksia lainsäädäntöön. Suurimmat muutokset tulevat todennäköisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen (sote-uudistus) vuoksi. (Johtaminen 2013).

Kelassa tehtävä yhteiskunnallisesti merkityksellinen työ on hyvä pohja mielekkäälle työlle. Mielekäs työ mahdollistaa hyvinvointia työhön. Mielekkään työn käsite keskittyy työn sisältöön ja työn järjestämisen tapoihin, jolloin tasapuolinen ja oikeudenmukainen esimiestyö nousee merkittävään rooliin. Keskustelua mielekkästä työstä ovat vauhdittaneet työelämässä tapahtuneet merkittävät muutokset, kuten teknologian kehittyminen, uusien sukupolvien siirtyminen työelämään ja työurien pidentämisvaatimukset. Mielekkääseen työhön liittyy vahvasti hyvän johtamisen lisäksi työmotivaatio. Työssä tärkeimmiksi on koettu sisäiset motivaatiotekijät (työn sisällöllinen monipuolisuus ja vaihtelevuus, kehittymismahdollisuudet ja saavutukset). Ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten palkka ja hyvät työolosuhteet, merkitys on tärkeä, mutta toissijainen. (KEHU-hanke 2013, 3-4.)

Mielekkyyden lisäksi on työn oltava tuottavaa. Tavoitteiden asettaminen lähtee koko Kela-tasolta ja jalkautuu ryhmä-, tiimi- ja henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kela organisaationa toteuttaa tuloskorttiin pohjautuvaa tavoitejohtamista. Nykykäytäntönä on tavoitteiden asettaminen vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, joissa esimies on tavoitteiden asettamisen suhteen aktiivinen. Tulevaisuudessa lisääntyvän automatisoinnin myötä monet osatehtävät vievät yhä vähemmän aikaa, jolloin yksinkertainen työ vähenee. Vuonna 2015 yli 60 prosenttia hakemuksista saapui sähköisesti Kelaan. (Toimintakerkottamus 2015). Työn sisältö muuttuu yhä vaativammaksi. Parhaillaan on meneillään perustoimentulotuen valmistelu, joka siirtyy Kelan hoidettavaksi 1.1.2017. Uusien tehtävien saaminen organisaatioon luo uskoa siihen, että Kelassa riittää töitä tulevaisuudessakin. Nykyisen henkilöstön osaamista voidaan kehittää ja kohdentaa uusiin tehtäviin.

3.2 Henkilöstön ikäjakauma Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä

Lähtötilanteessa kehittämistyö sovittiin tehtäväksi Kelan Kymenlaakson vakuutuspiiriin. Kelan Kymenlaakson vakuutuspiiri toimi vuoden 2015 loppuun asti Kaakkois-Suomen

alueella Kotkassa, Kouvolassa ja Haminassa, jossa toteutettiin keskitetysti asiakaspalvelua. Ratkaisutoimintaa tehtiin tiimikohtaisesti yhteen etuuskokonaisuuteen erikoistuen. Kotkassa toimivat lääke-, kuntoutus- ja hoitotukitiimi sekä sairauspäivärahatiimi. Kouvolassa toimivat eläke- ja opintotukitiimi, sairaanhoidonkorvaustiimi sekä yleisen asumistuen tiimi. Haminassa toimii toinen yleistä asumistukea ratkaiseva tiimi ja Myllykoskella työttömyysturvatiimi.

Taulukko 1. Kymenlaakson vakuutuspiirin ikäjakauma 2014.

Syyskuu 2014	%	
alle 25	3	2,4
25–29	14	11,1
30–34	15	11,9
35–39	17	13,5
40–44	13	10,3
45–49	20	15,9
50–54	13	10,3
55–59	20	15,9
60–64	9	7,1
65-	2	1,6
Yhteensä	126	100,00
Keski-ikä (v)	44,1	

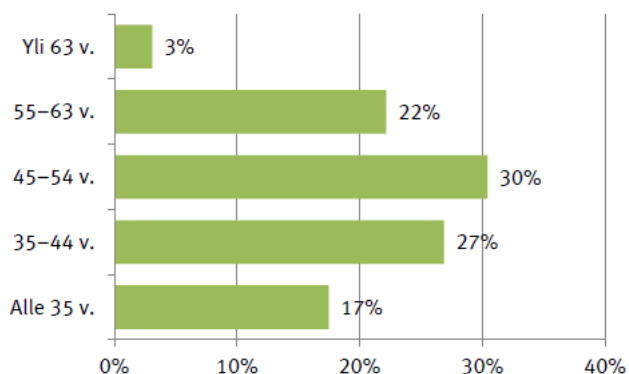
Syyskuussa 2014 Kymenlaakson vakuutuspiirin henkilöstön määrä oli 126 henkilöä ja henkilöstön keski-ikä oli 44,1 vuotta. Yllä olevan taulukon (taulukko 1) mukaiseen Y-sukupolveen laskettava henkilöstö koostui ikävuosista alle 25 – 34 vuotta ja heitä on 25,4 prosenttia koko henkilöstöstä. Toinen merkittävä ryhmä on ikääntyvät 50–59 -vuotiaat, joita on määrällisesti 33 henkilöä, eli 26,20 prosenttia koko henkilöstöstä. (Tahti-järjestelmän raportti 2014.) Ikäjakauma oli lähtötilanteen hetkellä tasapainoinen ja koostui tasaisesti kaiken ikäisistä. Seuraava taulukko kuvaa kohdeyksikön ikämoninaisuutta ja siitä on luettavissa, että Y-sukupolven nuoret ovat jo merkittävä osa työyhteisöä.

Kymenlaakson vakuutuspiiri oli yksi Kelan 24:sta yksiköstä vuoden 2015 loppuun asti. Organisaatiomuutoksen myötä vakuutuspiirejä yhdistettiin ja 1.1.2016 alkaen Kelassa

on toiminut viisi vakuutuspiiriä: Itäinen, Eteläinen, Keskinen, Läntinen ja Pohjoinen vakuutuspiiri. Kymenlaakson vakuutuspiiri on osa Eteläistä vakuutuspiiriä.

Kelan on pystyttävä hallitsemaan henkilöstön ikääntymisen, vaihtuvuuden ja kiristyvän työmarkkinakilpailun lähivuosien vaikutukset. Organisaatiossa olemassa olevan osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen työmarkkinoilta on tärkeää. Henkilöstömuutokset aiheuttavat kasvupaineita henkilöstömenoihin, joiden hallinta muodostuu tulevaisuudessa keskeiseksi tekijäksi. (Kehu-ohjelma 2015.)

Mielenkiintoista on tarkastella henkilöstön ikäjakaumaa koko Kelassa vuonna 2015 (kuvio 2), jolloin voidaan peilata nuorten osuutta koko organisaatiotasolla. Vuonna 2016 Kelaan on rekrytoitu paljon uusia henkilöitä ja lisää tullaan rekrytoimaan uusien tehtävien myötä. Vuonna 2015 Kelan vakinaisesta henkilöstöstä 30 prosenttia kuului ikäluokkaan 45–54 vuotta ja 55 vuotta täyttäneiden osuus oli 25 prosenttia. Y-sukupolveen lukeutuvien, alle 35-vuotiaiden, osuus koko henkilöstöstä oli 17 prosenttia. (Henkilöstötutkimus 2015.)



Kuvio 2. Ikäjakauma Kela 2015.

Ikääntyvillä ja lähiaikoina eläkkeelle jäävillä henkilöillä on paljon hiljaista tietoa ja osaamista, jonka esiin saaminen ja siirtäminen ovat tämän ja lähiajan organisatorinen haaste. Edellä mainitsemani luvut kertovat suhteellisen nopeasta tiedon ja osaamisen siirtämisen tarpeesta. Henkilöstön työyhteisön uudistumiseen tähtäävä hanke, Kelasta huipputyöpaikka, pohjautuu vahvasti strategiaan ollen osa strategista johtamista. (Kelasta huipputyöpaikka 2011). Kelan organisaatio on linjaorganisaatio. Johtamisen toimintatavat edellyttävät hyvää lähiesimiestyötä, mikä tarkoittaa strategian onnistunutta jalkauttamista. Strategian toteutumisesta keskustellaan jokaisen työntekijän kanssa

vuosittaisissa kehityskeskusteluissa (Kelpo-keskustelut), joissa muun muassa asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet. Strategiaa on tärkeä viedä päivittäiseen arkeen ja puhua siitä selkokielellä. Lähiesimiehen vastuulla on huolehtia sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta työyhteisössä. Lähiesimiehen toiminta henkilöstöjohtamisessa on erittäin tärkeää. Tyytyväisyys lähiesimiehen johtamiseen Kelassa on henkilöstötutkimusten mukaan parantunut vuosi vuodelta. Henkilöstötutkimusten mukaan lähes kaikki toimihenkilöt ovat sopineet työnsä tavoitteista esimiehensä kanssa. Ajasta ja paikasta riippumattomat työskentelytavat, kuten etätyö yleistyvät ja asettavat uudenlaisia vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle. (Kehu-ohjelma 2015.)

Kelan työnantajakuvaa on tutkittu vuodesta 2007 alkaen. Tutkimusten mukaan Kelaa pidetään hyvin turvallisenä ja henkilöstöstä huolta pitävänä työpaikkana, mutta työtehtäviä ei pidetä kovin mielenkiintoisina. Työnantajana Kelan ei uskota tarjoavan mahdollisuuksia kehittymiseen ja uralla etenemiseen. (Kelasta huipputyöpaikka 2011.)

Kelassa on sovittu palkitsemisen tavoista. Aineellinen palkitseminen on rahaa ja rahanarvoisia asioita. Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkitsemiseen ja sosiaaliseen palkitsemiseen. Urapalkitsemisessä keskeistä ovat kehitymis- ja oppimismahdollisuudet, kun taas sosiaalisessa palkitsemisessä keskeistä ovat esimieheltä, kollegoilta ja asiakkailta saatu palaute ja kiitos. Esimiesten tehtävänä on kiinnittää huomiota aineettomien palkitsemisten tilanteisiin ja havaita palkitsemisen paikat. Asiakkaiden asiointikäytäntöjen muuttuminen ja palvelukanavien yhtenäistyminen tulevat myös vaikuttamaan työn sisältöön, osaamistarpeisiin ja tulevaisuuden henkilöstön määrään. Henkilöstön laadulliset ja määrälliset muutokset luovat kasvupaineita henkilöstömenoihin, joiden hallinta on yksi keskeinen tekijä tulevaisuudessa. (Kelasta huipputyöpaikka 2011.)

3.3 Organisaatiossa tuotettu aiempi tieto henkilöstöasioissa

Kelan tärkein voimavara on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Vuonna 2014 koko organisaation henkilöstömäärä oli 6008 henkilöä, joista osa-aikaisia oli 927 ja määräaikaisia 346. Vuonna 2015 henkilöstön määrä oli 5968 henkilöä, joista osa-aikaisia oli 876 ja määräaikaisia 336. Vuodessa henkilöstö vähentyi 40 henkilöllä. (Henkilöstötilinpäätös 2015.) Nykytilaa analysoidaan aikaisemman tiedon pohjalta. Kela on kiinnostunut henkilöstönsä työssä jaksamisesta. Vuosittain tehtävillä henkilöstö- eli barometritutkimuksilla selvitetään henkilöstön kokemuksia työyhteisön toimivuudesta, johtamiskokemuk-

sista ja työhyvinvoinnista. Barometrin tulokset kertovat kuinka työhyvinvointi on kehittynyt vuosien saatossa. Kysely on tehty jo 20 kertaa. Saatua tietoa hyödynnetään henkilöstöjohtamisessa sekä oman toiminnan kehittämisessä. Kysely tehdään huhtikuussa ja vastaukset saadaan jo toukokuussa. Aikataulullisesti kysely on hyvin ajoitettu, sillä tulokset ehditään käsitellä ennen kesälomakautta.

3.4 Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin henkilöstötutkimus 2015

Seuraavaksi esitellään Kymenlaakson vakuutuspiirin henkilöstötutkimuksen vuoden 2015 tulokset, jotka koskevat työtyytyväisyyden ja työn kuormittavuuden kokemuksia, kokemuksia työn mielekkyydestä työn imun osalta, kokemuksia henkilökohtaisia valmiuksista työssä sekä tyytyväisyyttä lähiesimiestoimintaan. (Henkilöstötutkimus 2015).

Valtaosa Kymenlaakson vakuutuspiirin henkilöstöstä, 85,9 prosenttia, oli tyytyväisiä työhönsä (taulukko 2). Työtyytyväisyys on kehittynyt edellisestä vuodesta 2,4 prosenttia. (Henkilöstötutkimus 2015.)

Taulukko 2. Työtyytyväisyyden kehitys 2010 – 2015.

Kuinka tyytyväinen olet?						
Henkilöstö- ja esimieskyselyt						
<i>Erittäin tai melko tyytyväisten osuus (%)</i>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Työhösi kokonaisuudessaan?	82,0	83,7	82,4	81,1	83,5	85,9

Henkilöstöä kuormitti eniten kiire, joka lisääntyi 3,5 prosenttia edellisestä vuodesta 24,4 prosenttiin (taulukko 3). Lähes neljäsosa henkilöstöstä kokee, että työn tekemiseen on liian vähän aikaa. Luku on niin korkea, että sen voidaan arvioida heikentävän elämänlaatua. (Henkilöstötutkimus 2015.)

Taulukko 3. Työn kuormittavuuden kehitys 2010 – 2015.

Kuinka usein seuraavat asiat ovat häirinneet, huolestuttaneet tai rasittaneet sinua työssäsi viimeksi kuluneen vuoden aikana?						
Henkilöstö- ja esimieskyselyt						
<i>Usein tai jatkuvasti kyseisiä ongelmia kokeneiden osuudet (%)</i>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla	23,4	13,0	26,1	19,8	20,9	24,4

Organisaatiossa koetaan työn imua ja työn mielekkyyttä (taulukko 4). Peräti 92,5 prosenttia Kymenlaakson vakuutuspiirin työntekijöistä kokee työn imua kerran viikossa tai useammin. Samoin koko Kelassa vastausprosentti on korkea.

Taulukko 4. Työn imu 2015.

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?			
Henkilöstö- ja esimieskyselyt			
<i>Kerran viikossa tai useammin (%)</i>			
	Kymenlaakson VP	Paikallishallinto	Kela
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	90,5	87,5	87,1
Aamulla herättyäni tuntee hyvältä lähteä töihin	89,4	88,5	87,6
Olen innostunut työstäni	90,5	87,3	87,0
Olen ylpeä työstäni	88,1	85,0	84,4
Tunnen tyytyväisyyttä syventyessäni työhöni	95,2	90,4	89,8
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	92,9	89,2	88,3

Peräti 36,9 prosenttia Kymenlaakson vakuutuspiirin vastaajista kokee, että heillä on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä (taulukko 5). Toisaalta työn imun kokemukset kertovat työn olevan mielekästä (taulukko 4). Johtopäätös on, että henkilöllä on kapasiteettia vaativampiinkin tehtäviin, silti nykyiseen työhön ollaan tyytyväisiä.

Taulukko 5. Valmiudet työssä 2015.

Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa parhaiten omia valmiuksiasi työssä?			
Henkilöstö- ja esimieskyselyt (%)			
	Kymenlaakson VP	Paikallishallinto	Kela
Minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä	36,9	37,1	38,5
Tehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani	61,9	58,0	56,7
Tarvitsisin lisäkoulutusta selviytyäkseni hyvin työtehtävistäni	1,2	4,9	4,8

Lähiesimiehen johtamiseen tyytyväisiä oli 93,5 prosenttia vastaajista (taulukko 6). Tyytyväisyys on noussut edellisestä vuodesta peräti 15,1 prosenttia ollen hyvällä tasolla. (Henkilöstötutkimus 2015.)

Taulukko 6. Lähiesimieheen tyytyväisyyden kehitys 2010 – 2015.

Kuinka tyytyväinen olet?						
Henkilöstökysely						
<i>Erittäin tai melko tyytyväisten osuus (%)</i>						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lähiesimiehesi johtamisen?	70,2	94,5	82,1	80,9	78,4	93,5
Vakuutuspiirisi tai erityisyksikkösi johtamistapaan?	48,1	58,2	59,6	51,7	54,1	66,2
Kelan johtamistapaan?	–	–	–	–	47,3	52,6

Lähiesimiestä koskevat vastaukset (taulukko 7) olivat kokonaisuutena kehittyneet positiivisesti. Väittämän Lähiesimieheni on sopinut kanssani työni tavoitteista, vastausprosentti oli 94,7. Tulos kertoi siitä, että kehityskeskustelut, joissa tavoitteista sovitaan, oli käyty lähes jokaisen työntekijän kanssa. Kannustuksen tulokset ovat läpi koko organisaation melko alhaiset. Kymenlaakson luku oli 69,7 prosenttia ja koko Kelassa vain 65,9 prosenttia. (Henkilöstötutkimus 2015.)

Taulukko 7. Lähiesimiehiä koskevat väittämät.

Seuraavaksi esitetään joitakin lähintä esimestäsi koskevia kysymyksiä.		
Henkilöstökysely		
Täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevien osuus (%)		
	Kymenlaakson VP	Kela
Lähiesimieheni (LE) on sopinut kanssani työni tavoitteista	94,7	93,1
LE osaa suunnitella työyhteisöni työt hyvin	91,9	79,7
LE tarttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua	82,9	76,7
LE tuntee hyvin tehtäväni	94,7	82,0
LE on kiinnostunut työhyvinvoinnistani	90,7	80,7
LE antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut	90,7	72,1
LE on innostava	85,3	68,3
LE kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työs- sään	69,7	65,9
LE tiedottaa riittävän ajoissa työtäni koskevista muutoksista	82,4	74,0
LE kohtelee kaikkia toimihenkilöitä oikeudenmukaisesti	85,1	75,8
LE luottaa työntekijöihinsä	96,1	85,4
Lähiesimieheni pystyy luottamaan vaikeissakin tilanteissa	94,7	78,3
LE ottaa huomioon elämäntilanteeni työjärjestelyissä	85,3	80,0

4 Johtamisen ja moninaisuuden ilmeneminen työelämässä

Lähtulevaisuuden johtamisen haasteina tulevat olemaan virtuaalijohtaminen sekä nuoret työntekijät. Tutkimusten mukaan nuorten henkilöiden arvostukset poikkeavat ikään-tyvistä sukupolvista. Virtuaalijohtamisen ja valmentavan johtamisen tarve tulee lisääntymään, ja näihin tarvitaan uudenlaista johtamisosaamista.

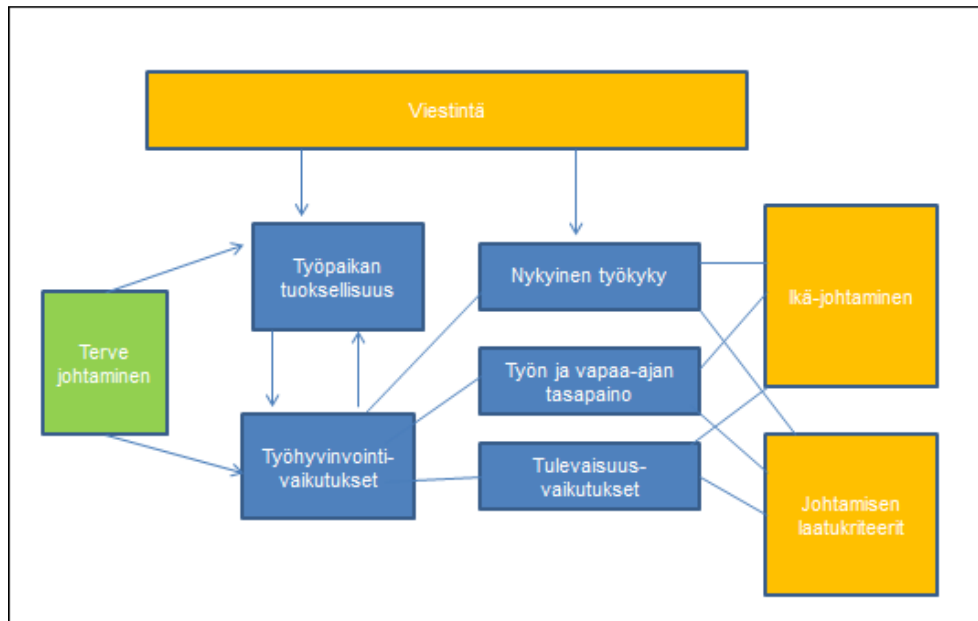
Yhdysvalloista Suomeen rantautunut työorganisaatioita koskettava moninaisuuskeskustelu linkittyy Suomen toimintaympäristössä samanaikaisesti tapahtuviin muutoksiin. Väestö ikääntyy ja jää eläkkeelle, maahanmuutto lisääntyy, nuoret ovat vaarassa syrjäytyä ja vammaisten ja osatyökykyisten työllistyminen on haasteellista, ellei melkein mahdotonta. Oman lisänsä vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen tuo Suomea ja koko Eurooppaa ravisteleva pakolaisvirta. (Timonen ym. 2015, 25.)

4.1 Julkishallinnon johtaminen

Sydänmaanlakan (2015, 17) mukaan yksityisellä sektorilla on johtamisen kehittämiseen panostettu julkista sektoria enemmän. Johtaminen on kuitenkin muuttunut hiljalleen myös julkisissa organisaatioissa hallintopainotteisesta kulttuurista innostavaan johtamiseen. Sydänmaanlakka kiteyttää johtamistieteen pääopetukset julkishallinnon johtamisessa seuraaviin teemoihin: tavoitteellinen johtaminen, organisaation kulttuurin ja arvojen johtaminen, strateginen johtaminen, tiimien ja hyvän työyhteisön johtaminen, ihmisten arvostaminen, innovaatiojohtaminen ja jatkuva uudistuminen, johtamisen tilannesidonaisuus, itsensä johtaminen ja hyvinvoinnin johtaminen sekä jaetun johtajuuden hyödyntäminen. (Sydänmaanlakka 2015, 51–52).

4.2 Terve johtaminen

Käsite terve johtaminen on sukua terve organisaatio -käsitteelle, joka korostaa samaan aikaan hyvää tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Tällainen tapa johtaa vähentää kansantalouden kestämisvajetta ja lisää kilpailukykyä. Terveen johtamisen periaatteet sopivat erinomaisesti myös julkiseen organisaatioon. Suomessa syntyy vuosittain suuria menetyksiä puutteellisen työhyvinvoinnin seurauksena. Ilmiönä terve johtaminen muodostaa kokonaisuuden (kuvio 3), jonka ydintä ovat organisaation työ hyvinvointivaikutukset ja tuloksellisuus. Työhyvinvointi koostuu nykyisestä työkyvystä, työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä tulevaisuusvaikutuksista, kuten työpaikan pysyvyys. Ikäjohtamisella ja hyvällä viestinnällä vaikutetaan mainittuihin työ hyvinvoinnin tekijöihin. Johtamisen laatukriteerejä ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Laatukriteerejä toteuttamalla voidaan edistää työhyvinvointia. (Ahonen ym. 2015, 57–58, 67–69, 86.)



Kuvio 3. Terveen johtamisen painopisteet. (Ahonen ym. 2015, 68).

4.3 Valmentava johtaminen

Valmentavassa johtajuudessa fokus on yhdessä tekemisessä. Kaikki tekeminen tapahtuu yksilösuoritusten sijaan yhteisenä tuotoksena. Esimiehen on tärkeää sisäistää oikea asenne johtamisessa. Valmentavassa johtamisessa esimiehen ydinosaamisia ovat kyky asettua toisen asemaan, toisen kunnioittaminen ja odotusten asettaminen. Johtamisen kehittämisessä etsitään vastauksia kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten? Esimiehen pitää pystyä vastaamaan kysymyksiin mitä olemme tekemässä ja miksi. Tämä kertoo, että esimiehellä on selkeä suunta. Valmentavan johtamisen idea on, että esimies esittää valmennettavilleen kysymyksiä, erityisesti avoimia kysymyksiä, kuten miten, mitä tekemällä jne. Palautteen anto ja kyky ottaa vastaan palautetta sekä kuuntelutaito auttavat kehittämään vuorovaikutusta. Esimies on kehittymisen mahdollistaja. Esimiehellä vaaditaan taitoa havainnoida ja analysoida, sekä saada innostamalla muut mukaan, eli osallistaa toimintaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26–27.)

4.4 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuuden johtaminen eli Diversity Management on tulevaisuutta ennakoiva, käytännöllinen lähestymistapa johtamiseen. Kyseessä on ihmisten kohtelemisen heille sopivalla tavalla, ja siten myös organisaation etujen ajattelu. Työyhteisö on aina moni-

kulttuurinen, sillä yksilö kantaa mukanaan persoonallista, kansallista, alueellista, ammatillista ja organisaationaalista kulttuuria. (Savileppä 2005, 7 – 11.) Timosen ym. oletus on, että moninaisuuden johtamisesta voi tulla uusi työelämän avaintaito, ja aiheen tutkiminen sopii kaikille, jotka haluavat kehittää johtamisosaamistaan. (Timonen ym. 2015, 158). Henkilöstön osallistavuus (inclusion) on osa monimuotoisuuden johtamista. Osallistavuudella tarkoitetaan sellaista työyhteisöä, jossa erilaisuutta ymmärretään ja arvostetaan. Tämän kaltaisessa työyhteisössä jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Yhteinen suunnittelu, henkilöstön etenevä oppiminen ja yhdessä tekeminen mahdollistavat siis osallistavuuden. (Savileppä 2005, 9.)

Savileppän (2005) mukaan moninaisuuden johtamista voidaan tarkastella sekä organisaation toiminnan että henkilöstön näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta moninaisuuden johtamisella pyritään lisäämään tuottavuutta toimintaa tehostamalla. Kun moninaisuutta tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta, moninaisuusjohtamisella pyritään vahvistamaan työhyvinvointitekijöitä sekä hyödyntämään osaamista monipuolisesti. Moninaisuuden johtaminen on proaktiivista, eli tulevaisuutta ennakoivaa johtamista organisaation muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan kahdella tavalla vaikuttavaa johtamista: muutokseen reagoivaa ja vaikuttavaa sekä johtamisen suuntaamista tuleviin muutoksiin. Henkilöstön moninaisuus mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen ja moninäkökulmaisuu den. (Savileppä 2005, 8-9.) Hyvällä moninaisuusjohtamisella voidaan vaikuttaa olemassa olevan henkilöstön lisäksi hyvään työnantajakuvaan sekä asiakkaiden kokemukseen välittävästä organisaatiosta.

4.5 Henkilöstön ja organisaation moninaisuus

Henkilöstön monimuotoisuus tai moninaisuus tarkoittaa kokonaisuutta, joka käsittää jokaisen organisaation jäsenen samankaltaisuuden sekä erilaisuuden. Savileppän (2005) mukaan keskeistä ei ole pelkästään työntekijöiden erilaisuus, vaan erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus työyhteisössä. Savileppä kuvaa organisaation moninaisuutta kolmen lähestymistavan kautta, joita ovat: normeihin perustuva lähestyminen sisältäen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakien tarjoaman positiivisen erityiskohtelun, erilaisuutta ja moniarvoista kulttuuria arvostavan lähestymistavan, kuten koulutuksen ja ohjauksen avulla kyseenalaistavan ajattelun sekä kolmannen lähestymistavan, joka perustuu henkilöstöjohtamiseen osana organisaation toimintastrategiaa. (Savileppä 2005, 11.)

4.6 Työelämän johtamishaasteena eri-ikäisyys

Työntekijöiden määrä on vähentynyt yhdeksänkymmentäluvulta lähtien, ja vähentyy edelleen, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Olemassa olevalle henkilöstölle tämä merkitsee suurempia tehokkuusvaatimuksia ja samalla haavoittuvuutta esimerkiksi sairauspoissaolotilanteissa. Esimiestyössä on kiinnitettävä huomiota erityisesti nykyisen henkilöstön työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen, joiden avulla voidaan vähentää henkilöstön työpaikan vaihtoaikkeitä. (Ahonen ym. 2015, 113.)

Merkittävä työelämän haaste on eri-ikäisten johtaminen, josta käytetään myös käsitettä ikäjohtaminen (age management). Ikäjohtamisen käsite on syntynyt tarpeesta hallita niitä uhkia, jotka syntyvät väestön ikääntyessä. Näitä ovat muun muassa huoli tulevaisuuden työvoiman riittävydestä, lisääntynyt varhainen eläköityminen ja huoltosuhteen kiristyminen. (Lundell ym. 2011, 285.) Ikäjohtamisella tarkoitetaan myös sellaisten ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista johtamisessa, työnorganisoinnissa ja työpaikoilla niin, että jokainen voi tuntea olevansa tärkeä ja arvokas iästään huolimatta. (Ilmarinen & Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 8).

Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. Organisaatioissa kehitetyt ikäohjelmat ovat saaneet alkunsa tarpeesta hallita henkilöstön ikääntymiseen liittyviä uhkatekijöitä, kuten osaamispääoman häviämistä henkilöiden siirtyessä eläkkeelle. (Lundell ym. 2011, 285). Eri-ikäisten johtaminen on erityisen ajankohtainen 2000-luvulla. Työelämässä vaikuttaa useita eri sukupolvia. Nuoret ikäluokat ovat koulutetumpia kuin vanhemmat ikäluokat, jolloin nuorille on avautunut paremmat mahdollisuudet työmarkkinoilla. Jos halutaan nuorista parhaimmat osaajat, tulisi työskentelyolosuhteisiin kiinnittää erityistä huomiota – olosuhteiden tulisi olla innostavia ja nuoria kiinnostavia. Koulutetuille nuorille annetaan samoja etuja kuin vanhemmille työntekijöille, jotka ovat saattaneet ponnistella etujensa vuoksi useita vuosia. Tämä voi aiheuttaa kitkaa ja eriarvoisuuden kokemuksia työyhteisössä, jolloin on vaarana, että työilmapiiri heikkenee. Lisäksi nuoren kokemus ja työelämävalmiudet saattavat olla vähäisempiä, mikä vielä lisää eriarvoisuutta ja skismaa. (Ilmarinen ym. 2003, 3.)

Ikä ei itsessään aiheuta eroja työntekijöiden välille, vaan eri-ikäisyyden mukanaan tuomat erilaiset kokemukset, erilaiset terveydentilat ja toimintakykyisyydet. Ikäjohtamisessa huomioidaan erilaiset johtamistyyliä ikääntyvillä ja nuorilla. (Kiviranta 2010, 13.)

Tutkimusten mukaan eri-ikäisten, erityisesti eri sukupolvien, odotukset työelämästä poikkeavat toisistaan. Yleistyksenä todetaan, että nuorimpiin sukupolviin kuuluvat ovat vähemmän työkeskeisiä ja arvostavat edeltäviä sukupolvia enemmän vapaa-aikaa. (Lundell ym. 2011, 24.) Konfliktien syntymistä sukupolvien välillä edesauttaa arvomaailmojen erilaisuus. Tämä korostuu erityisesti Y- ja X-sukupolven yhteistyössä. Työyhteisössä, jossa on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä, tulee johtamiseen kiinnittää erityistä huomiota. Kalenteri-ikää oleellisempaa olisikin keskittyä sosiaaliseen ikään. Sosiaalinen ikämäärittely perustuu omiin ja muiden ihmisten käsityksiin iän kokemisesta ja siihen, miten koettu ikä vaikuttaa elämään ja työhön. Nuorilta odotetaan nöyryyttä, ennakkoluulottomuutta ja luovuutta, sekä heidän odotetaan hallitsevan työelämätaidot, vaikka ikä ja kokemus eivät niitä vielä mahdollista. Nuorilta odotetaan myös tietoa ja osaamista. (Kiviranta 2010, 16–17.)

Ikäsyrjinnällä tarkoitetaan kalenteri-ikään pohjautuvaa eriarvoistavaa kohtelua. Ikäsyrjinnän rinnalla käytetty käsite ageismi sisältää konkreettisen ikäsyrjinnän lisäksi pinnan alla kytevät ennakkoluulot. Aikaisemmin ageismi merkitsi ikääntyneisiin kohdistuvia ennakkoluuloja ja ikäsyrjintää. Nykyisin ageismilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi nuoriin kohdistuvaa syrjintää (Butler 1969; Vaahtio 2003), kuten naisten rekrytointihaluttomuutta, kielteistä suhtautumista erilaisiin ideoihin ja kehittämisehdotuksiin, tai pienistä virheistä huomauttelemiseen. Työpaikoilla ikääntyviin kohdistuva ageismi ilmenee kielteisenä ja vähättelevänä puheena, ikääntyneiden heikompina etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksina ja eläkeputkeen siirtämisinä. (Lundell ym. 2011, 40 – 41.)

Tämän kappaleen alaluvuissa mainitut erilaiset johtamisen lähestymistavat vahvistavat ja tukevat toisiaan. Yhtenäistä näille paradigmoille ovat asenne, tavoitteellinen toiminta, merkityksellinen työhyvinvointi, arvot, hyvä tahto sekä kunnioitus tiimiä ja yksilöä kohtaan. Terveen, valmentavan ja moninaisuuden johtamisen lähestymistavoilla mahdollistetaan moninaisen työyhteisön työntekijöiden yksilöllinen johtaminen. Samalla tulevaisuuden työelämä kehittyy oikeaan suuntaan.

4.7 Eri-ikäisten johtamisen erilaiset tyylit

Esimiehillä on yleensä vaikeuksia tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuva tarve erilaiselle toiminnalle tai johtamiselle. Tämän seurauksena kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla tavalla. Pitkän uran tehneiden työntekijöiden kohdalla tulisi paneutua kokonaisuuksiin, kuten rakentaa muuttuvaa tulevaisuuden kuvaa, käydä läpi muutoksia ja niiden merki-

tyksiä, asettaa tarpeeksi kannustavia tavoitteita. Liian yksityiskohtainen työvaiheiden neuvonta vahvoille asiantuntijoille aiheuttaa tyytymättömyyttä. Heitä pitää johtaa tavoitteiden avulla luottaen heidän omaan asiantuntemukseensa. Nuoria taas ei voi johtaa kokonaisvaltaisesti ja muutosta painottaen, vaan heidän kanssaan on edettävä konkreettisesti työn eri vaiheita läpikäyden. Kerrallaan kannattaakin käsitellä riittävän suppeita asiakokonaisuuksia. (Kiviranta 2010, 57.)

4.7.1 Asiajohtamisella saadaan nuoret tekemään tulosta

Asiajohtajana esimies uskoo, että tavoitteet, resurssien tehokas käyttö, tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä kehittäminen ja palkitseminen tuovat parhaat tulokset. Nuorella ei välttämättä ole kykyä arvioida kokonaistilannetta ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja eri vaihtoehtojen valinnassa. Näin ollen asiajohtamisen tarve näyttäytyy suurena. Monesti nuoret uskovat ja olettavat osaavansa enemmän, jolloin pelkkä asiajohtaminen ei riitä, vaan sitä on täydennettävä ihmiskeskeisellä johtamisella. (Kiviranta 2010, 60–61.)

Kelassa työ on tavoitepainotteista ja perustuu tasapainotettuun tuloskorttiin, (Balanced Scorecard). Suorituksen johtaminen on tärkeä johtamisen osa-alue. Toiminnassa suorituksen johtaminen näyttäytyy perustehtävän kirkastamisena, mikä tarkoittaa strategian viestimistä ja ymmärtyttämistä arjessa asiakasodotukset, henkilöstön hyvinvointi, prosessien toimivuus ja tehokkuus sekä taloudellisuus huomioon ottaen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies vastaa Kelan strategian mukaisesti tavoitteiden asettamisesta ja tavoitteisiin sitoutumisesta, toiminnan suunnittelusta, organisoinnista ja johtamisesta, töiden priorisoinnista, tuloksen seurannasta ja palautteen antamisesta. Tulos määrittää mitä tavoitellaan ja millaisilla keinoilla. (Kelan intranet. Johtaminen. Luettu 1.5.2016.)

Kelassa tavoitteet asetetaan vuosittaisissa ryhmäkeskustelussa jokaiselle tiimille ja henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa jokaiselle yksittäiselle henkilölle. Tavoitteet ohjaavat toimintaa, ja saavutettuja tuloksia seurataan palautekeskusteluissa, joita käydään vähintään kolme kertaa vuodessa, mutta tarpeen mukaan useamminkin. Palautekeskusteluissa keskustellaan siitä, onko tavoitteet saavutettu. Haasteista keskustellaan yhdessä ja yhdessä myös pohditaan keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Keinoja tulosten saavuttamiseksi ovat tunnistaa henkilöiden yksilölliset asenteet ja motivaatiotekijät, osaamisen nykytilan riittävyys sekä kyvykkyydet suoriutua tehtävistä. Tämä vaatii yhdessä keskustelua, jolloin voidaan varmistaa osaaminen ja yhdessä työskentelyn taidot.

4.7.2 Muutosjohtamisella mahdollistetaan kokeneille lisää motivaatiota

Muutosjohtajana esimies pyrkii sitouttamaan henkilöstöä muutoksiin. Keskeistä on toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen sekä innovatiivisuuden ja joustavuuden lisääminen, sekä sisäiseen yrittäjyyteen kannustaminen. Esimies kannustaa ja rohkaisee oppimiseen ja uusien toimintatapojen kokeiluun, sekä tukee kyseenalaistamaan asioita. Hyvä esimies myös palkitsee kehittymisen ja uusien toimintatapojen vakiinnuttamisen. Kokeneiden työntekijöiden kanssa ei selviydytä asijahtamisella, sillä heidän ammatillinen asiantuntemuksensa on usein vahvempaa kuin esimiehellä. Jos kokeneille ei anneta vastuuta ja valtaa oman työn tekemiseen, he voivat kokea sen ammattitaitonsa ja arvonsa vähättelynä. Kokeneidenkin kanssa on keskusteltava tavoitteista, resursseista ja tuloksista, mutta eri tyylillä ja painotuksilla verrattuna nuoriin. Vanhoista työtavoista poisoppimiseen tarvitaan esimieheltä ymmärrystä, paljon keskustelua ja aikaa, jolloin kokeneet saadaan mukaan muutokseen. (Kiviranta 2010, 61–62.)

Kivirannan (2010), ja tekemieni omien havaintojeni mukaan, nuorten on kokeneita helpompaa toimia muutoksissa. Heidän työuransa on lyhyempi ja kokemuksensa vähäisempi, eikä vanhaa painolastia ole. Muutoksiin mukaan lähteminen on usein itsestäänselvyys. Täysin ei tätäkään väitetä voi yleistää, sillä yksilöt ovat erilaisia. Myös nuorisessa on heitä, joilla on kyky hallita laajoja kokonaisuuksia. Tällöin esimies voi hyödyntää muutosjohtamisen keinoja. (Kiviranta 2010, 62.)

4.7.3 Ihmisten johtamista kaikille

Kivirannan mukaan erityisesti asiantuntija- ja palveluorganisaatioiden esimiehet tarvitsevat hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Tämä johtamisen tyyli on tarpeellinen sekä nuorten että kokeneiden henkilöjohtamisessa. Ihmiskeskeinen esimies tukee ja kannustaa, osoittaa luottamusta, uskoo ihmisten kykyyn saavuttaa tavoitteet, keskittyy ihmisten välisten suhteiden parantamiseen sekä panostaa yhteistyön ja tiimityön lisäämiseen ja ihmisten auttamiseen. Ihmisten johtamiseen panostavalle esimiehelle on tärke-

ää luoda merkityssuhteita. Merkityksellisyyden kokemukset on havaittu nykytyön onnistumisessa sekä ihmisten sitoutumisessa ja motivoitumisessa erittäin tärkeiksi. (Kiviranta 2010, 62–64.)

Esimies myös valmentaa ja voi toimia mentorina, ottaa henkilöt mukaan heihin vaikuttavien päätösten tekemiseen ja auttaa ratkomaan ristiriitoja. Tärkeimmäksi esimiehen toimintatavaksi Kiviranta mainitsee arvostavan kuuntelun, jossa vastuuta puhumisesta siirretään esimieheltä alaisille. Tavoitteena on oivalluttaa alainen itse ymmärtämään, jolloin sitoutumista tapahtuu. (Kiviranta 2010, 62–64.)

4.7.4 Y-sukupolvelle soveltuu johtamistyylien yhdistelmä

Kiviranta (2010) on laatinut ikäjohtamisen testin (liite 4), jossa johtamisen osa-alueiden soveltuvuutta testataan väittämien muodossa nuorille tai kokeneille työntekijöille. Johtamisen lajit ovat asiajohtaminen, muutosjohtaminen ja ihmisten johtaminen. (Kiviranta 2010, 59.)

Ikäjohtamisen testiä voidaan hyödyntää myös Kelassa. Nuorille Y-sukupolven edustajille näyttäisi soveltuvan johtamisyhdistelmä asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen. Kokeneiden työntekijöiden johtamisen painotus olisi parhaimmillaan muutosjohtamisen ja ihmisten johtamisen yhdistelmä. Tuloksia analysoitaessa on kuitenkin huomioitava, että testi on hyvin yleinen ja vain viiteentoista väittämään sisältyvä, suuntaa antava testi. Tämän avulla on tarkoitus herätellä ikälähtöisen esimiestyylin kehittämistä organisaatioissa. Eri johtamistyyliä tukevat toisiaan. Kivirannan (2010) mukaan johtaminen yleensä sisältää osa-alueita jokaisesta tyylistä, jolloin valinnat ovat tärkeitä erilaisten ihmisten yksilölliseen tulokselliseen johtamiseen. (Kiviranta 2010, 59.)

	Nuoret	Kokeneet
Asiajohtaminen		
Muutosjohtaminen		
Ihmisten johtaminen		

Kuvio 4. Nuorten ja kokeneiden johtaminen eri tyylien yhdistelmänä. (Kiviranta 2010, 60).

Yhteenvetona Kiviranta toteaa, että nuorille sopiva ikäjohtamislähtöinen tapa johtaa on tavoitteellisen asiajohtamisen ja valmentavan henkilöjohtamisen yhdistelmä (kuvio

4), kun taas kokeneemmille sopii muutosjohtamisen ja valmentavan henkilöjohtamisen tyyli. (Kiviranta 2010, 59–60).

4.8 Moninaisuuden ilmeneminen Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirissä

Ihmisten erilaisuus tai moninaisuus ilmenee käytännössä jo aikaisemmin mainittujen pysyvien tekijöiden kautta, kuten eri-ikäisyys, eri sukupuolisuus, eri kulttuurisuus ja eri toimintakykyisyys. Kelan palveluksessa on kaikenikäisiä ja näin ollen myös elämänkulun eri vaiheissa eläviä työntekijöitä. Nuorimmat ovat suoraan koulusta tulleita ja vanhimmat sen ikäisiä, että olisivat voineet siirtyä jo eläkkeelle. Kela on naisvaltainen ala, mikä näyttäytyy erityisesti toimihenkilötasolla. Johtotehtävissä miesten osuus on suhteellisesti suurempi kuin toimihenkilötasolla. Rekrytoinneissa huomioidaan tasa-arvoisuus sukupuolten välillä.

Kelassa työskentelee myös eri kulttuureista tulleita työntekijöitä. Tämä on erinomainen asia asiakaspalvelussa, jossa tarvitaan erilaisten kulttuurien tuntemusta. Nuorilla työntekijöillä on myös vahvaa ja monipuolista kieliosaamista, mitä tarvitaan kun palvellaan ulkomaalaisia asiakkaita. Ihmisten elämänkulun eri vaiheet asettavat työkyvylle ja jaksamiselle haasteita. Esimerkkinä ruuhkavuosia elävät pienten lasten vanhemmat tai keski-ään ylittäneet työntekijät, jotka huolehtivat omista vanhemmistaan. Näissä tilanteissa on mahdollista sopia esimerkiksi joustavista työajoista, palkattomasta poissaolosta lähimaisen hoitamiseksi tai tilapäisen osa-aikatyön järjestämisestä. Kelassa on vahva tahto huomioida työntekijöiden eri elämäntilanteet ja tukea niissä. Ratkaisua tehtäessä huomioidaan asian merkitys toimihenkilölle ja toisaalta myös, millainen vaikutus poissaololla on työtehtävien hoitamiseen.

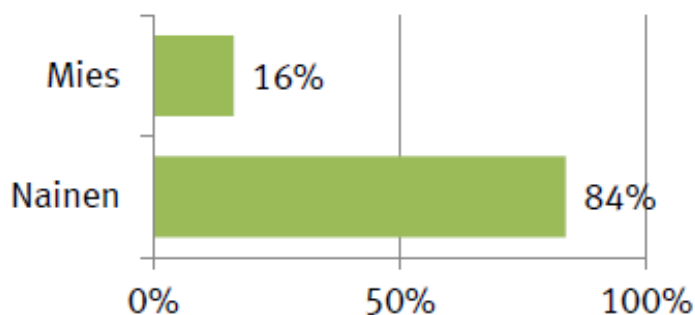
4.9 Ikäohjelma johtamisen tukena

Kelassa ei varsinaisesti ole puhuttu monimuotoisuudesta, mutta henkilöstöstrategian tueksi on laadittu ikäohjelma, jonka päämääränä on, että työyhtisöjä johdetaan ihmisten erilaisuutta arvostaen. Työt pyritään järjestämään eri-ikäisten erityispiirteet huomioiden ja tavoitteena on tukea yksilöiden kehittymistä niin, että mahdollisimman moni voi ja haluaa työskennellä Kelassa pitkään. (Ikä-ohjelma 2010.)

Ikäohjelmaa toteutetaan vaihtelevasti riippuen siitä kuinka tärkeäksi esimiehet ovat asian mieltäneet. Ikäohjelman toteuttamisen tueksi on tarjolla sisäinen verkkokoulu, jossa on teoriatietoa eri-ikäisyydestä työyhteisön voimavarana. (Kela - työssä kaiken ikäisenä).

4.10 Kelan tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on, että tulevaisuudessa Kelan kaikissa tehtävissä työskentelee tasapuolisemmin naisia ja miehiä. Tähän on pyritty kehittämällä Kelan työnantajakuvaan niin, että Kelan työpaikat kiinnostavat sekä miehiä että naisia. Lisäksi tasa-arvosuunnitelmassa suositetaan, että henkilöstön sukupuolijakauman tasapainottamiseksi uusia toimihenkilöitä rekrytoitaessa suositetaan pätevyydeltään tasavertaisten hakijoiden kesken vähemmistönä olevaa sukupuolta. Kelan työpaikkailmoittelun ilmettä uudistettiin vuonna 2010. Uudistuksesta huolimatta lähes kaikkiin Kelan tehtäviin hakevat naiset selvästi miehiä enemmän. Ja uusista toimihenkilöistä valtaosa on naisia. (Tasa-arvosuunnitelma 2013.) Vuonna 2015 miesten osuus henkilöstöstä oli 16 prosenttia ja naisten 84 prosenttia (kuviokuva 5). Kela on naisvaltainen työpaikka.



Kuvio 5. Henkilöstön sukupuolijakauma 2015.

Tasa-arvosuunnitelmassa on asetettu tavoitteeksi sellainen työkuulttuuri, joka mahdollistaa yksityiselämän ja työn yhteensovittamisen. Tammikuussa 2013 tulivat käyttöön tiivistetty ja keskimääräinen työaika sekä työaikapankki. Etätyön mahdollisuudet laajenivat 1.9.2012 alkaen. Kela-etätyön lisäksi tuli mahdolliseksi kotietätyö. Käytännössä kotietätyö on ollut mahdollista vain erikoistilanteissa, kuten terveydellisten syiden tai erityisen pitkien työmatkojen vuoksi. Kela tarjoaa erilaisia moninaisen työyhteisön tukemisen ja työssä jaksamisen mahdollisuuksia.

5 Työelämän kolme sukupolvea – tarkastelun kohteena Y-sukupolvi

Suomalaisissa työelämän tutkimuksissa on viime vuosina ryhdytty puhumaan sukupolvista, erityisesti Y-sukupolvesta. Sukupolvikäsitteen avulla voidaan kuvata eri-ikäisten työntekijöiden työhön liittyviä asenteita ja johtamisen odotuksia. Vahva näkemys onkin, että eri aikakausina syntyminen ja kasvaminen vaikuttavat sukupolven arvoihin ja asenteisiin. (Joshi & Dencker & Franz & Martoccio 2010, 397.)

Elämme murroksen aikaa työntekijöiden, työkuulttuurin ja työtehtävien muuttuessa. (Alasoini 2010, 9). Mielenkiintoni kohde on tarkastella sukupolvien välisiä eroja, ja nostaa sieltä esiin Y-sukupolven työelämässä vaikuttavat ominaispiirteet ja tarpeet. Voidaksemme kehittää yksilöllisempää johtamista ja sitouttaaksemme henkilöt organisaatioon, on ensin tunnistettava kohderyhmän työelämätarpeet, työhön sitoutumista edistävät tekijät sekä johtamisodotukset.

Tämän luvun alaluvuissa tarkastellaan Y-sukupolven johtamista teoriasta johdettujen teemojen kautta. Teemat olivat arvot, mielekäs työ, organisaatioon sitoutuminen, johtaminen ja osaamisen kehittäminen (liite 5). Tämä toteutetaan teorian ja käytännön vuoropuheluna.

5.1 Sukupolvet ja työkuulttuurin muutos

Sukupolvijako on tehty yleisesti tunnetuksi amerikkalaisilla internet-sukupolvea koskevilla kirjoilla. Kyseisessä jaottelussa tämän hetken työelämässä vaikuttavat sukupolvet muodostetaan digitaalisen talouden asiantuntijan Don Tapscottin mukaan. (Järvensivu & Nikkanen & Syrjä 2014, 35).

Tutkimuksessaan Mainettaan parempi työ Alasoini (2010) jaottelee sukupolvet syntyneeksi hieman aikaisemmin kuin Tapscott. 1950-luvulla syntynyttä sukupolvea on kutsuttu lähiöiden sukupolveksi (suuret ikäluokat). Tätä sukupolvea on luonnehdittu moderniksi ja kehittymiseen uskovaksi sukupolveksi. 1965–1970-luvun lopun välillä syntyneitä kutsutaan X-sukupolveksi. Heidän maailmankuvansa sanotaan olevan pessimistisempi ja epäilevämpi, johon mahdollisesti vaikutti 1990-luvun talouslamasta johtunut työelämään sijoittumisen vaikeus. Y-sukupolvi on syntynyt 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana. (Alasoini 2010, 13.)

Sukupolvikäsitteen avulla voidaan kuvata eri-ikäisten työntekijöiden työhön liittyviä asenteita ja johtamisen odotuksia. Myös Nuutinen ym. (2013) huomioi sukupolvikäsitteen lisäksi kronologisen iän. (Nuutinen & Heikkilä-Tammi & Manka & Bordi 2013, 11–12).

Järvensivu (2014, 36) toteaa, että Smith (2006) on todennut keskeisimmiksi sukupolvi- en väliseksi eroiksi suurten ikäluokkien sukupolven voimakkaan työkeskeisyyden, X-sukupolven työstä nauttimisen sekä kasvaneet vaatimukset työn ja perhe-elämän tasapainoisesta suhteesta ja Y-sukupolven teknologiariippuvuuden. Suomalaisessa ja kansainvälisessä Y-sukupolven kohdistuvassa tutkimuksessa on havaittavissa samoja piirteitä. Y-sukupolvi ei enää koe työn tekemisen olevan velvollisuus, vaan tärkeämpi tekijä tutkimusten valossa on työn mielenkiintoisuus ja sopivuus omiin henkilökohtaisiin arvoihin. (Järvensivu ym. 2014, 36; Alasoini 2010, 14).

Omat vanhemmat, esimerkiksi jos ajatellaan mun isää, niin aamusta iltaan töissä, koko työikässä. Että miten erilaista se on. Mutta toisaalta maailma myös muuttuu siinä, että nykyisät haluaa olla, siis, en mä sano et ne aikasemmat ei ois halunnut olla mutta maailma oli erilainen, ei oltu synnytyksissä esimerkiksi mukana, ku tänä päivänä isätkin osallistuu hirveesti. Kyllä se, on muuttunu tosi radikaalisti. Niille, se työ oli tosi tosi tärkeä.

Amerikkalaisen jaottelun mukaan tällä hetkellä työelämässä vaikuttaa kolme sukupolvea, eli suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja Y-sukupolvi. Erilaisia jaotteluja sukupolvista on useita. Suuria ikäluokkia (s.1943 - 1960) kuvaa korkea työmoraali ja työteliäisyys. Työ määrittää suurien ikäluokkien omanarvontuntoa. Tämä sukupolvi on suurelta osin rakentanut nykyiset johtamisperiaatteet ja yrityskulttuurin, ja heidän on tulkittu olevan nuoria sitoutuneempia työpaikkaan. Tämä sukupolvi pitää tärkeänä työyhteisön hyvää henkeä, mahdollisuutta osallistua ja jakaa omaa asiantuntemustaan nuoremmille kollegoille. (Nuutinen ym. 2013, 12–13.)

X-sukupolvea (s.1960 - 1980) kuvaa ajattelutapa ”kaikki mulle heti”. Heille on tärkeää hyvä palkka sekä koulutus- ja etenemismahdollisuudet. X-sukupolvi arvostaa korkealle mielenkiintoisen työn, itsenäisyyden, työaikojen joustavuuden sekä ammatillisen kehittymisen. Digitaalisuus ja teknologia ovat osa tämän sukupolven elämää. X-sukupolvi ei kunnioita samalla tavalla auktoriteetteja kuin suuret ikäluokat. Y-sukupolvi (s.1980 - 1995) haastaa esimiestyön. Y-sukupolven elämää hallitsevat virtuaalisuus ja verkostot (kuviokuva 6). Tämä sukupolvi arvostaa vuorovaikutteista johtamista, sitä motivoi työpaikan yhteiset tavoitteet sekä halu saada muutettua asioita ja halu vaikuttaa. Y-sukupolvi

pitää Nuutisen näkemyksen mukaan hyvää esimiestyötä tärkeämpänä kuin hyvää palkkatasoa. Y-sukupolvi arvostaa sellaista työpaikkaa, joka mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen. (Nuutinen ym. 2013, 12–13.)

	Suuret ikäluokat	Sukupolvi X	Sukupolvi Y
Asenteet työhön	- korkea työmoraali ja työn suuri merkitys - työn sisäinen merkityksellisyys - jaksetaan odottaa palkintoa työstä	- palkka ja ulkoiset palkkiot - välitön palaute ja tunnustus	- virtuaalisuus ja verkostot - viihtyminen työpaikalla
Johtaminen/ esimiestyö	- kollegiaalisuus ja konsensus	- etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet - joustavuus	- vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen
Työkulttuuri	- osallistumisen mahdollisuudet	- eivät kunnioita auktoriteetteja aiempien sukupolvien tapaan - vaikutusmahdollisuudet työssä	- työn ja perhe-elämän tasapaino - vaikutusmahdollisuudet työssä - kehittymismahdollisuudet

Kuvio 6. Eri sukupolvien asenteet ja arvostukset työelämässä. (Nuutinen ym. 2013, 13).

5.2 Teema Arvot - Y-sukupolven arvot ja arvostukset

Arvot koostuvat sellaisista tiedostetuista tai tiedostamattomista periaatteista, joiden varaan omanarvontunne rakentuu. Arvot ovat niitä asioita, joita henkilökohtaisesti pidetään elämässä tärkeinä. Omien arvojen tunnistaminen ja nimeäminen auttavat tekemään hyviä valintoja ja toimimaan vaikeissakin tilanteissa arvokkaalla tavalla. (Carlsson & Järvinen 2012, 76.) Arvot opitaan pitkän ajan kuluessa, ja suuria vaikuttajia arvojen muotoutumisessa ovatkin koulu, koti ja ihmiset. (Sydänmaanlakka 2006, 208–209).

Arvoteemaan liittyen haastateltavia pyydettiin keskustelemaan arvoista vapaa-ajalla ja työssä: Mitkä heidän arvonsa ovat ja miten niitä toteutetaan? Jokaisen haastateltavan mielestä perhe ja vapaa-aika ovat tärkeitä, ja menevät työn ohi. Myös ystävien ja sosiaalisen elämän tärkeys nousi viiden vastaajan puheista merkitykselliseksi (A1, A4, B2 B3 ja B4, C1-C4.) Kun keskusteltiin mitkä ovat työssä tärkeitä arvoja, nousi systemaatt-

tisesti esiin työyhteisön merkitys. Työssä pitää olla kivaa, työ tehdään työajalla ja työstä saadaan toimeentulo.

Dialogi 2011 -tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaa. Jopa 77 prosenttia opiskelijoista toivoo saavansa osan rahapalkastaan vapaana. Sama linja jatkuu palkitsemisen osalta. He haluaisivat saada palkkioksi aikaa erilaisten bonusten lisäksi. Myös erilaiset liikuntamahdollisuudet ja yhteiset illanvietot koettiin hyviksi palkitsemisen tavoiksi. Y-sukupolvi eroaa aikaisemmista sukupolvista palautteen saannin osalta. 72 prosenttia opiskelijoista haluaa saada jatkuvaa, työn lomassa annettua, palautetta. Kiitos koetaan mieluisena palautteena, kunhan se annetaan henkilökohtaisesti ja niin, että Y tietää mistä häntä kiitetään. (Piha & Poussa 2012, 58–62.)

Pääsääntöisesti vapaa-aika on tärkeää, ja sitä ei uhrata työn tekemiseen. Yksi vastaajista totesi tekevänsä kolmea työtä, joista kahta pitää harrastuksenaan ja nauttii niistä. Päätyö on kohdeorganisaatiossa.

No, itsellänihan on tällä hetkel kolme työpaikkaa, mut se ei tarkota kyl sitä, et mä en kotonani viihtyis. Mut ne kaks muuta on semmost ihan harrastusta, ja sitte tää on sellanen, minkä otan ihan tosissani. Tästä tykkään ja tykkään myös niistä kahdesta muusta kun niissä oon.

Palkka arvona herätti keskustelua kaikissa ryhmissä. Palkka on merkityksellinen ja sen määrä motivoi, mutta mielekäs työ menee kuitenkin palkan edelle. Toisaalta haastattelutavat totesivat organisaation palkkojen olevan alhaisia henkilöiden koulutustasoon nähden. Työn pitää olla kiinnostavaa, mielekästä ja merkityksellistä kohtuullisella korvauksella. Yksi C-ryhmän, kaksi B-ryhmän, yksi A-ryhmän vastaajista kommentoi työn, palkan merkitystä seuraavasti.

No, siis itelleni työ on näytelly sitä roolii just, et se on toimeentulo ja se käydään se työpäivä tekemässä. Mut se ei ole kaikki. Eli et, koti on tärkeä ja, aviomies ja, neljä kissaa ja, niitten kanssa touhutaan. Ja ehkä se sitten ainaki omalla kohdalla niin. Sit että on aika paljon käyny kouluja, että jos siihen vertaa koulutustasoon nähden niin, laahaa ja pahasti, palkkataso. Kyl tavote olis ansaita enemmän, ei sen takia että olis rahanahne vaan sen takia et se vastais sitä työtä minkä on aikanaan tehny sen oman koulutuksen eteen. (C3.)

Kyl mä sanoisin silti et kyl mua se palkka motivoi. Mut en mä tiijä onks se sit kuitenkaan niin tärkeä, meneeks se sen edelle et jos se työ on mielekästä. Mut kyl mä silti sanoisin et jos mä saisin tehdä samaa työtä ja olis enemmän palkkaa niin totta kai se motivoi. Mutta, kyl se, en tiijä. Vaikee sanoo että lähtisinkö mä jopa tylsempään työhön jos ois paljonki isompi palkka, saattasin mä ainaki kokeilla vähän aikaa, en mä tiijä. (B1.)

Töissä vietetään kuitenkin niin paljon aikaa. Kyl sen työn pitää olla sellasta et sitä jaksaa tehdä ja kiinnostaa tehdä. Mut on tietysti, kyllähän se muu elämä on myös tärkeätä. Jos olis parempi palkka niin sit vois ehkä muualla elämässä tehdä sit jotain muita asioita enemmän.(B4.)

A-ryhmässä keskustelu koulutuksen merkityksestä suhteessa toteutuneeseen työhön ja palkkaan oli kiteytettynä seuraavanlainen. Kun koulutautuu korkeasti, sitä ajattelee saavansa oman alan töitä sekä kunnollista palkkaa. Odotukset olivat korkealla. Totuus olikin toisenlainen ja asiaa joutui käsittelemään realistisemmin. Eli palkkaodotukset eivät täyttyneet.

5.3 Downshifting

Downshifting tai downshiftingaus, on 2000-luvun alussa Yhdysvalloissa syntynyt aate ja elämänsäsenne, jonka juuret ovat itämaisessä filosofiassa. Käsite tarkoittaa elämän leppoistamista tai kohtuullistamista. Leppoistamisen tarkoituksena on parantaa elämänlaatua vähentämällä työntekoa ja kulutusta. Downshiftingin yleistyminen elämänsäsenneksi nuorten aikuisten, kuten Y-sukupolven keskuudessa, on wikipedian mukaan vastalause nyky-yhteiskunnan materialistista, suorittavaa mentaliteettia kohtaan. (Downshifting 2015.)

Itsensä äärimilleen venyttäminen sekä jatkuva parempaan pyrkiminen ovat ominaisia nykypäivän yritysmaailmassa. Downshiftingaaja näkee näiden asioiden johtavan ennen pitkää sairastumisiin, perhesuhteiden rakoiluun sekä unettomuuteen. Downshiftingaamisen keskeinen ajatus on, että raha ei tuo onnellisuutta. Ihmiselle keskeisimpinä asioina työn sijaan ovat muun muassa perusasioiden toimivuus, perhe, ystävät, elämykset ja terveys, joista downshiftingaaja ei ole valmis luopumaan rahan tai statuksen tähden. Kyse on itselle tärkeistä arvoista tavoitteena mielekkäämpi elämä sekä mielenrauha. (Downshifting 2015.)

Haastateltavia pyydettiin keskustelemaan siitä, onko kyseinen elämänsäsenne itselle ominaista ja tuttua. Nuori Y-sukupolvi on tehnyt vasta vähän aikaa töitä, joten vielä ei ole tullut tarvetta ottaa työstä pidempää vapaata. Elintapoja olisi myös vaikea muuttaa, erityisesti ruuhkavuosina. Tällä tarkoitettiin toimeentulon muutosta. Y-sukupolven arvot omaisuuden keräämisestä tuntuvat poikkeavan edeltävän sukupolven arvoista. Y-sukupolvi haluaa nähdä ja kokea maailmaa sen sijaan, että ostaisivat kesämökin tai

hienon auton. A-ryhmän kaksi henkilöä puhuivat omistamisesta ja B-ryhmässä keskusteltiin downshifistaamisesta elämänasenteen näkökulmasta.

Ja ehkä silleen ettei omat tavoitteetkaan oo sit et tartteis hirveesti kerätä mitään omaisuutta, niin jo kai sekin on sellast downshifistaamista. Ei tarvii ajaa hienolla autolla, ei tarvii kesämökkii, ei tarvii sitä ja tätä mikä joillekin voi merkata paljon että on.

No ei miulkaan kyl mikään tommonen materia tai et pitäis olla tosi hieno auto tai kalliit laukut ja kengät, en mie ikinä oo semmonen ollu, et sitten jotkut mitkä jutut on tärkeitä, niin sit säästää tai vaik reissaaminen, et sit mieluummin lähen sinne matkalle kun ostan sen kalliimman auton.

Mut tuolla oli just ulkomailla kun olin, niin Australiassa siellä on niin jotenki easy going ja rento elämänasenne muutenki siinä työnteossa. Sit se oli vähän kun tulee täältä Suomesta, niin se oli jotenki outoo itelle, että voi myöhästyy ja ottaa vähä rennommin.

Jakamistalous, kuten kierrätys, lahjoitus ja kirpputorit nousivat vapaaehtoistyön lisäksi C-ryhmän esiin keskustelussa voimakkaasti. Ryhmä keskusteli ideologian ja ekologisuuden merkityksestä, ei niinkään rahan säästämisen näkökulmasta. Jakamistalouden arvoja pidettiin hyvänä. Kaikilla oli kokemuksia kierrättämisestä. Vapaa-ajalla kierrättäminen, lahjoittaminen ja vanhan tavaran uusiokäyttö mielletään ideologisesti maailmaa säästäväksi ja arvokkaaksi toiminnaksi.

Paketoin siel lahjoi, ni nyt mie menin sellasen vapaaehtoistyönä sit paketoimaan sinne lahjoi et ne fyrkat mitkä mie siin silleen tein sillä työl niin ne meni säätiölle. (C4).

C-ryhmän keskustelu jakamistaloudesta ja arvoista kulminoitui seuraavaan. Ympäristön kannalta on tärkeää, että kaatopaikalle ei joudu paljon käyttökelpoista tavaraa. Kierrättäminen on tärkeää. Yksi oli sitä mieltä, että ei itse ehdi käydä paljoa kirpputoreilla, mutta vie muutaman kerran vuodessa tavaraa myytäväksi kirpputoreille. Toinen vastaajista ei ole käynyt kirpputoreilla, mutta on kierrättänyt huonekaluja. Erot vanhempiin sukupolviin nähtiin juuri vaurauden ja ideologian kautta.

Eet kyllä siinä on semmosia eroja, mut nää on tietysti, nää vanhemmat on vauraampia ja ne ei ehkä, vaikka eihän mekää välttämättä tehä sitä sen takia että on niin köyhä ettei, meil on siel takana se ideologia (C1).

C-ryhmässä keskustelu fokusoitui rahan riittävyyteen ja työstä vapautuvan ajan hyötykäyttöön. Pääasiassa nuorilla ei ole mahdollisuutta leppoistaa elämää tässä elämänvaiheessa ja työuran alussa.

Oikein hyvä idea jos ois rahallisesti siihen mahdollisuus. Tulevaisuudes vois harkita. (C1.) Ja että oisko valmis sitten siitä, laskemaan elintasoan. Niitä pitää sitte punnita. Mutta en minä nää sitä mitenkää huonona, asiana. (C3.) Mä itte aattelen sen sillee et jos mä lyhentäisin, mul tulee jotenki sellane ajatus et jos mä lyhentäisin työaika et saisin vähemmän liksaa ni mul pitää saada joku vastapaino et mie hyödynnän oikeesti, sen ajan, et mie en vaan tykkää olla lötkötellä. (C4).

5.4 Job Hopping

Job Hopping -käsite tarkoittaa lyhytjänteistä sitoutumista organisaatioon. Tämän sanotaan olevan tyypillistä Y-sukupolvelle. Kivirannan (2010) mukaan he haluavat työskennellä projektinomaisesti, tehdä lyhyitä pätkiä ja vaihtaa usein työnantajaa. Nuori sitoutuu ennemminkin uraansa ja kehittymiseensä, kuin organisaatioon. Tämän vuoksi nuoret vaihtavat usein työpaikkaa ja arvioivat sen vaikutuksia urakehityksiinsä (Kiviranta 2010, 42.)

Ryhmistä nousi erilaisia mielipiteitä. Pääsääntöisesti haastateltavat eivät kokeneet lyhytjänteistä sitoutumista organisaatioon ja tiheää työpaikan vaihtamista omakseen, vaan he haluavat työltä pysyvyyttä ja työssä kehittymistä. Lähes kaikki, joilla on vakituinen työ, kokivat onnea ja turvaa vakituisesta työpaikastaan. Suomen heikko taloudellinen tilanne ja muissa yrityksissä käytävät yt-neuvottelut vaikuttavat haastateltavien ajatuksiin. Toisaalta keskusteluissa todettiin, että lama ei jatku ikuisesti. Yksi henkilö C-ryhmästä oli sitä mieltä, että hän haluaisi päästä kehittämään omaa kielitaitoaan, ja mahdollisesti hakeutumaan toiseen yritykseen. Toinen haastateltava kertoi tämän hetken elämäntilanteensa pienten lasten vanhempana vaikuttavan lähtöaikeisiin, eli ei koe vetoa muihin yrityksiin juuri tässä elämäntilanteessa.

Kaksi B-ryhmän haastateltavaa haluaisi kokeilla työn vaihtamista siinä vaiheessa kun hallitsee nykyisen työnsä hyvin. Toisella heistä on kokemustakin Job Hoppingista. Haastateltavan mukaan hän oppi aikaisemmassa työssään laajasti monia asioita, joita voi hyödyntää nykyisessä työssään. Eräs haastateltava totesi, että Kymenlaaksossa työn vaihtaminen ei toimi heikon työllisyystilanteen vuoksi, mutta isoissa kaupungeissa tämä mahdollistuu paremmin.

B- ja C-ryhmän keskusteluissa nousi esiin pois lähtemisen näkökulma tilanteessa, jossa työnantajalla ei ole tarjota riittävästi haasteita. Organisaatioissa oleva Y-sukupoli on korkeasti koulutettu. He ovat tottuneet käymään koulua ja tekemään työtä samanaikaisesti, jolloin elämä on ollut vaihtelevaa ja hektistä. Keskustelussa todettiin, että jos tie-

tää, ettei työn sisältö tule muuttumaan ja kehittymään, niin työpaikan vaihtaminen on varmasti mielessä. Näkemyksissä oli kuitenkin eroja.

Se ei omaan ajatteluun ainakaan sovi. Minusta ois ihan kauheeta mennä koko aika uuteen paikkaan ja uudet ihmiset aina. Kyl mie haluan sellast, jotain, pysyvyyttä. Ois se varmaan aika, ei varmaan sopis mulle kyllä.

Kyl mä tykkäisin, must ois kivaa kokeilla. Sit kun alkaa jo et no mähän osaan tän jo niin sit voi vaan vaihtaa työpaikkaa. Mut mä tykkäisin, musta ois kiva kokeilla. Koska sit varmaan löytäs sen oman jutun et mikä se on, varmaan sitä kautta. Tai sit jos haluaiskin vaan jatkaa tolleen et tekee pätkii jossain niin mikäs siinä. Mut mä tykkään opetella uutta ja uusia juttuja tehdä. Mä saan siitä sitä mielekkyyttä työhön, että se on uutta ja mä voin haastaa itteni. Mulle se ois ihan passeli. Mie olen siellä toisessa päässä tätä sukupolvee, se ei oo ehkä mun juttu. Tai siis toisaalta ajatuksena kauheen kiva, mut sit taas kun mie en tykkää siitä et mie en uudessa paikassa tunne ketään, kaikkiin pitää tutustuu uuvestaan. Se on hirvee rumba että kukas tää nyt oli ja mitäs tää nyt teki. Sit et tajuu mistään mitään, oot ihan pihalla sen ensimmäisen puol vuotta käytännössä. Kaikki on uutta. Mie tykkään siitä kun on jo perustiedot ja siitä pääsee kehittymään. Sit kehittyi siinä mitä tekee just sillä hetkellä, siinä pääsee eteenpäin. Mut ei se ihan alku, ei sitä jaksa kukaan.

Opin nykyisessä työssä näkemään maailmasta sellaisen puolen, ettei kaikki koe, näen etuna. Mutta, tärkeä olisi saada työhön vaihtelua, nyt liian tasaista. Tilanteet vaihtuvat nopeasti, ei se enää ole niin, että kun pääsee yhteen työhön, pysytään siellä. Opiskelupaikassakin sanottiin, että jos on 5 vuotta samassa työssä, pitäisi alkaa pohtimaan työn vaihtamista.

Vesterisen ja Suutarisen (2011) mukaan Y-sukupolvea kuvaa seuraavat arvot ja arvostukset: He ovat kiihkeitä, kärsimättömiä, nopeita ja kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia. He luottavat omiin kykyihinsä, ovat yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti taitavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia ja ympäristövastuullisia, empaattisia, välittäviä, yhteisöllisiä, mutta ei nöyriä. He arvostavat vapaa-aikaa sekä ovat sosiaalisia, kavereiden kanssa viihtyviä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119–120.)

Y-sukupolven sanotaan olevan ensimmäinen maailmanlaajuinen sukupolvi, joka on älykkäämpi sekä paremmin erilaisuutta hyväksyvä sukupolvi kuin aikaisemmat sukupolvet. He omaavat vahvan oikeudentunnon ja reagoivat yhteiskunnan ongelmiin. Nämä nuoret haluavat korvata kontrollikulttuurin mahdollisuuksien kulttuurilla. Y-sukupolvelle nettiympäristö, sosiaalinen media ja interaktiivinen viestintä ovat arkipäivää. He arvostavat valinnan vapautta ja toimivat mielellään yhdessä. He vaativat rehellisyyttä sekä pitävät hauskaa myös töissä. Valitessaan työpaikkaa tai ostopäätöksiä tehdessään kiinnittävät he huomiota eettisyyteen. Nettisukupolvi haluaa viihtyä ja leikkiä töissä ja sosiaalisessa mediassa. Kokemus videopeleistä auttaa heitä ymmärtä-

mään, että päämäärien saavuttamiseen on useita reittejä. He vaikuttavat toisiinsa verkostojen kautta ja luottavat toisiinsa. (Tapscott 2010, 18–19, 49–50.)

Tiedon jakamisessa ero aikaisempiin sukupolviin on merkittävä. Edelliset sukupolvet ajattelivat, että tieto on valtaa ja sitä ei olisi haluttu jakaa. Y-sukupolvelle tieto on arvokasta vasta kun sitä jaetaan muille sosiaalisessa mediassa tai internetissä. Tämä on merkittävä ero aikaisempiin sukupolviin.

Et esimerkiksi tyyliin nyt viimesen puol vuotta niin joka kerta kun meillä on joku Lync-koulutus niin mä ohjaan muut sinne, niin ku vanhemmat, niin mä ohjaan aina ne sinne. Et "no miten tää nyt toimii", "ei tää toimi", "miten mä pääsen tänne" ja joka kerta "tuu auttaan".

Haastatteluista nousi esiin, että kaikki ovat tietoteknisesti taitavia ja halukkaita jakamaan osaamistaan. Lisäksi heillä on vahva kielitaito-osaaminen, jota voitaisiin hyödyntää organisaatiossa. Samoin sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa ja Instagramissa toimiminen, on lähes kaikille tuttua. Kaksi haastateltavista ei käyttänyt kyseisiä medioita lainkaan, mutta se ei ole osaamisesta kiinni, vaan tiedostettu valinta. Lopuksi todettiin, että esimiehen pitäisi tunnistaa osaamiset, jolloin osaamisen jakaminen mahdollistuisi helpommin.

5.5 Teema - Mielekäs työ

Carlssonin ja Järvisen (2012, 15) mukaan mielekäs työ perustuu sanaan mieli, joka kertoo siitä, että työnteossa pitää olla mieltä ja merkitystä. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kehittää itseään jatkuvasti. Työn merkityksellisyydestä Carlsson ym. toteavat, että ihminen, joka kokee työnsä merkitykselliseksi, on yleensä onnellinen. Onnellisuus puolestaan lisää tuottavuutta ja nostaa tulo-tasoa, koska onnellinen ihminen asettaa tavoitteensa korkealle ja on sinnikäs tehtävissään. Organisaatiot, jotka edistävät onnellisuuden kokemuksia toiminnoissaan, menestyvät todennäköisesti paremmin kuin taloudellisiin kannustimiin luottaviin yrityksiin. (Carlsson & Järvinen 2012, 33.)

Ryhmässä C keskusteltiin mielekkään työn aineksista, joita ovat työn vaihtelevuus, hyvät työkaverit, uuden oppiminen säännöllisin väliajoin, työn haasteellisuus. Ryhmässä B nousivat myös hyvät työkaverit. Työn sisältö on tärkeää, mutta kiva porukka on tärkeä myös. Nämä nuoret kokevat, että he pystyisivät tekemään monenlaista työtä ja

pitäisi saada mahdollisuus kehittää osaamistaan. Esimiehen rooli mielekkään työn mahdollistajana koettiin B-ryhmässä tärkeäksi. Esimies voi vaikuttaa työhön työjärjestelyjen kautta. Tärkeää on, että esimiehen kanssa voi keskustella asioista luottamuksellisesti ja avoimesti.

Työn mielekkyyden kokemuksiin vaikuttavat useat asiat. A-ryhmän keskustelussa nousivat esiin työn sisältö suhteessa omiin mielenkiinnon kohteisiin, oman koulutuksen vastaavuus suhteessa työtehtäviin, työntekijöiden erilaisten osaamisten huomioiminen ja hyödyntäminen työssä, sekä työn vaihtelevuus ja hyvät työkaverit. Työn arvostaminen ja jatkuvan palautteen saaminen koetaan tärkeäksi ja työn mielekkyyttä rakentavaksi. Itsensä haastaminen ja mahdollisuus kehittyä työssä lisäävät työn mielekkyyttä. Mielekäs työ sisältää myös tavan tehdä työtä. Haastatteluissa korostui tiimityöskentelyn mielekkyys yksin työskentelyn sijaan. Pääasiassa haastateltavat kokivat, että on mielekästä pohtia ratkaisuja yhdessä tiimin kanssa. A-ryhmän henkilöt keskustelivat seuraavasti.

Tietysti työn sisältö semmonen et vastaa omia mielenkiinnon kohteita ja, miten mä nyt sanosin, tietysti koulutusta vastaavaa on jossain määrin. Ja jotenkin että työnantaja huomiois sen työntekijän jotenkin osaamisen ehkä vielä jotenkin, erityisen hyvin, et työtehtävät ois sit mahdollisimman sitä semmost mitä se just se ihminen ois hyvä tekemään.

Palaute on osa mielekästä työtä. Tutkimusten mukaan hyväksi koettu palaute osoittaa kiinnostusta ja on kannustavaa. Hyvä palaute on keskustelemaa ja tuottaa ratkaisuja, jolloin esimies voi perustella antamaansa palautetta ja samalla kysyä työntekijän näkemystä antamalleen palautteelle. Työntekijällä on tilaisuus kertoa oma mielipiteensä, ja tämän jälkeen voidaan muodostaa yhteinen näkemys tapahtuneesta toiminnasta. (Kupias & Peltola & Saloranta 2011, 123.)

Palautetta voi antaa myös työkaveri, ei pelkästään esimies. Eräs haastateltava totesi, että palaute tuntuu aidommalta, kun sen saa samaa työtä tekevältä työkaverilta. Palaute erityisesti työn perehtymisvaiheessa koetaan erityisen tärkeäksi. Palautetta pitää antaa, oli se sitten hyvää tai huonoa. Kriittinen, kehittävä palaute tulisi antaa kuitenkin oikealla tavalla, arvostavasti.

B-ryhmän keskustelussa nousi esiin, että sekä työtiimi että esimies pystyvät käytönselälään vaikuttamaan siihen kuinka mielekkääksi työ koetaan. Työssä kehittymisen mah-

dollistaminen nostaa työn mielekkyyden kokemuksia. Eräs haastateltava totesi seuraavasti:

Ehkä ei niinkään se et mitä tekee mut et se tuntuu itestä mielekkäältä, ja pystyt kuitenkin haastaa ja kehittyä siin työssä. Et se ei oo pelkästään aina sitä samaa ja tuntuu et sitä tekee niin rutiinilla, et se ei mitenkään haasta. Se ois sil tavall mielekästä, ja muutenki tuntis sen oman roolin tärkeeks. Mut ei mul ehkä sellast tunnelmaa oo mitään et minkälaista sen muuten pitäis olla, kuhan se olis mielekäästä työtä. Ja tietysti et siitä sais kohtuullisen korvauksen niin sekin ois suotavaa.

Työporukka on ainaki mulle sellanen tärkein, melkein. Tietysti on se työn sisältökin tärkeätä mut kurjempaakin työtä tekee jos on tosi kiva porukka.

5.6 Teema - Organisaatioon sitoutuminen

Henkilön sitoutumisvaade tai -odote on haasteellinen organisaatioissa, joissa työsuhteet eivät välttämättä tarjoa jatkuvuutta ja sitä kautta turvallisuutta. Uudet työntekijät haluttaisiin sitouttaa organisaatioon, sillä ensimmäisten työvuosien rahallinen panostus perehdytykseen ja koulutukseen on suuri. Sitoutumista voidaan tarkastella sen luonteen mukaisesti. Organisaatiotasoisesta sitoutumisesta puhutaan tunneperäisestä, jatkuvuuteen perustuvasta sekä normatiivisesta sitoutumisesta.

Tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa, että henkilö on valmis panostamaan organisaation yhteisten tavoitteiden vuoksi ja että hän haluaa pysyä organisaatiossa ja jakaa työpaikan arvot. Tunneperäisesti sitoutunut henkilö arvostaa organisaatioon kuulumisen lisäksi niitä ihmisiä, joiden kanssa hän työskentelee. Hän haluaa kuulua juuri tähän työyhteisöön. Jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä arvostaa vastinetta eli palkkaa, jonka hän antamastaan työpanoksesta saa. Jatkuvuus sisältää työsuhteen katkeamisesta johtuvat kustannukset, joihin hän ei ole valmis. Normatiivisuus sitoutumisessa merkitsee velvollisuutta tai vastuuntunnetta, jota henkilö jostain syystä kokee. Syy voi olla esimerkiksi kokemus työn merkittävyydestä ja tärkeydestä. (Kiviranta 2010, 42.)

Nuoren työntekijän sitoutuminen organisaatioon nähdään jatkuvuus-sitoutumisena. Työhön sitoudutaan oman kehittymisen ja uralla etenemisen lähtökohdista, kun palkka ja toimeentulo on tärkeä. Sillä, kuinka turvallisen työsuhteen työnantaja tarjoaa, on myös merkitystä nuorelle. Raha on harvemmin kokeneen ja ikääntyneen työntekijän keskeisin motiivi sitoutumisessa, sillä niitä enemmän merkitsevät työn sisältö, työkave-

rit ja uudet haasteet. On toki myös paljon ikääntyneitä, joiden sitoutuminen perustuu jatkuvuuteen ja pysyvyyteen. (Kiviranta 2010, 43.)

Esimiehen voi vaikuttaa työntekijöidensä sitoutumiseen. Toimivat työjärjestelyt, riittävät vaikutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet, palkitseminen ja hyvä vuorovaikutus ovat niitä keinoja, joilla henkilöstön sitoutumista organisaatioon voidaan vahvistaa. On tärkeää, että esimies korostaa yhteisöllisyyttä, yhteisiä tavoitteita, arvoja ja päämääriä sekä onnistumisia. (Hyppänen 2013, 157–158.)

On tärkeää tunnistaa millaiset arvot ja kehittymistoiveet Y-sukupolven kuuluvilla on. Työssä viihtymisen ja organisaatiossa pysymisen näkökulmista on merkityksellistä tietää mitkä asiat sitouttavat tämän sukupolven työelämään. Haastatteluista tuli esiin, että nuoret haluavat pysähtyä joksikin vuodeksi yhteen organisaatioon, kunhan työolot ovat hyvät ja työssä on mahdollisuus kehittyä. Y-sukupolven hyvin kouluttautuneista henkilöistä kannattaa pitää kiinni ja heidät kannattaa pyrkiä sitouttamaan organisaatioon. Tulevaisuuden Kelassa tulisi panostaa työhyvinvointitekijöihin sekä mahdollistaa pitkät urakehitykset. Palkka koetaan matalaksi. Toisaalta se ei ole työssä pysymisen määrittävin tekijä. Työajan joustot, hyvät työsuhte-edut, työssä viihtyminen, työilmapiiri, hyvä esimiestyö, mielekkäät tehtävät ja mahdollisuus kehittyä vaikuttavat palkkaa enemmän sitoutumiseen ja haluun työskennellä Kelassa.

Nuorten johtamisen tunnustettu asiantuntija Bruce Tulgan valottaa nuorten odotuksia työelämässä. Hänen mukaansa nuoret työskentelevät mielellään projekteissa, jossa on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Sitouttaakseen nuoret organisaatioon, tulee nuorille antaa heitä kiinnostavia kehittymismahdollisuuksia, ei siis organisaation tarjoamia urapolkuja. Tulganin mukaan nuoret tekevät mielellään yhteistyötä suuriin ikäluokkiin kuuluvien henkilöiden kanssa, joilla on kokemusta. Oppimismenetelmänä mentorointi sopii hyvin nuorille. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 26–27.)

Ryhmähaastatteluissa keskusteltiin siitä, millaisista tekijöistä itselle paras työpaikka koostuu ja millainen työyhteisön ja esimiehen merkitys työssä on. Lisäksi keskusteltiin mielekkäistä työskentelytavoista, jotka tukevat uuden oppimista sekä osaamisen jakamista. Organisaatioon sitoutuminen on merkittävä tekijä työnantajan näkökulmasta. Keskusteluja ohjattiin kysymyksillä: Mikä edistää ja vähentää sitoutumista organisaatioon, tavoitteisiin ja työyhteisöön?

Varmaan just se työyhteisö ja esimies ja ilmapiiri siellä. Sit tietyst se että on mahdollisuus urakehitykseen tai tehtävien vaihtoon jos tuntuu siltä että nyt mä haluisin tehdä jotain muuta. Se on mahdollista sitten keskustella sellasesta. Ja varmaan, no siinä nyt varmaan on tärkeimmät. (B1.)

Mun mielestä ihan työsuhte-edut on myös, niin ku työterveyshuolto meillä on tosi hyvä ja tämmöset. Kyllähän nekin kannustaa, ei nyt ehkä ainoona asiana että jää taloon. (B4.)

Sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat kaikkien B-ryhmän vastaajien mielestä mahdollisuus urakehitykseen ja tehtävien vaihtoon. Kelassa näitä mahdollisuuksia ei tällä hetkellä haastateltavien mukaan näyttäisi olevan. Haastateltavat kokevat, että vaihtoehdot ovat ratkaisutyö ja asiakaspalvelu, mutta ylös kiipeämisen mahdollisuuksia ei vaikuttaisi olevan. Samoin etuuskien keskittämisten koetaan heikentävän kehittymismahdollisuuksia. Oman työn lisäksi toivotaan enemmän vastuuta, mikä olisi osoitus luottamuksesta ja arvostuksesta. Toiveena on myös etätömahdollisuuksien kehittäminen, jolloin itse voisi aidosti vaikuttaa työn tekemisen aikaan ja paikkaan.

Kyllä nyt varmaan ainaki työtehtävii on mahdollista vaihtaa. Mut tietysti nyten, se vähän siinä aina heikentyy sitä myötä miten keskitetään. Sithän se yksipuolistuu jonkun verran aina, ainakin sil tietyl alueella, jos ei oo valmis siirtymään. (B3.)

Talossa vasta vähän aikaa olleet kokevat työn olevan haasteellista, eivätkä kaipaa tois-
taiseksi muuta. Kahdessa ryhmässä on kaksi määräaikaisessa työsuhteessa olevaa henkilöä, jotka puhuivat työn jatkuvuuden näkökulmasta. On vaikea sitoutua, kun ei ole varmuutta työn jatkumisesta. Määräaikaisen henkilön kokemus oli, että osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ei anneta samalla tavalla kuin vakituisille henkilöille. Koetaan, että Kelassa ei pienillä paikkakunnilla ole urakehitysmahdollisuuksia ja sellaisia tehtäviä, kuten suunnittelijan tehtävät. Erialaisten uusien vastuiden saaminen lisää sitoutumista. Tärkeitä ja sitoutumista edistäviä asioita ovat myös työsuhte-edut, kuten kattava työterveyshuolto ja pitkät lomat.

Helsinki tietysti ois vielä niin lähellä että jos sais vaikka tehdä etätöitä parina päivänä viikossa täällä niin voihan sinne vaikka matkustaakin täältä. Eihän sitä tarvii muuttaa. Ei se nyt ihan mahoton ajatus ois mut en tiijä että uskaltaisinko ihan muuttaamaan lähtee, toiselle paikkakunnalle se on niin paljon kiinni sitten aina muistakin henkilöistä kun minusta. Ja samoin siitä asuntolainasta, ja muista tälläistä asioista täällä.

Toisten arvostus, etenemismahdollisuudet, tajutaan työntekijän potentiaali, halutaan käyttää sitä et hei sie olisit just hyvä meillä siihen hommaan tai tälleen. Mul on ainaki, työn mielekkyys. Tykkään siitä niin, se ja sitte, no onhan, lomien pituudet vähän pidemmät. (Ryhmä C.)

Työn mielekkyys sitoutumista edistävänä tekijänä koettiin merkittäväksi. Toisaalta todettiin, että täytyy lähteä Helsinkiin, jos haluaa haasteellisempia töitä. Uralla etenemisen mahdollisuudet koetaan olevan pääkaupunkiseudulla paremmat. Sitoutumista vähentäviä tekijöitä ovat huono ilmapiiri ja se, jos etenemis- tai kehittymismahdollisuuksia ei järjestetä.

No kyl mul ainakin yks syy oli minkä takia edellisest työpaikast lähin et siel mul ei hirveesti ollu, ollu mahdollisuuksii kehitty millään tapaa. Ainoastaan se et ois läh-teny esimiestehtävii opiskeleen ja sit ne ei taas ehkä ollu sit se mitä mie halusin niin sit se oli ainakin yks syy mul kans et nyt mun menee tietyst jonkun aikaa ennen kun mie nyt pääsen tähän omaan työhön tarpeeks sisälle mut et se että jos jossain kohtaa tuntuu et haluaa jotain muuta niin sit on taas mahdollisuutta miettiä ehkä Kelan sisällä mitä se voisi olla, mutta niinku ehkä nään et täl hetkel nyt ainut tähtäin on et opin tän työn mitä nyt täl hetkel teen.

No sekin nyttien, näis niin ku pienillä paikkakunnilla Kelassa jos aattelee urakehitystäkin niin se on asiakaspalvelu, ratkasutyö tai sitten muutamat esimiestehtävät, eihän tääl tavallaan oo sitä esimerkiks kaikki niin ku suunnittelutehtävii mitä siel päätalolla on. Tavallaan et se puuttuu näist maakunnist tavallaan se puoli kokonaan.

Mä oisin kyl periaattees valmis muuttamaan sitten vastuullisempien, tai ei vastuullisempien mut sellasten jos haluis niinku.. niin kehittyä lisää. Mut nyt oon tyytyväinen täs tilanteessa et ei oo ajankohtanen millään tavalla.

Ja varmaan sit jos työilmapiiris on jotain sellasta negatiivista et on jotain työpaikkakiusaamista tai jotain sellasta et se ilmapiiri on huono niin kyl mun mielest lähtökohta on se et aamul pitää olla kiva lähteä töihin.

No kyllähän silläkin on merkitys et jos tosiaan työpaikal on jotain siin ilmapiiris tai jotain mikä ei oo kunnos niin kylhän sen esimiehen tehtävä ois niinku, eihän se nyt yksinään sitä varmaan ratkase mut pistää se alulle et jotain täytyy tapahtuu. Niin ja just se et arvostaa, tavallaan et esimieheltä että semmonen että, arvostava asenne työntekijää kohtaan.

Se on just näin mite N2 sano että on niin hyvä työterveyshuolto eli että eihän kaikelle voi sitä rahallista painoarvoa tavallaan laittaa. Jos toises firmas onki 200 - 400 (euroa) parempi palkka, ni mitä sinä sitte häviät siinä, työmatkoissa, siis, sitä kokonaiskuvaa täytyy miettiä.

Kysymys, onko teillä ollut lähtöaikeita pois Kelasta, kirjoitti keskusteluun. Tällä hetkellä ei sellaisia ajatuksia vaikuta olevan, mutta kaikki on mahdollista. Kun tiedostaa omat kykynsä ja tarpeensa, vie se asioita eteenpäin kohti uutta.

Niin no siis ei nyt lähtökohtasesti, varmaan kenelläkää oo sellanen tila että en ikinä, ole, ajattele vaihtavani työpaikkaa. Ja se että, siis, kaikki on mahdollista. Et kyl mulla on niin vahva halu eteenpäin, ja sen tiedostaa omat, kyvyt ja oman potentiaalini ja tietää että on paljon enempiä kun tähän, niin, kylhän se on sellanen mikä sitte, laittaa, rullaamaan asia että, on sit ajatuksia, et mitä ehkä vois tehdä. Et haluaako ehkä joskus, nyt ei, kun on kaikki asuntolainat sun muut, ei oo mahdollista tällänen että, jatkokouluttaako, itseään et jäis ihan opiskelemaan,

vielä jotain pätevyyttä. Mut et, en näe mahdottomana. Avoin olen kaikelle. Se sit tilanteen mukaan.

Joo, eli, no ei ainakaan täl hetkel, oo ollu mitään että, vaihtaisin työpaikkaa kun vasta sain ton, vakituisenki työpaikan.

5.7 Y-sukupolven erityispiirteitä

Y-sukupolvella tarkoitetaan Euroopassa ja Yhdysvalloissa 1980- ja 1990-luvuilla syntynyttä sukupolvea, jota määrittää kasvaminen digitaalisen median ympäröimänä. Muita sukupolvesta käytettyjä nimityksiä ovat nettinuoret, bloggaajat, diginatiivit, milleniaalit, ykkarit, digitaaliset cowboyt, moklofit (Mobile Kids With Lots of Friends), ikuista nuoruuttaan viettävä Peter Pan-, playstation- ja pullamössösukupolvi sekä kuluttajakansalaiset. (Piha & Poussa 2012, 27; Halava & Pantzar 2010, 9-10.)

Vesterinen ja Suutarinen (2011) kuvaavat Y-sukupolven ajattelevan globaalisti, heillä on kansainvälisiä ystäviä ja he ovat verkostoituneet laajasti. Heidän odotustensa työstä, johtamisesta työyhteisön toiminnasta sanotaan poikkeavan edeltävien sukupolvien odotuksista. Y-sukupolven nuoret ovat kiihkeitä, kärsimättömiä ja kykenemättömiä kestämään epäonnistumista. He ovat myös nopeita, tietoteknisesti taitavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristövastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja omiin kykyihinsä luottavia ryhmähenkisiä henkilöitä. Näin siis tutkimukset väittävät. He haluavat edetä urallaan, mutta itse valitsemiaan reittejä pitkin työtä vaihtaen ja näin kehittyen. He vaihtavat työnantajaa kevyemmin kuin edeltävät sukupolvet, sillä he eivät sitoudu työnantajaan. Miksi näin on? Eräänä selityksenä on 1990-luvun lama-aikana eletty lapsuus. Y-sukupolven sanotaan sitoutuvan tiimiin ja työyhteisöön ja esimieheen, ei niinkään organisaatioon. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119–120.)

Sukupolvien välisiä eroja koskevien tutkimusten mukaan Y-sukupolveen kuuluvat ovat edeltäviin sukupolviin verrattuna vähemmän työkeskeisiä ja arvostavat enemmän vapaa-aikaa. Tämä ikäluokka ei pidä työstä saatua korkeaa palkkaa tai statusta tärkeimpänä, vaan arvostaa mahdollisuutta toteuttaa itseään työn kautta. Arvostus määrittyy omissa sosiaalisissa verkostoissa koettujen arvostusten mukaisesti. Y-sukupolvi on joustava töiden sisältöjen ja työaikojen osalta. Samaa vastavuoroisuutta odotetaan myös työnantajilta. Osaavasta työvoimasta kilpailtaessa jatkossa menestyvät todennäköisemmin työpaikat, joissa ollaan valmiita tarjoamaan erilaisia työn jouston mahdollisuuksia. (Lundell ym. 2011, 24.)

5.8 Y-sukupolvi valtaa työelämän

Keskustelu Y-sukupolven asemasta organisaatioissa on ajankohtainen. 2010 -luvun työmarkkinoiden murroksen myötä Y-sukupolveen kuuluvien osuus kasvaa merkittävästi. Kuten aikaisemmin on jo todettu, vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolvi nousee suurimmaksi työelämässä vaikuttavaksi sukupolveksi. (Vesterinen ja Suutarinen 2011, 19). Uuden sukupolven ajattelu- ja käyttäytymistapaa on vaikea ymmärtää ja peilata kontrollikeskeiseen johtamisajatteluun. Johtamismalleihin kaivataankin uusia lähestymistapoja. (Alasoini 2010, 26.)

Y-sukupolvea on tutkittu lähivuosina jonkin verran. Tutkimusten mukaan Y-sukupolvi on saanut lapsuudessaan vanhemmiltaan runsaasti huomiota, lapsia on ylistetty suorituksistaan, heidän tunteitaan ja mielipiteitään on kuultu, he ovat tottuneet saamaan jatkuvaa palautetta opettajiltaan ja harrastusten puitteissa valmentajiltaan. Heitä on rohkaistu itseilmaisuun, vaikuttamiseen ja verkottumiseen, heillä ei ole ollut taloudellisesti puutetta. Näin ollen ei ole yllätys, että käyttävät taitojaan työelämässä. Koska Y-sukupolvi on syntynyt digimaailmaan, he ovat tottuneet vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteitään sosiaalisessa mediassa globaalisti. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19). Edellä mainituista syistä Y-sukupolvi on hyvin valmis työelämään. He ovat rohkeita, uskaltavat olla omaa mieltään ja haastavat perinteisen johtamisen.

5.9 Y-sukupolven työelämätarpeet

Tehtyjen tutkimusten mukaan Y-sukupolvi haluaa tehdä itselleen mielenkiintoisia töitä. Erityisesti tätä sukupolvea hivelee saamansa arvostus sosiaalisissa verkostoissa. Vesterinen ja Suutarinen (2011, 20) kysyvät: ”Mikä nykyisessä työelämässä sitten on ristiinriidassa uuden sukupolven työntekijöiden esittämien toiveiden kanssa?” Kohonnut osaaminen, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien parantaminen sekä siirtyminen tiimeihin ei kuitenkaan näy mahdollisuuksina vaikuttaa työtä koskeviin asioihin. Vastaukseksi tarjotaan, että ongelmana on työelämän liian vähäinen ja hidas muutos. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 20.)

5.10 Teema Johtaminen - Y-sukupolvi haastaa esimiestyön

Y-sukupolvi eroaa X-sukupolvesta ja suurista ikäluokista merkittävästi, sillä ne ovat syntyneet aivan erilaiseen maailmaan. Tämä tulee olemaan johtamishaaste esimiehille. Eri sukupolvien välille syntyy helposti jännitteitä, joiden vähentämiseksi esimiesten tulee oppia johtamaan uudella tavalla, ja opettaa työyhteisöä joustavaan ja toisia arvostavaan ilmapiiriin. Myös organisaation toimintatapojen ja työmenetelmien tulee uudistua vastaamaan nykyajan tarpeisiin. Voimavaroja tulee suunnata entistä enemmän työhyvinvointiin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9- 10.)

Esimiestyö tulee muuttumaan Y-sukupolven myötä, kuten Piha ja Poussa kirjoittavat teoksessa Dialogi - paremman työelämän puolesta. Pihan ja Poussan mukaan työtä tehdään ja hallitaan yksin. Sitä tehdään myös yhdessä, joukkueena, jolloin se on myös hauskaa. Uusi työ haastaa johtamisen, jossa esimies toimii mahdollistajana. (Piha & Poussa 2012, 31–33.)

Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana on tulevaisuudessa tärkeää. Joustavan työn edellytyksenä on luottamus, ja esimiehen rooli luottamuksen rakentajana ja tunnustajana on tärkeää erityisesti silloin, kun työtä tehdään etäällä – ajasta ja paikasta riippumattomana. Tällöin työnantajan kanssa sovitut pelisäännöt, vuorovaikutus ja tavoitteet rakentavat luottamusta. Työaikakäsitys muuttaa työn tekemistä ja antaa työntekijälle vapauksia, sekä uudenlaisia mahdollisuuksia valita työn tekemisen ajan ja paikan. (Piha & Poussa 2012, 53–67.)

5.11 Dialogi 2011 -tutkimuksen näkökulma uudesta työelämästä

Dialogi 2011 -kyselyn mukaan haluaa 87 prosenttia Aalto-yliopiston Y-sukupolven opiskelijoista tehdä töitä mieluiten ryhmässä ja toiseksi mieluiten parin kanssa (75 prosenttia). Vähiten halutaan tehdä töitä yksin. Vastaajista 46 prosenttia on sitä mieltä, että ajoittain sekin sopii. Ryhmätyöskentely on heille ominainen ja luonteva tapa toimia. Digi-ikäikään kasvaneille on sisällön tuottaminen yhdessä ja ilmaiseksi hyödyllistä kaikille. Y-sukupolven näkökulmasta tiimit mahdollistavat kaikille tasa-arvoisen osallistumisen, jossa parhaimmillaan saa osallistua päätöksentekoon ja olla merkittävässä roolissa. (Piha & Poussa 2012, 32–33.)

Tämä sukupolvi haluaa hallita työtään itse. Käytännössä tämä tarkoittaa joustavuutta työajan suhteen, sillä työtä halutaan tehdä tulosten saavuttamiseksi, ei työpaikalla istutun ajan mittaamiseksi. Mieleisin työaika on 37, 5 tuntia, mutta projektityö normaalin työajan rinnalla koetaan mielekkäänä vaihteluna. (Piha & Poussa 2012, 40–41.)

Joo hyvä esimies jakaa vastuuta, eikä istu itte sen kasan päällä. Se on älytöntä ja sit se selän takana kyttäily ni on ihan naurettavaa tänä päivänä, ku tuloksia voi seurata muutenki.

Johtamisen haasteista puhutaan tässä ajassa paljon. Yrityksissä mietitään millaista johtamista Y-sukupolvi haluaa ja odottaa. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat näkemyksiään hyvästä esimiehestä. Vastausten perusteella hyvä esimies on kannustava, rento, reilu, oikeudenmukainen, luotettava ja palautetta antava. Lisäksi hyvä esimies on mahdollistaja, jolle uskaltaa kertoa asioistaan ja pyytää apua. Edelleen hyvä esimies tukee alaistensa työtä sekä antaa positiivista ja korjaavaa palautetta sekä on rohkea tarttumaan ongelmiin. (Piha & Poussa 2012, 130–131.)

6 Tulosten analyysi ja siitä kumpuavat kehittämistoimenpiteet

Tässä kappaleessa kuvataan keräämäni aineiston analysoinnin toteutus esimerkkien avulla. Menetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Kappaleessa esitellään kuinka kerätty aineisto käsiteltiin, muokattiin ja luokiteltiin. Tämän jälkeen esitän tuloksista johdettuja kehittämissuhteita.

Analyysin määrittely on vaikeaa siksi, että käsitteen ”analyysi” voi mieltää monella tavalla. Joidenkin mielestä aineiston analyysilla tarkoitetaan koko prosessia tiedonkeruusta tulkintaan saakka. Analyysi voidaan myös mieltää aineiston järjestelyksi, käsitteilyksi, muokkaamiseksi tai tiivistämiseksi. Aineistoa muokataan erilaisin menetelmin, kuten litterointi, koodaus, luokittelu ja teemoittelu. Edellä mainituilla toimenpiteillä aineisto muuttaa muotoaan. Koodaus, luokittelu ja teemoittelu puolestaan tarkoittavat pohdintaa aineiston eri osien merkityksestä. Eräiden tutkijoiden mielestä analyysivaiheessa ollaan vasta kun aineistosta tehdään tulkintaa. Analyysin voi myös tiivistää lausemääritelmään, jonka mukaan analyysi tarkoittaa monimutkaisen ongelman jakamista pieniin erillisiin osiin, jotka ratkaisemalla voitaneen toivottavasti ratkaista kokonaisuongelma. (Kananen 2014, 104–105.)

6.1 Tulosten analysointi

Haastattelujen kuuntelemisen ja auki kirjoittamisen, eli litteroinnin, jälkeen aineistoa voidaan käsitellä manuaalisesti tai analyysiohjelmilla. Teemahaastatteluaineisto kirjoitetaan tekstiksi mahdollisimman sanatarkasti. Litterointi on hidas työvaihe. Litteroinnissa voidaan erottaa erilaisia tasoja ja teknikoita, joita ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa jokainen ääninähdyskin on kirjattu ylös, yleiskielisessä litteroinnissa teksti on muunnettu kirjakielelle. Murre- ja puhekielen ilmaisut siis poistetaan. Propositiotasolla pelkistetään, eli kirjataan ylös vain havainnon ydinsisältö. (Kananen 2014, 105–106.)

Perusanalyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa on sisällön analyysi. Sisällön analyysi on tekstianalyysiä, jossa tekstistä etsitään merkityksiä, ja dokumenttien sisältöjä pyritään kuvaamaan sanallisesti ja tiiviissä yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104–108.) Sisällön analyysillä voidaan analysoida kirjoitettua tekstiä ja suullista keskustelua. Kommunikaation avulla kerätty aineisto tiivistetään niin, että aineistosta voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällön analyysin vaiheisiin kuuluvat aineiston redusointi eli pelkistäminen, jossa karsitaan epäolennainen aines pois, sekä klusterointi ja abstrahointi. Sisällönanalyysin klusterointivaiheessa koodatusta tutkimusaineistosta etsitään sekä erotetaan samantyyppiset ja erilaisuudet. Samaan asiaan liittyvät käsitteet ryhmitellään yhdeksi luokaksi ja nimetään sisältöä kuvaavalla nimellä. Abstrahointivaiheessa oleellinen tieto erotetaan epäoleellisesta ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Kananen 2014, 112.)

Kuuntelin aineiston useampaan kertaan heti haastattelujen jälkeen, jolloin minulle muodostui kokonaiskuva haastattelujen kulusta ja äänitysten onnistumisesta. Litteroin ryhmien haastattelut sanatarkasti kesällä 2015 Word-dokumenteiksi fontilla 12 ja rivivälillä 1,5. Materiaalia kertyi yhteensä 164 sivua. Tulostin ja luin materiaalit läpi perehtyäkseen aineistoon. Käytin ilmaisujen esiin nostamisessa yliviivaustussia, jonka jälkeen siirsin alkuperäiset ilmaisut sekä niiden pelkistetyt ilmaisut teemakohtaisesti Word-taulukkoon (kuvio 7). Ryhmien 1-3 ilmaisut erottelin omille välilehdilleen. Seuraavana on esimerkkejä aineistojen redusoinnista (kuvio 7).

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
"Niin on tosiaan tärkeätä jos työ on tärkeä ja se työn mielekkyys mut sit just ei se oo se kaikki todellakaan et se perhe on kuitenkin se tärkein."	Mielekäs työ on tärkeää, mutta perhe on kaikin tärkein.
"Työssä pitää käydä ja siel pitää viihtyä, mut se ei oo kaikki kaikessa kuitenkaan. On myös perhe-elämä ja tämmönen muu vapaa-aika. Niitten pitää olla sopusoinnussa."	Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää.
"Mut et niin et jos ei pitäis täst työstä ja menis johonki muuhun työhön mist oikeesti pitää niin jos se palkka ois vähän pienempi ni jos ei nyt huomattava muutos."	Mielekäs työ on palkkaa merkityksellisempi, ellei palkan määrässä ole huomattava muutos entiseen.
"Mut se tietysti riippuu, et tietysti et elintasosta en hirveäst haluais luopuu mut sit aina sekin on et mistä sit luopuu että täytyy olla asunto ja ruokaa."	Tavoitteena elintason kattavaa, riittävä palkka.
"Ite oon ollu sellases työpaikas jossa oli sellanen esimies joka kyllä loi sinne sellasen ilmapiirin ettei siellä ollu oikeestaan kellään kovin kiva olla. Sit ei ollu kellään motivaatio tehdä mitään."	Esimiehen käytös vaikuttaa työmotivaatioon.
"On se tärkeä, tai ihan hyvä jos kuullaan niitä alaisia, työjärjestelyistä vaikka. Mut kuitenkin esimies on se joka sen viimeisen päätöksen tekee."	Alaisten mielipiteiden kuuleminen.
"Se vaikuttaa, siis ihan tosi paljon. En ehkä ymmärtäiskään sitä merkitystä niin paljon jos en olis ollu sellases työyhteisös missä kukaan ei halunnu tehdä mitään koska, ei sit koskaan saanu myöskään arvostusta siitä jos jotain teki. Se oli tosi paljon siihen esimieheen liittyvää siellä. Kyl sillä on tosi iso vaikutus siihen."	Arvostuksen saaminen.
"Mä oon kans aina sanonu suunnilleen et mulla on aina ollu tosi mahtavia esimiehiä. Ei oo kyl mitään huonoja kokemuksia ollu. Saa- nut olla onnekas. Mut sillä on tosi suuri vaikutus, esimiehellä, se tekee sen koko työh-	Esimies vaikuttaa työn mielekkyyteen.

teisön ja et onko se työ mielekästä vai ei.”	
”Tietysti työn sisältö semmonen et vastaa omia mielenkiinnon kohteita ja, miten mä nyt sanosin, tietysti koulutusta vastaavaa on jossain määrin.”	Työn sisällön pitäisi vastata omia mielenkiinnon kohteita ja koulutusta.
”Palautettahan pitää antaa, oli hyvää tai huonoa. Mut totta kai se on esimiestyöhön kuuluvaa, ja tietysti voihan työporukassa muutkin antaa palautetta.”	Kehittävää ja kiittävää palautetta halutaan esimieheltä ja työkavereilta.
”Mut sit taas sen huonon palautteen antaminen pitää osata antaa sit oikeella tavalla. Tai siis eihän se oo huonoo palautetta vaan sehän on rakentavaa kritiikkiä.”	Tapa antaa palautetta merkitsee.
”Ehkä sekin alkaa olla enemmän nykypäivää et ihmiset antaa ja osaa vastaanottaa sitä palautetta sekä negatiivises että positiivises mielessä.”	Y-sukupolvi on entistä valmiimpia antamaan ja vastaanottamaan palautetta.
”Ja jotenkin että työnantaja huomiois sen työntekijän jotenkin osaamisen ehkä vielä jotenkin, erityisen hyvin, et työtehtävät ois sit mahdollisimman sitä semmost mitä se just se ihminen ois hyvä tekemään.”	Osaamisten ja vahvuuksien hyödyntäminen.
”Varmaan just se työyhteisö ja esimies ja ilmapiiri siellä. Sit tietyst se että on mahdollisuus urakehitykseen tai tehtävien vaihtoon jos tuntuu siltä että nyt mä haluisin tehdä jotain muuta. Se on mahdollista sitten keskustella sellasesta. Ja varmaan, no siinä nyt varmaan on tärkeimmät.”	Esimiestyö ja työyhteisön ilmapiiri vaikuttavat sitoutumiseen.
”Niin semmosta, että annetaan sille työntekijälle vastuuta, tehdä se, ja lähetään siitä luottamuspelistä että luotetaan.”	Hyvä esimies näyttää toiminnassaan, että luottaa.
”Mun mielestä ihan työsuhde-edut on myös, niin ku työterveyshuolto meillä on tosi hyvä ja tämmöset. Kyllähän nekin kannustaa, ei nyt ehkä ainoona asiana että jää taloon.”	Työsuhde-edut edistävät sitoutumista.
”Ja siis, topakka esimies oli, ja tälleen näin, mutta ehkä semmonen inhimillisyyskin kuuluu esimiestyöhön, kuitenkin.”	Topakkuus ja inhimillisyys ovat Esimiehen ominaisuuksia.

"Joo hyvä esimies jakaa vastuuta, eikä istu itte sen kasan päällä. Se on älytöntä ja sit se selän takana kyttäily ni on ihan naurettavaa tänä päivänä, ku tuloksia voi seurata muutenkin."	Hyvä esimies jakaa vastuuta.
--	------------------------------

Kuvio 7. Esimerkki aineiston redusoinnista

Pelkistetyt ilmaisut siirsin uuteen Word-taulukkoon, jossa yhdistin samaa tarkoittavat ilmaisut samaan alaluokkaan (kuvio 8). Seuraavana on esimerkki alaluokkiin ryhmitelystä taulukosta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mielekäs työ on tärkeää, mutta perhe on tärkein. ➤ Työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää. ➤ Tavoitteena on elintason kattava riittävä palkka. 	Arvot
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mielekäs työ on palkkaa merkityksellisempi, ellei palkan määrässä ole huomattava muutos entiseen. ➤ Työn sisällön pitäisi vastata omia mielenkiinnon kohteita ja koulutusta. ➤ Esimies vaikuttaa motivaatioon 	Motivaatio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kehittävää ja kiittävää palautetta halutaan esimieheltä ja työkavereilta. ➤ Tapa antaa palautetta merkitsee. ➤ Olemme entistä valmiimpia antamaan ja vastaanottamaan palautetta. 	Palaute
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esimiestyö ja työyhteisön ilmapiiri vaikuttavat sitoutumiseen. ➤ Työsuhde-edut edistävät sitoutumista. ➤ Esimiehen käytös vaikuttaa työmotivaatioon. 	Johtamistapa

➤ Arvostuksen saaminen	
➤ Topakkuus ja inhimillisyydet ovat esimiehen ominaisuuksia.	Esimiehen ominaisuudet
➤ Hyvä esimies jakaa vastuuta.	
➤ Hyvä esimies näyttää toiminnassaan, että luottaa.	
➤ Alaisten mielipiteiden kuuleminen	

Kuvio 8. Esimerkkejä aineiston alaluokkiin ryhmittelystä

Sisällöltään samaa tarkoittavat alaluokat yhdistettiin yläluokiksi. Opinnäytetyöhöni syntyi viisi yläluokkaa, jotka esitellään kokonaisuudessaan kuviossa yhdeksän (kuvio 9). Yläluokat ovat: Y-sukupolvi työelämässä, Vuorovaikutus, Esimiestaidot, Mielekäs työ ja Sitoutuminen organisaatioon.

Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Y-sukupolven arvot ja erityispiirteet ➤ Työelämätoiveet ja -tarpeet ➤ Downshifting ➤ Job Hopping ➤ Kyky oppia nopeasti ➤ Luottaa itseensä 	Y-sukupolvi työelämässä
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yksilöllisyyden tunnistaminen ➤ Keskustelu ja palaute ➤ Kannustus ➤ Palkitseminen ➤ Palaverikäytännöt 	Vuorovaikutus
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esimiehen ominaisuudet ➤ Esimiehen osaaminen ➤ Tasapuolinen kohtelu ➤ Mahdollistava esimies ➤ Luottamus 	Esimiestaidot
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Työajan joustot ➤ Osaamisen tunnistaminen ➤ Työssä kehittyminen ➤ Työyhteisön merkitys ➤ Arvostus 	Mielekäs työ

➤ Osaamisten hyödyntäminen	
➤ Johtamistapa	Sitoutuminen organisaatioon
➤ Palaute	
➤ Motivaatio	
➤ Uralla eteneminen	

Kuvio 9. Tulokset yläluokittain

6.2 Tuloksista johdetut kehittämissuositukset

Tässä alaluvussa luvussa käsitellen teemahaastattelun tuloksia kehittämissuositusten näkökulmasta. Kehittämistyöni haki vastauksia tutkimuskysymykseen: Millaisilla johtamisen keinoilla saadaan parannettua Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon? Tutkimuskysymystä autettiin kysymyksillä: Mitkä tekijät työelämässä innostavat ja motivoivat? Miten Y-sukupolven erityisosaaminen tunnustetaan ja hyödynnetään organisaation käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla? Mitä odotuksia Y-sukupolvella on tulevaisuuden johtamistyölle? Seuraavaksi kuvataan tulokset sanallisessa muodossa. Kappaleiden jälkeen esitetään kehittämistoimenpide-ehdotuksia työelämän ja johtamisen parantamiseksi niissä kohdissa kuin koettiin tarpeelliseksi (sisennettyinä).

Y-sukupolven nuoret ovat hyvin arvotietoisia. Heidän arvonsa ovat vahvat ja inhimilliset. Perhe, ystävät ja vapaa-aika ovat erittäin tärkeitä. He eivät halua kuluttaa itseään loppuun työllä kuten vanhempansa, vaan haluavat nauttia elämästä ja voida hyvin.

He tekevät mielellään töitä, mutta normaalin työajan puitteissa. He kokevat työajan joustot, kuten liukuva työaika, hyvänä mahdollisuutena säätää työhön tulemisen tai työstä lähtemisen aikaa. Osa Y-sukupolven edustajista aloittaa työpäivän jo seitsemältä ja lähtee vastaavasti pois aikaisemmin. Haastatteluista nousi esiin ajatus työn tehokkaammasta tekemisestä työpäivän aikana, jonka jälkeen töistä voisi lähteä pois aikaisemmin. Keskustelu jatkui ja siirtyi etätöihin. Työn voisi tehdä tehokkaasti kotona ja omaa aikaa säästää, kun työmatka on pitkä. Tällä hetkellä organisaatio ei pysty tarjoamaan kaikille halukkaille erilaisia työajan joustoja. Tämän asian toivoisi kehittyvän tulevaisuudessa. Nuoret työntekijät ovat nopeita ja ilmaisevat mielipiteensä herkästi. He kaipaavat onnistumisia ja hyvää fiilistä. Työssä pitää olla kivaa hyvien työkavereiden kanssa.

- Avointa keskustelua millaisia työajan joustoja organisaatio aidosti tarjoaa
- Työajan joustot mahdollisiksi tasapuolisesti
- Kotietätöyön tekemiseen (1-2 päivää viikossa) yhdenvertaiset mahdollisuudet

Downshifting eli elämän leppoistaminen tai höllääminen työntekoa vähentämällä ei ole nuorten elämäntilanteessa ajankohtaista, ei myöskään taloudellisesti mahdollista. Haastateltavat kertoivat elämän kohtuullistamisen liittyvän hyvälle elämälle asetettuihin rajoihin, jotka ovat arvoperusteisia. Töistä lähdetään vapaalle kun työaika päättyy. Kulutusta nuoret vähentävät kierrättämällä ja osa heistä tekee myös vapaaehtoistyötä. Heille ekologisuus on tärkeä arvo. Omaisuuden kerääminen ei ole heille ominaista. Elämykset, kuten matkustaminen puolestaan kiinnostavat.

Job Hopping – teemaan liittyen nousi ryhmistä erilaisia mielipiteitä. Kuten aikaisemmin alaluvussa 5.4 mainittiin, eivät haastateltavat pääsääntöisesti kokeneet lyhytjänteistä sitoutumista organisaatioon ja tiheää työpaikan vaihtamista omakseen, vaan he haluavat työltä pysyvyyttä ja työssä kehittymistä. Suomen heikko taloudellinen tilanne ja muissa yrityksissä käytävät yt-neuvottelut vaikuttavat haastateltavien ajatuksiin. Osa kuitenkin katselee itselleen sopivia mielenkiintoisia työpaikkoja, joissa he pääsisivät kehittämään osaamistaan.

Kysely myös kertoi, että Kela on hyvä työpaikka, jossa viihdytään. Kelan työsuhde-edut, kattava työterveyshuolto ja lounasetu, koetaan sitoutumista edistäviksi tekijöiksi, mutta se ei yksistään riitä. Työyhteisö on mukava, töissä on hyvä olla, esimiestyökin on hyvää, mutta jotain näyttäisi puuttuvan. Uudet työntekijät, jotka ovat perehtymisvaiheessa, kokevat tyytyväisyyttä. Jo joitain vuosia Kelassa työskennelleet haluaisivat oppia uutta, päästä kehittymään. He ovat innokkaita ja heillä on ideoita. Heidät kannattaa ottaa mukaan kehittämään uutta työelämää yhdessä.

- Mahdollistetaan mielekkäät työtehtävät ja työssä kehittyminen
- Mahdollistetaan uralla eteneminen
- Otetaan tiimi mukaan kehittämään toimintaa ja uutta työelämää
- Annetaan vastuuta ja delegoidaan tehtäviä
- Otetaan mukaan projekteihin

Vuorovaikutteinen keskustelu on yksi työelämätaidoista. Nuoret odottavat esimiehiltään läsnäoloa ja keskustelua, auttamista, kannustamista ja tukemista. Näitä taitoja voidaan

kehittää koko tiimiin tai yksikköön luomalla keskustelukulttuuri, jossa annetaan ja saadaan palautetta - joka käänneessä. Haastattelussa nousi esiin vahva tarve saada palautetta, joka kehittää ja ohjaa eteenpäin kannustaen.

Vuorovaikutusta voidaan lisätä ja kehittää joustavasti erilaisissa foorumeissa, kuten yhteisissä palavereissa ja kahdenvälisissä keskusteluissa. Kannustamalla henkilöstöä kertomaan mielipiteitään ja ideoitaan voidaan kehittää työtä mielekkääseen suuntaan. Työntekijät haluavat arvostusta ja enemmän vastuuta. Vastuun antaminen puolestaan lisää luottamusta. Vuorovaikutteinen keskustelu on keino jakaa arvostusta, kuulla mielipiteitä, keskustella niistä ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Osallistaminen luo mielekkyyttä työhön. Kela on monipaikkainen työyhteisö, jossa tiimit ovat hajallaan. Virtuaalipalaverien käyttö osallistavia työkaluja hyödyntäen on ratkaisu hiljaisiin palaverihin. Kaikki voivat osallistua ja kertoa mielipiteitään, jolloin palavereista tuleekin työn kehittämisen paikkoja. Nämä osallistamismenetelmät on Kelassa osittain jo otettu käyttöön. Ehdotetaan, että esimiehet hyödyntäisivät Y-sukupolven osaamisia ja kyvykkyyksiä.

Merkityksellinen työ on mielekästä. Kun työ on mielekästä, on henkilö motivoitunut ja onnellinen työtä tehdessään. Samalla hän on tehokas ja tuottelias. Mielekäs työ ja sitoutuminen linkittyvät vahvasti toisiinsa. Organisaatioon sitoutuminen on merkittävä tekijä työnantajan näkökulmasta. Kun tiedetään, että sitoutumista organisaatioon edistävät vahvasti työssä kehittymisen mahdollisuudet, kannattaa asia ottaa vakavasti. Nuoret haluavat kehittyä ja oppia uutta. Se viesti tulee ilmi joka kohdassa. He eivät tarvitse valmiiksi mietittyjä urapolkuratkaisuja, vaan heidän tavoittelemiaan osaamisia saadaan esiin keskustelemalla toiveista ja unelmista. Tärkeää on lisäksi se, että työntekijät voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kehittää itseään vahvuuksiensa kautta jatkuvasti.

- Lisää vuorovaikutusta yhteisissä palavereissa
- Anna jatkuvaa palautetta
- Hyödynnä kielitaito-osaamiset
- Tunnista ja vahvista vahvuuksia
- Kehitä palkitsemista lisäämällä vapaan mahdollisuus rahapalkkion sijaan tai rinnalle
- Vahvista luottamusta

Organisaatiotasolla ehdotetaan kellokortin poistamista käytöstä. Se kuulostaa rohkealta teolta, mutta tutkimuksen mukaan se tuottaisi hyvää. Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana ja tunnistajana on tärkeää. Luottamus on joustavan työn edellytys erityisesti silloin kun työtä tehdään etäällä. Sovitut pelisäännöt ja oikein asetetut tavoitteet rakentavat luottamus pohjaa. Työajan vapautus antaisi uudenlaisia mahdollisuuksia ja vapauksia valita työn tekemisen aika ja paikka. (Piha & Poussa 2012, 53–67.) Toisinaan työt voisi tehdä todella ripeästi. Kun päivän tavoitteet on tehty, koittaa vapaus. Vapaus luo työhön mielekkyyttä. Samalla työnantaja saa tehokkuutta ja tulosta. Kun työntekijät alkavat itse seuraamaan tuloksiaan, he tulevat hyvin tietoisiksi millaista työpanosta odotetaan. Tavoitteet tulisikin mitoittaa tehtyyn työhön. Kellokortti on jo menneisyyttä, eikä se motivoi.

Nuorille sopii selkeästi määritellyt tavoitteet, joista he motivoituvat. Kelassa on jokaiselle määritelty henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoitteiden täyttymistä seurataan ja tuloksesta keskustellaan. Ehdotettu vapaa työn tekemisen tapa ei välttämättä sovellu tällä hetkellä asiakaspalveluun, sillä palvelua tarjotaan yhdeksästä neljään. Asiakaspalvelutehtävissä olevat voisivat luoda keskenään pelisäännöt. Ratkaisutyössä vapaan työn tekemisen malli voitaisiin ottaa käyttöön vaikka heti. Sopsisiko vapaa työaika lähitulevaisuuden Kelan maailmaan? Vapaus tuottaa vastuuta, joten tämä malli soveltuisi varmasti muillekin työelämässä toimiville sukupolville.

Y-sukupolven kuuluvat henkilöt nauttivat vapaudesta, mutta eivät niinkään rahallisesta palkitsemisesta. Palkitsemista voisi kehittää antamalla vapaata tavaran tai rahan sijaan. Tämä tuntuisi nuorista monin verroin arvokkaammalta, sillä silloin palkkio kohdistuisi itselle tärkeään tarpeeseen. Tämäkin on yksilöllistä, joten kysymällä selviää, mikä palkitsemistapa ketäkin motivoi. Kelassa on sovitut palkitsemisen käytännöt. Vapaana annettava palkitseminen sieltä vielä puuttuu, joten ehdotetaan vapaan käyttöönottoa leffalippujen sijaan tai niiden rinnalle. Y-sukupolvi ei ole tyytyväinen palkkakehitykseen, vaan kokee, että muilla aloilla korkeasti koulutettujen palkat ovat korkeammat. Hyvät työsuhte-edut kompensoivat hieman tilannetta.

- Luovutaan kellokortista, jolloin vastuu henkilökohtaisesta tuloksesta kasvaa
- Kehitetään palkitsemista lisäämällä vapaa-ajalla palkitseminen tavaran rinnalle
- Tunnistetaan ihmisten tarpeet - kysy mistä he motivoituvat

Onko vaarana se, että nuori hyppää toiseen organisaatioon? Tämän kehittämishankkeen mukaan suurta vaaraa ei ole tällä hetkellä nähtävissä. Työelämä tulee kuitenkin muuttumaan ja tiedetään, että osaavista ihmisistä on tulossa pulaa. Tämä kannattaa huomioida erityisesti siitä toivottavasta näkökulmasta, että Suomen talous lähtee nousuun. Osaavista nuorista tullaan kilpailemaan. Kelan henkilöstötutkimukset kertovat, että työssä kehittymisen ja uralla etenemisen mahdollisuudet koetaan vähäisiksi. Kuinka sitten onnistumme luomaan mielekkäitä työuria nuorille?

Tutkimuksessa nousi keskusteluun myös se, millaista erityisosaamista nuorilla on. He eivät välttämättä itse arvostaneet tietoteknisiä taitojaan, sillä se, samoin kuin erilaisissa verkostoissa toimiminen on heille niin luontaista osaamista. Heidän osaamisensa on tulevaisuuden mahdollisuus, jos vain osaamme valjastaa sen koko organisaation käyttöön, jakaa sitä ja hyödyntää sitä systemaattisesti. Heillä on paljon erilaista kieliosaamista, jota arvostetaan erityisesti asiakaspalvelussa. Ja tulevaisuudessa varmasti moni yritys on kiinnostunut globaalisti ajattelevista nuorista. Nuoret jakavat osaamistaan mielellään. Y-sukupolven nuoret haluavat koko ajan kehittyä työssään ja kehittää itseään, kunhan heille annetaan siihen mahdollisuus. He luottavat itseensä ja nopeaan oppimiskykyynsä.

Työssä kehittymisen askeleen ei tarvitse olla iso harppaus perinteisiä urapolkuja pitkin, esimerkiksi asiantuntijasta esimieheksi, vaan osaamista voidaan kehittää pienissä erissä. Uudet henkilöt tarvitsevat hyvän perehdytyksen ja mentorin tuen. Mutta ratkaisuja pitää miettiä myös eteenpäin.

Työurakeskustelut (Työturvallisuuskeskus) voisi olla työkalu, jolla saamme esiin ne asiat, joissa ihmiset haluavat kehittää osaamistaan. Kehittymistarpeet ovat yksilöllisiä, joten kaikki eivät haaveile esimiehisyydestä. Nuoret haluavat rakentaa omaa henkilökohtaista urapolkuaan tavoitteenaan vahvistaa erilaisia henkilökohtaisia osaamisalueitaan. On hyvä pitää mielessä se, että työpaikan vaihtoja tulee uudessa työelämässä tapahtumaan kiivaammalla tahdilla kuin mihin ehkä olemme tottuneet. Samalla täytyy tiedostaa organisaation rajalliset mahdollisuudet tarjota jatkuvasti uusia kehittymisen polkuja. Oma urakehitys on jokaisen yksilön omalla vastuulla. Joskus voi tulla se hetki, että työpaikan vaihto on edessä.

- Kysytään ja tunnistetaan olemassa oleva osaaminen
- Hyödynnetään koko tiimin käyttöön nuorten tietotekninen osaaminen

- Hyödynnetään nuorten sosiaalisen median taidot
- Mahdollista mielekäs työ, jossa pääsee kehittymään
- Anna vastuuta
- Ota työurakeskustelut käyttöön

Työyhteisön ja esimiehen merkitys on Y-sukupolvelle suuri. He haluavat keskustella asioista tiimissä, miettiä ratkaisuja yhdessä ja päästä tulokseen. Esimiestyöllä vaikutetaan työhyvinvoinnin lisäksi myös työn mielekkyyteen. Huono johtaminen vaikuttaa haastateltavien mielestä negatiivisesti työn mielekkyyden kokemuksiin ja aiheuttaa jopa poislähtöaikeita. Esimieheltä odotetaan joustavuutta, selkeyttä, napakkuutta, luotettavuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, sillä puheella ohjataan tiimiä. Erityisen tärkeäksi nuoret kokivat arvostuksen ja palautteen saamisen. Haastateltavat ilmaisivat, että on tärkeää osata johtaa niin, että tiimi pääsee parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Jämäkkä, tasapuolinen, oikeudenmukainen, ihmisten erilaisuuden ymmärtävä, vastuuta jakava, kehittymisen mahdollistava ja alaisensa puolia pitävä esimies on hyvä esimies. Lisäksi esimiehen tulee johtaa ja valmentaa.

- Y-sukupolvi odottaa läsnä olevaa esimiestä
- Kiitä ja kannusta kehittymään
- Valmenna ja sparraa
- Luo avoin keskustelukulttuuri

Vanhat johtamisen keinot eivät enää toimi. Y-sukupolvi on ilmaissut vahvasti tarpeensa kehittyä työssään, päästä urallaan eteenpäin ja odottavansa mahdollistavaa johtamista. Kelan esimiehet saavat parhaillaan koulutusta valmentavaan esimiestyöhön. Valmentava johtaminen vastaakin erinomaisesti Y-sukupolven tarpeisiin.

7 Kehittämishankkeen tuotos – opas esimiehille

Esittelen seuraavaksi tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyneen oppaan: Y:n esimies, mielekkään työn mahdollistaja (liite 6). Opas on 16-sivuinen A4-kokoinen sähköinen dokumentti esimiesten käyttöön. Oppaan sisältö on kaksiosainen.

7.1 Toimintatapaopas työuran alkaessa

Oppaan ensimmäiseen osaan on koottu Kelassa olemassa olevat toimintatavat työuran käynnistämiseen. Tavoitteena oli yhdistää työuran alkaessa tarvittava esimiestieto samaan oppaaseen, jolloin asioiden löytäminen käy sujuvasti. Jokaisen tekstiosan alla on linkki. Linkit ohjaavat Kelan sisäiseen intranettiin, Sinettiin. Näin Sinetissä tehdyt päivitykset päivittyvät myös oppaaseen. Muilta osin oppaan toteuttajana teen tarvittavat tekstipäivitykset ja muutokset itse. Ensimmäinen osa käsittää sivut 1-5 ja se sisältää tietoa:

- Perehdytyksestä
- Koeajasta
- Työsuhteeseen liittyvistä terveystalveluista
- Kehityskeskusteluista
- Mentoroinnista
- Osaamisen kehittämistä
- Ikäohjelmasta
- Työajan joustoista
- Etätyöstä
- Varhaisen välittämisen mallin työhyvinvointikeskusteluista
- Tietoa Kelan urapoluista

7.2 Johtamisen keinoja Y-sukupolven sitouttamiseksi ja motivoimiseksi

Oppaan toinen osa sisältää niitä johtamisen keinoja tai menetelmiä, joilla työntekijä saadaan sitoutumaan työhön ja työnantajaan. Opas tarjoaa vinkkejä työntekijän sisäisen motivaation tunnistamiseen ja johtamiseen. On tärkeää huomata, että sisäisen motivaation johtaminen ei ole ihmisten johtamista, vaan se on *yksilöiden johtamista*. Oppaassa kuvataan Y-sukupolven kuuluvan erityispiirteitä. Eri osioiden jälkeen voi siirtyä linkeillä kattavamman tiedon äärelle, eli niihin sähköisiin aineistoihin, joita on käytetty oppaan kirjallisena materiaalina.

- Sisäisen motivaation johtamisen sekä Anna palautetta lähteenä on hyödynnetty Työn tuuli -aikakauslehden artikkelia Sisäisen motivaation johtaminen - avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. (Jarenko & Pesonen 2/2015, 17-22).

- Sivut 7-9 kertovat sisäisen motivaation johtamisen keinoista
- Tässä oppaassa esitellään käytännön vinkkejä tietyn tarpeen omaavan henkilön motivoimiseen. Mayor ja Risku (2015) kuvaavat teoksessaan Opas yksilölliseen motivointiin motivaatioteorian kehittäjän Steven Reissin motivaatiopsykologian periaatteita käytännön esimerkein.
- Sisäisen motivaation kaksi ominaisuutta ovat: mitä halutaan ja miten paljon halutaan. Kaikki ihmiset haluavat esimerkiksi hyväksyntää, ymmärrystä, turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta, mutta eivät samassa määrin. Reissin mukaan ihmisillä on 16 perustarvetta tai perusmotiivia, jotka ilmenevät eri ihmisillä erilaisin painotuksin. (Mayor & Risku 2015, 54–55.) Oppaassa näitä perusmotiiveja esitellään seitsemän.
- Sivut 9-11 keskittyvät palautteen antamiseen
- Sivulla 12 on myös muistilista esimiestyön tueksi Y-sukupolven tarpeista
- Vinkkejä Y:n sitouttamiseksi ja työurakeskusteluiden tueksi
- Sivulla 14 on kuvattu kysymystyyppejä, joita voi hyödyntää työuran alkuvaiheen keskusteluissa.
- Sivulla 15 on taulukko: Työelämän sukupolvien asenteet ja arvostukset työhön. Taulukosta on havaittavissa eri sukupolvien asenteiden ja arvostusten poikkeavuudet. Tämä taulukko kertoo nopealla vilkaisulla eroavaisuudet tai yhteneväisyydet eri sukupolvien välillä.

Oppaan sisältö esiteltiin 29.4.2016 Eteläisen vakuutuspiirin Eläke-, opinto- ja perhekeskuksen lähiesimiehille Skype-palaverissa. Samalla kysyttiin haluavatko esimiehet antaa palautetta, jolloin opasta voidaan vielä muuttaa tarvittavilta osin. Kehittävää palautetta en tuolloin juurikaan saanut. Esittelytilaisuudessa ja muutama päivä sen jälkeen totesivat esimiehet, että aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Ikäjohtamisessa nuorten näkökulma on tuore ja uusi, sekä kiinnostava.

Oppaan valmistuttua jaoin sen esimiehille, jotka osallistuivat oppaan esittelytilaisuuteen. Myöhemmin toukokuussa esimiehet kertoivat kiinnostuneensa oppaasta ja kokivat sen hyödylliseksi työkaluksi. Kolme esimiestä kertoi ottavansa oppaan käyttöön heti. Opas auttaa valmistautumaan esimerkiksi palautekeskusteluihin. Eräs esimies kertoi oppaan herättäneen miettimään omaa johtamistapaa, ja sitä kuinka tärkeää yksilölähtöinen johtaminen on. Palautekulttuurin rakentamisen ideat koettiin hyvänä. Samoin sisäisen motivaation johtamisen sanottiin mahdollistavan työn imun lisääntymiseen. Kaksi esimiestä lausui oppaan luettuaan seuraavasti:

Opinnäytetyötä lukiessani ymmärsin, miten eri tavalla y-sukupolven edustajat suhtautuvat työhön. Muistin tapauksen, kun eräs entinen työntekijäni tuli suoraan vaatimaan, että hänen tulisi saada palautetta useammin kuin 3-4 kertaa vuodessa. Pidin sitä silloin itsekkyytenä, mutta nyt ymmärrän, että palautteen saaminen on tärkeää. Samaa on kertonut myös toinen tälläkin hetkellä ryhmäsäni oleva y-sukupolven edustaja. Jatkuva palautteen saaminen on tärkeää!” Ai on siis hyödyntää opasta työssäni ja yrittää myös sitä kautta ymmärtää ryhmäsäni olevia erilaisia ihmisiä. (E1)

Otan varmasti käyttöön nyt heti samalla kun muutenkin opetellaan uutta toimintatapaa. Kokisin että oppaan vinkkejä voi käyttää ihan koko ajan, juuri niistä arjen kohtaamisissa sekä nuorten että vanhempien työntekijöiden kanssa. (E2)

Tämän kehittämishankkeen ja luodun oppaan myötä esimiehet oivaltavat, että Y-sukupolven kuuluvat työntekijät tarvitsevat yksilöllistä, vuorovaikutteista ja palautteella rikastettua johtamista. Tämä tietoisuus y-sukupolven erilaisesta johtamisen tarpeesta on uutta, ja näin ollen se toimii laadullisena mittarina.

Tuotettu opas on työkalu, jota voidaan hyödyntää rekrytoitaessa uusia työntekijöitä organisaatioon. Lisäksi opas palvelee arjen johtamisessa sekä tavoite- ja palautekeskusteluiden aikana. Tämä työkirja muistuttaa esimiesten mieliin niitä yksilöllisiä johtamisen tekoja, joiden avulla tunnistetaan moninaisen joukon erilaiset työelämätarpeet. Tarpeiden tunnistamisen lisäksi pyritään tiimin jäseniä osallistamaan työn kehittämiseen ja työntekijöille mahdollistetaan työssä kehittyminen niissä puitteissa kuin se on mahdollista.

8 Tutkimustulosten kiteytys

Nuoren, kunnianhimoisen ja korkeasti koulutetun ikäluokan ymmärtäminen on tärkeää, jos organisaatio aikoo onnistua työmarkkinoiden kovenevassa kilpailussa. Tämän sukupolven yksi leimaavimmista piirteistä on se, että he ilmaisevat vaatimuksensa työhön, jota oikeasti haluavat tehdä ja josta he oikeasti nauttivat. Tämän kehittämishankkeen tutkimustulosten mukaan voidaan vetää joitakin johtopäätöksiä.

Tuloksia verrattaessa teoriaan voidaan todeta tuloksien vastaavan teoriaa käsiteltyjen teemojen kautta. Job Hopping ei ilmiönä vaikuttaisi houkuttelevalta Kelassa työtä teke-

viin nuoriin, sillä he haluavat työltään turvaa, pysyvyyttä ja työssä kehittymistä. Muutama poikkeava mielipide kuitenkin nousi esiin. Muuttuvatko tarpeet talouden kehittymisen ja työpaikkojen lisääntymisen myötä?

Myös teoriassa korostetaan yksilöllisyyttä, eli Y- sukupolvea ei voi katsoa vain yhtenä samanlaisena ryhmänä, vaan moninaisena joukkona erilaisia yksilöitä. He ovat syntyneet ja kasvaneet samassa ajassa, joka määrittää heitä osittain. Y-sukupolven arvojen tiedostaminen auttaa ymmärtämään tämän sukupolven työelämätarpeita. On kuitenkin tärkeää huomioida, että samaan sukupolveen kuuluvilla henkilöillä on yksilöllisiä ja erilaisia tarpeita. Lisäämällä keskustelua ja suuntaamalla kiinnostukset yksilöihin ja tiimeihin, esimiehet saavat arvokasta tietoa johtamisensa tueksi. On myös tärkeää kehittää tiimiä yhdessä eteenpäin.

Kehittämistyön odotetut tulokset, kuten mielekkäiden työtehtävien mahdollistaminen, kannustavuuden ja palautteen antamisen kehittyminen sekä vuorovaikutuksen lisääntyminen, siirtyvät käytäntöön esimiehille suunnatun oppaan avulla hieman myöhemmin. Opas on jo otettu käyttöön kolmen esimiehen toimesta ja sen mittavampi jalkautus on parhaillaan menossa. Opas sijoitetaan ratkaisukeskuksen omaan työtilaan Sinettiin, josta kuka tahansa Kelan henkilö pääsee sitä lukemaan ja hyödyntämään. Laadin ratkaisukeskuksen sivuille uutisen, jossa kerrotaan tästä kehittämishankkeesta sekä oppaasta. On hyvä tiedostaa, että esimiehet saavat parhaillaan valmentavan johtamisen koulutusta. Uskon, että opas tukee esimiestyötä samalla kun valmentavaa johtamisotetta opetellaan.

Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti kehittämistyön lähtökohtana on saada aikaan toiminnan kehitystä toimintoja tai käytänteitä muuttamalla. Tämän tavoitteen voidaan todeta alkaneen toiminnan käynnistymisen ja oppaan käyttöönoton osalta heti kolmen esimiehen toimesta. Opas markkinoi itseään saatujen käyttäjäkokemusten myötä.

8.1 Sitoutuminen ja Job Hopping

Palkan pienuus ja riittämättömyys nousivat haastatteluista esiin. Voidaanko Kelassa vaikuttaa nopeampaan palkkakehitykseen? Tämä olisi motivoiva tekijä. Toisaalta palaute ja palkkiot sekä tutkimuksesta nousut vapaa-ajan arvostus, tuovat osaltaan lisäarvoa pieneksi koetulle palkalle. Tärkeäksi seikaksi koettiin työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työyhteisö, jossa viihdytään.

Työn mielekkyyden kokemuksia lisäävät ajanmukaiset työvälineet ja työpaikka, jossa saa olla kivaa. Y-sukupolvi arvostaa työnantajan tarjoamia työsuhte-etuja, kuten kattavaa työterveyshuoltoa. Esimiestyön laadun ja viestinnän vaikutus sitoutumiseen on ilmeinen. Johtamiseen tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa kuin mihin aikaisemmin on totuttu – ja siihen suuntaan Kela on menossa. Y-sukupolvi odottaa käskyjen sijaan kannustusta sekä esimiehen tahtoa edistää jatkuvaa työssä kehittymistä. Y-sukupolvi janoaa työssään jatkuvaa ja eteenpäin vievää palautetta. Tämä tuli esiin niin teoriasta kuin tämän kehittämishankkeen tutkimuksestakin.

Y-sukupolvi haluaa esimieheltä vastuuta ja arvostusta, sekä valmentavaa johtamista. Nuoret haluavat itse joustaa ja antaa työssään parhaansa, mutta odottavat samaa joustoa työnantajalta. Korkean koulutuksensa myötä he odottavat nopeaa etenemistä työssään. Jos tätä ei mahdollisteta, saattaa olla mielessä työpaikan vaihtaminen houkuttelevampaan.

8.2 Osallistamisen lisääminen

Henkilöstöbarometritulokset kertoivat kohdeorganisaation esimiestyön olevan hyvällä tasolla. Y-sukupolvi odottaa palautteen lisäksi kannustusta. Henkilöstökyselyn väittäjä: Lähiesimieheni kannustaa opiskelemaan ja kehittymään työssäni - arvosana oli lähiesimiestä koskevista tuloksista alhaisin. Näillä tiedoilla ei kuitenkaan päästä pureutumaan tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen mielenkiinnon kohteena olleeseen ryhmään, Y-sukupolvea edustaviin nuoriin työntekijöihin, sillä vastaajien ikäjakauma lähiesimiestä koskevissa kysymyksissä ei ole tiedossa.

Tällä toimintatutkimuksella löydettiin sen sijaan joitakin toimivia ratkaisuja, joita on esitelty esimiehille tarkoitettussa oppaassa. Opas antaa vinkkejä sitoutumisen ja sisäisen motivaation johtamiseen, jatkuvan arkipalautteen antamiseen sekä työurakeskustelun systemaattiseen käyttöön ottamiseen.

Y-sukupolvi haluaa osallistua työn ja toiminnan kehittämiseen. He haluavat vastuuta. Vastuun saaminen on puolestaan viesti heille siitä, että esimies luottaa. Tarjoamalla erilaisia oppimisen ja työssä kehittymisen mahdollisuuksia jokaiselle, voitaisiin työyhteisöissä entistä paremmin. Nämä erilaiset mahdollisuudet osallistua ja oppia uuttaa ovat moninaisuuden johtamista parhaimmillaan. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan ja kaivataan innostunutta henkilöstöä, joka ideoi ja innovoi. Y-sukupolvi tuo asioita roh-

keasti esiin, ja juuri rohkeutta esimiesten tulisi ruokkia. Osallistamalla ja ottamalla henkilöstöä mukaan kehittämistyöhön, luomme uudenlaista työelämän tulevaisuutta.

8.3 Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksena Y-sukupolven työelämän kehittämisessä minua kiehtoo pelillistäminen ja pelien sopivuus Kelan kaltaiseen organisaatioon. Pelillistäminen puhuttaa tässä ajassa yrityksiä, sillä sen avulla on mahdollisuus muun muassa kasvattaa työntekijöiden motivaatiota, innostaa ja kehittää vuorovaikutustaitoja. TIEKEN tutkimus- ja kehittämisjohtaja Jyrki Kasvin mukaan pelaamalla voi oppia ja opettaa, eli pelaamalla voisi mahdollisesti oppia sisäistämään välillä hyvinkin mutkikkaita työohjeita.

Tulevaisuuden työelämän sanotaan pirstaloituvan. Ennustusten mukaan digitalisaation kehitys ja robotiikka tulevat muuttamaan työtä vaativammaksi tekniikan hoitaessa rutiinityön. Verkostoituminen lisääntyy ja työn teon aika ja paikka vapautuvat. Ihmissuhdetaidot ja valmius nopeisiin muutoksiin tulee olemaan työssä tarvittavia tärkeitä työelämätaitoja. Kasvin (2014) mukaan pelaaminen perustuu palautteeseen ja vuorovaikutukseen, samoin kuin johtaminenkin. Pelillistämällä työn tekemisen mutkikkaat ohjeet, ne avautuvat paremmin. Samalla työn tekemiseen voi päästä montaa reittiä pitkin. Pelillistäminen on Kasvin mukaan erinomainen työkalu myös johtamiskulttuurin kehittämiseksi. (Kasvi 2014.) Uskon, että pelaaminen sopisi hyvin niin Y-sukupolven kuin seuraavan Z-sukupolven tarpeisiin.

9 Tutkimus- ja kehittämishankkeen onnistumisen arviointi

9.1 Uskottavuus ja autenttisuus

Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Tarkkuus koskee kaikkia vaiheita. Haastattelututkimuksissa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin, kerrotaan haastatteluun käytetty aika sekä mahdolliset häiriötekijät. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 232 -233.)

Uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys, siirrettävyys ja autenttisuus ovat tyypillisiä luotettavuuskriteereitä laadulliselle tutkimukselle. Tutkijan käyttämä aika tutkittavaan ilmiöön lisää tutkimuksen uskottavuutta Tutkijan on ymmärrettävä tutkimukseen osallistujan näkökulma ja se vie aikaa. (Kylmä & Juvakka 2012, 128.) Opinnäytetyöprosessini alkoi varsinaisesti noin kaksi ja puoli vuotta sitten, joten aikaa minulla oli. Tuona aikana olen työstänyt opinnäytetyötäni hiljalleen. Prosessin aikana sain tutkittavasta ilmiöstä selkeän kuvan ja opin ymmärtämään Y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden arvomaailmaa sekä työelämäodotuksia.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija pystyy seuraamaan tutkimuksen eri vaiheita pääpiirteittäin. Tämä tarkoittaa tutkimusprosessin eri vaiheiden kirjaamista muistiinpanojen tai tutkimuspäiväkirjan avulla. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Kirjasin haastattelussa eri vaiheita muistiin, tein haastattelut nauhoittaen. Myöhemmin aineistoa litteroitaessa, nauhuria pystyi hidastamaan, jolloin auki kirjaaminen helpottui. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan omien lähtökohtien tarkastelua. Tutkija arvioi itseään ja omaa vaikutustaan aineistoon sekä koko tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.)

Pyrin tietoisesti olemaan puolueeton tutkimusentekijä. Mielestäni onnistuin siitäkin huolimatta, että olen kyseisessä organisaatiossa työssä ja tiedonantajat olivat pääosin minulle tuttuja henkilöitä. Toimin tilanteessa tutkijana unohtaen oman esimiesroolini. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, jossa tavoitteenani oli saada ryhmä keskustelemaan keskenään. Sain tutkimukseen osallistujat keskustelemaan avoimesti ja vapautuneesti. Aineiston ensimmäinen kuuntelu tapahtui melko pian haastattelujen jälkeen, sitten siirsin äänitteet tietokoneelle odottamaan litterointia. Litterointi ja analysointivaihe tapahtuivat noin kymmenen kuukauden sisällä haastatteluista.

Tutkimustulosten siirrettävyyttä arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa. Tässä pyritään saamaan tutkimusympäristöstä ja tutkittavista kattava kuva, jotta voidaan arvioida kuinka samankaltaisiin tuloksiin päästään jos tutkimus toistetaan. (Kylmä & Juvakka 2012, 129.) Uskon, että päästään samanlaisiin tuloksiin, jos tutkimus toistetaan saman organisaation, eli Kelan sisällä. Ympäristöt organisaation eri yksiköissä ovat samankaltaiset.

Sisällönanalyysillä etsitään merkityssuhteita. Niillä tarkoitetaan eri ihmisten kokemuksia ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2015, 163.) Analysoin opinnäytetyöni aineis-

ton aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja sain aineiston kasattua teemojen ympärille. Näin aineiston analysointi onnistui hyvin. Litterointi ja luokitteluvaihe olivat suuritöisiä, mutta tarpeellisia vaiheita.

9.2 Omakohtainen tarkastelu aihevalinnasta

Aiheena Y-sukupolven näkökulma on tärkeä. Heidän sanotaan olevan arvotietoisia työelämän muutosagentteja, jonka tämän kehittämishankkeen aikana olen ymmärtänyt. Y-sukupolvella on rohkeutta vaatia muutosta ääneen sekä johdattaa mielipiteillään työelämää oikeaan suuntaan. He vaativat hyvinvointia työssä, antavat ideoita ja odottavat, että ideoille ryhdytään tekemään jotain. Havaitsin Y-sukupolveen kuuluvia työntekijöitä haastatellessani, miten tärkeää mielekäs ja eteenpäin vievä työ on. Työelämässä vaikuttavilla Y-sukupolven edustajilla näyttäisi menevän tämän tutkimuksen mukaan hyvin. He osaavat nauttia elämästä. Lisäksi he osaavat tasapainottaa työn ja vapaa-ajan.

Samalla tiedetään, että Y-sukupolveen kuuluu myös toinen ryhmä, joka on huonossa työmarkkina-asemassa. Osa tekee määräaikaista töitä, osa pätkätöitä, osalla ei ole lainkaan töitä. Suomen hallitus on tarttunut tärkeään asiaan vaatiessaan työurien pidentämistä niin alusta, keskeltä kuin lopustakin. Suomen nuorille pitää löytää työtä.

Varsinainen opinnäytetyön tulos on, että organisaation esimiehistä moni on päässyt perehtymään moninaisuuden johtamisen periaatteisiin ja Diversity & Inclusion – näkökulma esimiestyöhön ja johtamiseen on löytynyt. Diversity & Inclusion-prosessi kestää useita vuosia, mutta sen avulla organisaatio voi päästä hyviin tuloksiin. Hankkeen aikana on käynnistetty Diversity & Inclusion – ajattelun mukaisia toimenpiteitä. Monia mahdollisuuksia on löydetty, joitakin on jo testattu ja joillekin on laadittu suunnitelma.

Tämän opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään kohdeyrityksen esimiestyön kehittämisessä ja Y-sukupolven johtamisessa. Opas esimiehille antaa vinkkejä millaisia johtamisen keinoja hyödyntämällä onnistutaan sitouttamaan nuoret työntekijät organisaatioon ja samalla vähentämään ilmiön Job Hopping vaikutusta. Käyttöä jatkavien tuloksia voisi mitata henkilöstö- ja esimiestyytyväisyyskyselyillä. Näistä saatujen tulosten perusteella kehittämistä jatketaan niiltä osin missä sitä vaaditaan.

Työelämä muuttuu ja globalisoituu vauhdilla. Organisaatio tarvitsee innostuneita ja innovatiivisia henkilöitä kehittämään Kela eteenpäin. Kela tavoittelee modernia ja ketterää organisaatiota, joka voi mahdollistua tämän uuden työelämään saapuneen ja saapuvan arvotietoisien ja kehittämishenkisen sukupolven avulla. Kunhan annamme heidän äänensä kuulua.

Mitä tämä kehittämistehtävä antoi minulle? Se avasi silmäni ja opetti miten tärkeää on kuunnella työntekijöiden ajatuksia, toiveita ja mielipiteitä – ja osallistaa heidät toiminnan, työn ja työyhteisön kehittämiseen. Moninaisuuden käsitteeseen tutustuttuani aloin enemmän tietoisesti ajattelemaan erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten merkitystä työyhteisöissä. Työelämässä todellakin vaikuttaa kolme sukupolvea erilaisine arvomaailmoineen, toiveineen ja tarpeineen. Heillä kaikilla on oikeus hyvään johtamiseen, reiluun työyhteisöön ja hyvään työhyvinvointiin. Luottamus ja arvostus ovat pohja yhteistoiminnalle. Esimiehenä pyrin lisäämään vuorovaikutusta työyhteisössä sekä mahdollistamaan työntekijöille mielekkäitä työtehtäviä. Työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kehittämisen kannalta on tärkeää osata tunnistaa työntekijöiden motivoitumistekijät – ne sisäiset.

Tässä toimintatutkimuksessa tutkittiin Y-sukupolven (ikäjohtaminen) työelämä- ja johtamistarpeita. Samaa tarkastelutapaa voisi noudattaa vaikkapa osatyökykyisten tai eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden osallistamiseen. ”Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus.”

Lähteet

Ahonen, Guy & Husman, Päivi & Ikonen, Raimo & Juuti, Pauli & Koho, Arto & Käpykangas, Sari & Laine, Marjukka & Larjomaa, Eeva & Saarelma-Thiel, Tiina & Saari, Eveliina & Wallin, Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ahonen, Guy & Hussi, Tomi & Pirinen, Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010. Artikkeleita. <https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>. Luettu 29.11.2014.

Alasoini, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. ISBN 978-951-628-508-8. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_työ1.pdf. Luettu 1.10.2014.

Alasoini, Tuomo & Järvensivu, Anu & Mäkitalo, Jorma 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf. TEM raportti 14/2012. Luettu 12.4.2015.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Carlsson, Maria & Järvinen, Kati 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Colliander, Anna-Liisa & Ruoppila, Isto & Härkönen, Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. PS-kustannus, Jyväskylä.

Downshifting. Wikipedia. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Downshifting>. Luettu 1.6.2015

Erickson, Tamara 2008. Plugged in: The Generation Y Guide to Thriving at Work. Harvard Business School. Boston.

Halava, Ilkka & Panzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? www.eva.fi. Luettu 1.5.2015.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Copyright, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Riitta. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy.

Ikäohjelma 2010. Kelan intranet. [http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/hepankki.nsf/NET/230310142722SR/\\$File/Ikä_ohjelma_toteutus suunnitelma_v.1.0_20100323.pdf?OpenElement](http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/hepankki.nsf/NET/230310142722SR/$File/Ikä_ohjelma_toteutus suunnitelma_v.1.0_20100323.pdf?OpenElement) Luettu 17.11.2014.

Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki. <http://docplayer.fi/10599082-Hyvinvointia-tyosta-tyoterveyslaitos-www-ttl-fi.html>. Luettu 14.3.2015.

Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki.

Johtaminen. 2013. Kelan intranet-sivut. Päivitetty 4.2.2014.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/org.nsf/NET/150306103911MM?OpenDocument>. Luettu 12.11.2014.

Johtamisjärjestelmä. 2013. Päivitetty 18.6.2013.
[http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/280613102658AV/\\$File/Johtamisjarjestelma_18.6.2013_linkiton.pdf?OpenElement](http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/280613102658AV/$File/Johtamisjarjestelma_18.6.2013_linkiton.pdf?OpenElement). Luettu 12.11.2014.

Joshi, Aparna & Dencker, John & Franz, G & Martocchio, Joseph 2010. Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*.

Järvensivu, Anu & Nikkanen, Risto & Syrjä, Sannu 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere University Press, Tampere.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2014, Jyväskylä.

Kehu-ohjelma 2015. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen ohjelma. Kelan intranet-sivut.
<https://haku-sinetti.kela.fi/Sivut/results.aspx?k=nykytila#k=henkil%C3%B6st%C3%B6%20nykytila>. Luettu 1.4.2016.

Kela-barometri 2015. Kelan intranet-sivut. <https://sinetti.kela.fi/palvelut-ja-tuki/tilastot-ja-tutkimukset/kyselyt/toimihenkilökysely/tulokset-2015-asti>. Luettu 13.4.2016

Kelan intranet. Johtaminen.
<https://haku-sinetti.kela.fi/Sivut/results.aspx?k=johtaminen%20tavoitteet>. Luettu 1.5.2016.

Kelan toimintakertomus. 2015.
<https://haku-sinetti.kela.fi/Sivut/results.aspx?k=toimintakertomus>. Luettu 5.5.2016.

Kela - työssä kaiken ikäisenä 2009.
<http://mdl-prod.kela.fi/moodle/course/view.php?id=491#section-4> Luettu 17.11.2014.

KEHU-hanke. Kelasta huipputyöpaikka. 2011.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/org.nsf/NET/210911093048AP?OpenDocument&navtdid=300911095859KP>. Luettu 12.12.2013.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOY, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. WSOY, Helsinki.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2012. Laadullinen terveystutkimus. 1.- 2. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lundell, Susanna & Tuominen, Eeva & Hussi, Tomi & Klemola, Soili & Lehto, Eija & Mäkinen, Elina & Oldenbourg, Rita & Saarela-Thiel, Tiina & Ilmarinen, Juhani 2011.

- Nuutinen, Sanna & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura 2013.
- Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum, Helsinki.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. WSOY, Helsinki.
- Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi. Paremman työelämän puolesta. Talentum, Helsinki.
- Rahkonen, Juho 2014. AMK-lehti. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 4. https://arkisto.uasjournal.fi/uasjournal_2014-4/rahkonen.html. Luettu 1.3.2015.
- Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 2015. <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>. Luettu 1.3.2016.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOY, Helsinki.
- Savileppä, Anna 2005. Johda monimuotoisuutta, investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Star-Offset Oy, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Tapscott, Don 2010. Syntynyt digiaikaan. WSOY, Jyväskylä.
- Tasa-arvosuunnitelma 2013.
http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/ohjeetpankki.nsf/%28WWWAllDocsById%29/7444A7542D6D1E91C2257BE9002F7455/%24file/Tasa-arvosuunnitelma_2012_12032012.pdf
Luettu 17.11.2014.
- TIEKE. Kasvi, Jyrki. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pagelid=31064672>. Luettu 16.5.2016.
- Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja, Jyväskylä.
- Toimintakertomus 2015. Kelan intranet-sivut.
<https://haku-sinetti.kela.fi/Sivut/results.aspx?k=toimintakertomus>. Luettu 1.4.2016.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Jarenko, Karoliina & Pesonen, Joonas 2/2015. Työn tuuli. Sisäisen motivaation johtaminen. Avain y-sukupolven johtamisen haasteisiin. HENRY
- Työturvallisuuskeskus TTK 2014. Työurakeskustelu. Työuran alku. Ikäjohtaminen. <http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyourakeskusteluilla-hyvinvointia>. Luettu 1.4.2016.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana 2011. Y-sukupolvi työ-elämässä. Hansaprint.

Vilkkä, Hanna. Tutki ja kehitä 2015. 2. uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampere.

Kutsu ryhmäkeskusteluna käytävään teemahaastatteluun

Hyvä Y,

Sinut on valittu keskustelemaan sukupolvesi edustajien kanssa pienryhmässä aiheesta ”Y-sukupolven johtamisodotukset esimiestyöltä”.

Osallistuminen antaa Sinulle mahdollisuuden vaikuttaa tulevaisuuden esimiestyön kehittämiseen. Ryhmältä toivon saavani informaatiota Y-sukupolven tulevaisuuden johtamistarpeista ja työelämäodotuksista, mitä tarvitsen lähteäkseni kehittämistyössä oikeaan suuntaan. Keskustelun innoittajana toimii artikkeli ”Nouseva sukupolvi kaipaa työltä mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta”.

Tämä tutkimus on liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakouluun, jonka toteutan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Opinnäytetyöni on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun hanketta ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna”.

Ryhmäkeskustelut nauhoitetaan myöhempää litterointia varten. Keskustelut käsitellään **nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina**.

Pyydän Sinua vastaamaan tähän viestiin ja kertomaan halukkuudestasi osallistua ryhmäkeskusteluun.

Kun ryhmän kokoonpano ja tapaamisaika saadaan sovittua, lähetän Rahkosen artikkelin etukäteen tutustuttavaksi.

Ystävällisin terveisin,

Maarit Rätty

etunimi.sukunimi@kela.fi

Puhelin

Taustatiedot

Sukupuoli: _____ mies _____ nainen

Syntymävuosi: _____

Korkein koulutustaso: _____ peruskoulu _____ lukio _____ ammattikoulu

_____ ammattikorkeakoulu _____ yliopisto

_____ muu, mikä _____

Ammattinimike: _____ vakuutussihteeri _____ asiakassihteeri

_____ asiakasneuvoja

Toimin: _____ asiakaspalvelussa _____ ratkaisutyössä

Työkokemus: _____ vuotta _____ kuukautta

Kela-työkokemus: _____ vuotta _____ kuukautta

Juho Rahkosen artikkeli

AMK-lehti // Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 4 (2014)

PÄÄSIVU JULKAISUSTA KIRJAUDU REKISTERÖIDY ETSI UUSIN NUMERO ARKISTO

EDELTVÄT LEHDET LINKIT [Pääsivu](#) > [No 4 \(2014\)](#) > [Rahkonen](#)

[Nouseva sukupolvi kaipaa työltä mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta](#)

Juho Rahkonen, tutkimuspäällikkö, YTT, Taloustutkimus Oy, juho.rahkonen@taloustutkimus.fi

Usein kuulee väitettävän, että nyky-yhteiskunnassa arvot kovenevat. Hokemalle ei ole perusteita: itse asiassa arvotutkimukset osoittavat, että yhteiskunnan arvot *pehmenevät*. Tämän huomaa jo siitä, miten nykyaikaiset vanhemmat kasvattavat lapsiaan. Kun vielä 1980-luvun alkupuolella lasten ruumiillinen kuritus oli yleisesti hyväksyttyä, nyt vain ani harva vanhempi pitää tällaista rikollista toimintaa hyväksyttävänä, saati turvautuu siihen itse. Yhteiskunta menee eteenpäin, kun ihmiset muuttuvat entistä sivistyneemmiksi ja oppivat tulemaan paremmin toimeen keskenään. Nykyisten lasten vanhempien itsetunto on niin vahva, että heidän ei tarvitse painaa heikompiaan alas tunteakseen olevansa itse jotakin. Sota-ajalta periytyvä tunnekylmyys ja raakuus sekä lapsen nöyryyttämiseen ja itsetunnon murtamiseen perustuva kasvatuserittely painuvat vähitellen historian romukoppaan, minne ne kuuluvatkin.

[Taustalla on pitkään kestänyt talouskasvun aika](#)

Y-sukupolvi – noin vuosina 1980–1999 syntyneet – on kasvanut taloudellisesti turvassa ympäristössä, jolloin heidän ei ole tarvinnut sopeutua jatkuvaan selviytymiskamppailuun: elintaso on jättänyt aiempaa enemmän tilaa myös itsensä toteuttamiselle ja muiden ihmisten positiiviselle huomioon ottamiselle. Tämä on suoraan linjassa Maslow'n tarvehierarkian oletusten kanssa. Toisaalta y-sukupolven takaraivossa on perusteltu pelko, että heistä tulee modernin taloushistorian ensimmäisiä, jotka eivät saavuta vanhempiensa elintasoa. Kun työelämän tarjoama tulevaisuudenkuva on epävarma, on luonnollista että nuoret etsivät elämäänsä sisältöä yhä enemmän muualta kuin materiaalisesta elintason noususta. Tämä ei välttämättä ole vain huono asia yhteiskunnan arvomaailman kannalta.

Historioitsija **Juha Siltala** on nuorten suhteen optimistinen. Uudessa tiiliskivimäisessä teoksessaan *Nuoriso – mainettaan parempi? Nykynuorten sopeutusratkaisut historiassa* hän tarkastelee laajaa tutkimusaineistoa ja piirtää kuvaa nuorison elämästä monesta näkökulmasta. Siltala ilmoittaa heti kirjansa aluksi, että hänen tarkoituksenaan ei ole tutkia *aikuisten* nuoriso-ongelmaa, vaan hän käyttää aineistona muun muassa nuorisoa koskevia mielipidetutkimuksia, jossa kuuluu nuorten oma ääni ja käsitys itsestään. "Jälkimaterialistinen nuoriso yksilöllisine toiveineen ja neuvottelutaitoineen on syntynyt kasvatuksen kaksisataavuotisen inhimillistymisen ja länsimaiden puolivuosisataisen keskiluokkaistumisen tuloksena", Siltala tiivistää. "Nyt nuorten odotukset ja työmarkkinoiden todellisuus ovat ajautuneet ristiriitaan.

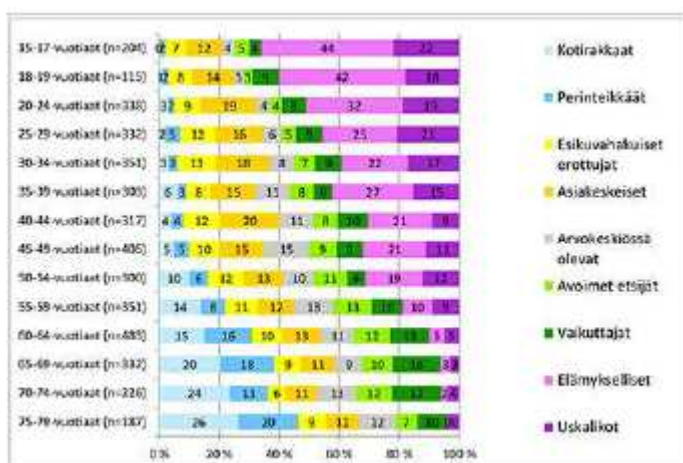
Jos talouskasvu ei viriä, mutta talous säilyy silti yksilöiden arvonmittana, niukkenevista resursseista kamppaillaan yhä enemmän ryhminä. Silloin yksilölliset valinnat vähenevät

ja ryhmähyveet korostuvat.” Myös tulevaisuudentutkija **Richard Watson** uskoo, että uusi yhteisöllisyys nostaa jälleen päätään. Kirjassaan *50 Ideas You Really Need to Know: the Future* hän toteaa, että uudet sukupolvet alkavat taas ymmärtää henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkityksen, ja nostaa aidot, voittoa ja hyötyä tavoittelemattomat ihmissuhteet niille kuuluvaan arvoonsa.

Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika

Sosiaalipsykologi ja arvotutkija **Martti Puohiniemi** on mielestäni onnistunut tiivistämään pariin sanaan jotain olennaista nykyajastamme ja nousevien sukupolvien arvoista: kirjassaan *Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika* hän toteaa saman, minä eri arvotutkimukset, kuten Taloustutkimuksen Valuegraphics, osoittavat: Tuskin koskaan historiassa nuorten ja vanhojen ikäluokkien arvomaailmoissa on ollut niin suuret erot kuin nyt. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että eri-ikäiset ihmiset ovat syntyneet ja kasvaneet niin erilaisina aikoina. Nouseva sukupolvi kaipaa työltä mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta...
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1639/1563>
 1 / 3 15.4.2015 9:37

Nuorimpien ja vanhimpien ihmisten arvomaailmat ovat kuin yö ja päivä. Yhtenäisyyttä ja kurinalaisuutta korostavaan, työkeskeiseen kulttuuriin kasvaneiden vanhempien ihmisten voi olla vaikea ymmärtää nuorten ikäluokkien yksilökeskeistä, liberaalia tässä ja nyt -arvomaailmaa – ja päinvastoin.



Kuvio 1. Nuorten ja vanhojen arvomaailmat ovat hyvin erilaisia. Kuviossa violetilla ja vaaleanpunaisella olevat arvoluokat ovat tyypillisiä kulutusyhteiskunnan yksilökeskeisiä arvoja: moderneja ja pragmaattisia. Sinisellä merkityt arvot ovat puolestaan suurille ikäluokille tyypillisiä, perinteisiin ja kurinalaisuuteen perustuvia arvoja. Keltaisella merkityt arvot ovat myös varsin perinteisiä, mutta ne eivät ole sillä tavalla ikäsidonnia kuin violetilla ja sinisellä merkityt arvot. Vihreällä merkityt arvot ovat idealistisia, maailmanparannukseen tähtääviä. Ne ovat vähemmän tyypillisiä nuorille: y-sukupolvi on luonteeltaan pragmatistinen, tässä ja nyt -elämää elävä. Vain tietty ikäluokan etujoukko, eliitti, suuntautuu yhteiskunnan muuttamiseen, kuten aktiiviseen toimintaan järjestöissä ja politiikassa. Tämä on muuten yksi syy siihen, miksi esimerkiksi luomuruoka ei ole saavuttanut niin suurta suosiota kuin vielä joitakin vuosia sitten ounasteltiin: nuoret eivät ole arvoiltaan erityisen vihreitä. He ovat käytännönläheisiä, eivät kovin idealistisia ja laajasti maailman muuttamisesta kiinnostuneita. Lähde: Taloustutkimuksen Suomi tänään -kirjekysely, vastaajamäärä 3565.

Y-sukupolvi: uteliaita ja verkottuneita

Y-sukupolvi on postmodernin yhteiskuntamme äärimmäinen tuote. He ovat syntyneet ja kasvaneet yhteiskunnassa, joka on ylistänyt yksilön menestystä ja kannustanut heitä tulemaan erityisiksi ja ainutlaatuisiksi. Siksi he haluavat pitää kiinni oman elämänsä ohjaksista kaikissa mahdollisissa tilanteissa. He eivät ole mikään vanhempien ikäluokkien maalailema narsistinen ”minä, minä” -sukupolvi, vaan päinvastoin osoittavat avoimuutta ja sitoutuneisuutta kanssaihmiisiinsä, etenkin läheisiinsä. Eivät he silti mitään maailmanparantajia ole, ainakaan perinteisessä mielessä, kuten kuvio edellä osoittaa. Y-sukupolvi hakee sankarinsa läheltä eli perheestään, ystävistään ja itsestään. Perheen ja lähipiirin ulkopuolelta ainoastaan jotkut julkisuuden henkilöt, elokuva-, musiikki- ja urheilutähdet sekä opettajat ovat Y:lle edes jonkin verran merkittäviä. Perinteistä auktoriteettia edustavat hahmot, kuten poliittiset ja uskonnolliset johtajat, lääkärit tai poliisi, eivät ole y-sukupolvelle läheskään niin tärkeitä kuin edellä mainitut. Y-sukupolven ajattelutapa on glokaali: he pitävät entistä tärkeämpänä omaa kotimaatansa ja sen perinteiden vaalimista, ja samalla he ovat yhä avoimempia ja kytkeytyneempiä muuhun maailmaan ja hakevat sieltä vaikutteita ennakkoluulottomasti. Y:lle ei ole mikään ongelma identifioitua koko maailmaan, ja samalla olla sidoksissa vahvasti kotiseutunsa paikallisiin erityispiirteisiin.

Työltä toivotaan mielekkyyttä, elämältä onnellisuutta

Y-sukupolvelle tärkeintä työssä on omakohtaisesti koettu, mielekäs sisältö. Modernin ihmisen tunnuspiirre on, että hän haluaa löytää oman juttunsa: siinä missä perinteisessä yhteiskunnassa jälkipolvet omaksuivat käsitykset hyvästä elämästä ikään kuin annettuina, moderni ihminen kyseenalaistaa ja etsii. Esimerkiksi suhde työhön halutaan määritellä omista lähtökohdista, eikä työnarkomanian ihannetta oteta annettuna. Juha Siltala antaa oivan esimerkin jo vanhanaikaiseksi muuttuneesta työkultuurista. Talouskasvun hulluina vuosina tietotekniikkayrityksissä painettiin ympäripyöreitä päiviä, ja työ hallitsi elämää suorastaan epäterveellä tavalla: ”...työntekijät viihtyivät paremmin toistensa aikuisessa seurassa kuin kotona. Kotona heidän olisi pitänyt ottaa vastuu puitteiden pystyssä pitämisestä, kun taas töissä joku muu siivosi (yöllä, kun työnantaja oli ajanut nörtit päätteidensä edestä).” Nouseva sukupolvi kaipaa työltä mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta... <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1639/1563>

Y-sukupolvella on kyllä työmoraali kohdallaan, mutta se on oikeassa suhteessa muuhun elämään. Y-sukupolvi ymmärtää ehkä aikaisempia sukupolvia paremmin, että töitä ei pidä painaa sen kaikkein arvokkaimman eli perheen ja ihmissuhteiden kustannuksella. Maailmanlaajuisessa survey-tutkimuksessa 80 prosenttia y-sukupolven edustajista sanoi, että on parempi työskennellä minimipalkalla kuin että ei olisi työpaikkaa ollenkaan. Toisaalta y:t ovat erittäin onnellisia ja optimistisia tulevaisuuden suhteen. Eniten heille tuo onnea ajan viettäminen perheen (mukaan lukien isovanhemmat) sekä ystävien kanssa. Perhearvot ja ihmiskeskeisyys korostuvat nousevan sukupolven arvomaailmassa. Vastaavasti sitoutuminen valtioon sekä muihin perinteisiin instituutioihin on koetuksella. Onnellisuutta tuovat myös lomailu ja rentoutuminen, hauskanpito ja menestyminen elämässä – ja menestymisen tärkein indikaattori on onnellisuus.

Y-sukupolvi muuttaa maailmaa – vaikkei sitä erityisesti yritäkään

Työelämäkysymyksiin erikoistunut Tekesin johtava asiantuntija **Tuomo Alasoini** totesi Talouselämä-lehdessä kesäkuussa 2014 julkaistussa kirjoituksessaan, että jo lähitulevaisuudessa y-sukupolvi valtaa työelämän oikein kunnolla: ”Sotien jälkeisten suurten ikäluokkien sukupolvi, jonka muodostavat vuosina 1945–64 syntyneet, hallitsi työelä-

mää 30 vuotta. Tilanne muuttuu nopeasti, sillä jo vuonna 2020 työllisten enemmistön muodostaa 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välillä syntynyt y-sukupolvi.”

Se, millainen arvomaailma nuorilla on tänä päivänä, antaa viitteitä tulevasta – arvot nimittäin lujittuvat 17–20 ikävuoden paikkeilla. Taloustutkimuksen mielipidekyselyiden mukaan esimerkiksi alle 25-vuotiaista homoparien adoptio-oikeutta kannattaa 74 prosenttia (20 prosenttia vastustaa). Yli 65-vuotiaista sitä kannattaa 36 prosenttia, 52 prosenttia vastustaa. Tämänhetkisen tiedon valossa näyttää siltä, että liberalisoitumiskehitys on väistämätön, vaikka se ei välttämättä etenekään suoraviivaisesti. Iso trendi vienee kuitenkin siihen suuntaan. Toisaalta kaikki nuoret eivät ole kansainvälisiä: päinvastoin, alle 25-vuotiaat suhtautuvat skeptisesti esim. työperäiseen maahanmuuttoon ja kansainvälisiin vaikutteisiin. Taustalla on kenties pelko omasta asemasta tulevaisuudessa.

Kaiken kaikkiaan y-sukupolvesta voidaan sanoa, että se tulee muuttamaan maailmaa ja työelämää. Suurin osa nuorista ei ole palavasieluisia ja aatteellisia aktivisteja, vaan pohjimmiltaan ihan tavallista elämää arvostavia, omaan lähipiiriinsä suuntautuneita peruspuurajia. Muutoksen agentteja he silti ovat – jo ihan pelkällä olemassaolollaan.

Katso myös [Opiskelija maahanmuuttopalveluiden toiminnan kehittäjänä, Interdisciplinary expertise as a goal in universities of applied sciences ja Ylemmän AMK-tutkinnon vaikutus urakehitykseen ja palkkaukseen.](#)

Nouseva sukupolvi kaipaa työltä mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta...
<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1639/1563>

Ikäjohtamisen testi

Testi koostuu kolmesta johtamistyylistä: asiajohtaminen, muutosjohtaminen ja valmentava ihmisten johtaminen. Testillä voi testata johtamistyylien sopivuutta eri-ikäisille työntekijöille.

Testissä valitaan kymmenen kohtaa, jotka kuvaavat parhaiten (noin 20–30 v.) nuorten johtamista. Ympyröi ”nuori” valittujen väitteiden kohdalta.

Valitaan vastaavasti kymmenen väittämää, jotka kuvaavat kokeneiden työntekijöiden (noin 45-65 v.) johtamisen parhaita tapoja. Näiden väittämien kohdalla ympyröi ”kokenut”.

ASIAJOHTAMINEN/ SUORITUKSEN JOHTAMINEN		
1. Henkilöstöressurssien tehokas käyttö: Valitaan ja kohdennetaan resurssit aina tarpeen mukaan	nuori	koke- nut
2. Tavoitteiden asettaminen: Asetetaan tavoitteet työntekijöiden työlle yhdessä keskustellen	nuori	koke- nut
3. Keinojen osoittaminen työntekijälle: Hallitaan työssä tarvittavat tavoitteisiin pääsyn keinot ja osoitetaan ne työntekijälle	nuori	koke- nut
4. Tulosten seuranta: Seurataan työntekijän suoritusta ja tulosta, annetaan auttavaa palautetta	nuori	koke- nut
5. Kokonaisuuden hallinta: Pidetään tärkeänä tuottavuutta häiritsevien ongelmatilanteiden hoitamista	nuori	koke- nut
MUUTOSJOHTAMINEN		
6. Pidemmän aikavälin toiminta: Kehitetään toimintaa ja ihmisiä pitkällä aikavälillä	nuori	koke- nut

7. Innovatiivisuus ja joustavuus: Kannustetaan innovatiivisten ja joustavien toimintatapojen kehittämiseen	nuori	koke- nut
8. Muutokseen sitouttaminen: Sitoutetaan työntekijät tuleviin muutokseen	nuori	koke- nut
9. Keskustelu ja informointi: Keskustellaan ja informoidaan muutokseen liittyvistä asioista	nuori	koke- nut
10. Kehittymisen tuki: Tunnistetaan kehittymistarpeet ja tuetaan työntekijää hänen kehittämisessään	nuori	koke- nut
VALMENTAVA IHMISTEN JOHTAMINEN		
11. Yhteistyö ja tiimityö: Kehitetään yhteistyötä ja tiimejä	nuori	koke- nut
12. Kannustaminen: Tuetaan ja kannustetaan työntekijöitä kaikin mahdollisin keinoin	nuori	koke- nut
13. Kuunteleminen: Kuunnellaan työntekijöitä ja otetaan huomioon heidän näkökulmansa	nuori	koke- nut
14. Merkityssuhteiden rakentaminen: Autetaan työntekijöitä löytämään tekemisen mielekkyys	nuori	koke- nut
15. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi: Seurataan ja kehitetään työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	nuori	koke- nut

Kuvio 1. Ikäjohtamisen testi Kivirannan testiä mukaillen. (Kiviranta 2010, 56).

Teemahaastattelun teemat

Teema 1: Arvot

Alateema 1.1: Keskustelkaa elämänarvoistanne vapaa-ajalla ja työssä. Mitä ne ovat ja miten niitä toteutatte?

- Perheen, ystävien ja vapaa-ajan merkitys?
- Miten arvonne näkyvät vapaa-ajalla ja työssä?
- Mitä työ merkitsee?
- Minkä vuoksi teette työtä? Mitä palkka merkitsee?

Alateema 1.2: Mitä mieltä olette seuraavista ilmiöistä? Kuvaavatko ilmiöt maailmaanne?

- Downsifting? Downshifting eli downshifting, tai leppoistaminen tai elämän kohtuullistaminen on elämänsäsenne, jonka tarkoituksena on parantaa elämänlaatua vähentämällä työntekoa ja kulutusta
- Job Hopping? Job hopping -käsite tarkoittaa (Y-sukupolvelle tyypillistä) lyhytjänteistä sitoutumista organisaatioon.

Teema 2: Mielekäs työ

Alateema 2.1: Keskustelkaa millaisista tekijöistä koostuu unelmien työ ja työpaikka

- työyhteisö? esimies? tavoitteet? palaute? palkitseminen?

Alateema 2.2: Mieluisin tapa työskennellä

- yksin/parityöskentely/tiimityöskentely/verkossa työskentely/ jostain muuta

Alateema 2.3: Tiedon jakaminen

Teema 3: Y-sukupolven johtamisodotukset esimiestyöltä

Alateema 3.1: Millaista osaamista hyvällä esimiehellä tulisi mielestänne olla?

Alateema 3.2: Hyvän esimiehen johtamisominaisuudet

Alateema 3.3: Millaista esimiestyö on huonoimmillaan?

Teema 4: Osaamisen kehittäminen

Alateema 4.1: Mitkä ovat teille parhaita tapoja lisätä omaa osaamistanne/ oppia uutta?

- Miten kehittymistä voidaan esimiestyöllä tukea?
- Mikä olisi mieluisin tapa oppia? Miksi?
 - yksin/ parityöskentely/ mentorointi/ tiimityöskentely/verkko?

Alateema 4.2: Miten organisaatio tukee osaamisen kehittämistä?

Alateema 4.3: Onko teillä sellaista erityisosaamista, josta organisaatio ei ole tietoinen, tai jota ei ole osattu hyödyntää?

- Kuinka osaaminen saadaan yhteiseen käyttöön?
- Miten jakaisitte osaamistanne?

Alateema 4.4: Toimitteko kaikki sosiaalisessa mediassa? Missä kaikkialla?

Teema 5: Sitoutuminen organisaatioon

Alateema 5.1: Mitkä asiat tai millainen toiminta edistää sitoutumista organisaatioon?

Alateema 5.2: Mikä vähentää sitoutumista organisaatioon? Miksi?

Alateema 5.3: Miten Kela pystyisi parantamaan nuorten sitoutumista organisaatioon?



Y:n esimies, mielekkään työn mahdollistaja

Y-sukupolven odotukset työpaikasta ja esimiestoiminnasta ovat hyvin erilaisia kuin aikaisempien sukupolvien. Tämä opas neuvoo, kuinka esimiestoiminnalla voidaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja sitouttaa työntekijä yritykseen.

Maarit Rätty
maarit.ratty@kela.fi



Kelassa jo olemassa olevat toimintatavat ja menetelmien kehittäminen Y-sukupolven johtamiseksi

Työyhteisö on aina moninainen. Moninaisuus koostuu pysyvistä tekijöistä, kuten työntekijöiden sukupuolesta, sukupolvesta sekä etnisestä tai kulttuurisesta taustasta. Lisäksi moninaisuutta tuottavat työntekijöiden muuttuvat ominaisuudet: perhesuhteet, koulutus, työkokemus, ammatillinen osaaminen ja taloudellinen asema.

Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista.

Ikäjohtaminen ei ole ikääntyneiden johtamista. Ikäjohtaminen on eri-ikäisten johtamista. Se perustuu ajatukseen eri-ikäisyydestä hyödyntämättömänä voimavarana.

Tähän oppaaseen on koottu Kelassa **olemassa olevat** toimintatavat työuran käynnistämiseen. Linkit ohjaavat Kelan sisäiseen intranettiin, Sinettiin. Näin Sinetissä tehdyt päivitykset päivittyvät myös oppaaseen.

Opas sisältää työmenetelmiä nuoren sukupolven, Y-sukupolven, johtamiseksi. Fokusena on mielekäs työ. Organisaatiota kiinnostaa millaista johtamista toteuttamalla saadaan uusi sukupolvi kiinnittymään ja jatkamaan organisaatiossa mahdollisimman pitkään.

Oppaan näkökulma on vahvasti nuorten johtamisodotusten näkökulma. Tutkimusten mukaan tämä sukupolvi valtaa nopeasti työelämän. Vuonna 2020 peräti 50 prosenttia työssäkävivistä kuuluu Y-sukupolveen.

Toimintatapaopas työuran alkaessa

Y-SUKUPOLVI

(s. 1980 - 1995)

- Työelämään siirtyminen
- Työpaikkaan sitoutuminen
- Työelämätaitojen hankinta

Perehdytys

Perehdytys on jatkoa onnistuneelle rekrytoinnille. Perehdytys koskee jokaista Kelassa olevaa työntekijää, olipa hän sitten uusi rekrytointi tai Kelan sisällä työtehtävää vaihtava työntekijä. Perehdytyksellä on selkeästi määritellyt tavoitteet ja aikataulu, jota seurataan koko perehdytysprosessin ajan. Kelassa perehdytys pohjautuu yhteiseen strategiaamme, arvoihimme ja päämääriimme.

Perehdytys Kelassa tehdään aina:

- uudelle toimihenkilölle
- uuteen tehtävään tai toimipaikkaan siirtyvälle henkilölle
- pitkältä virkavapaalta palaavalle henkilölle

Tukimateriaalia perehdytykseen:

- Perehdytä valmentavasti Lync-koulutus
- Perehdytysopas:

<https://sinetti.kela.fi/henkil%c3%b6st%c3%b6/Documents/Perehdytysopas.pdf>

Koeaika

Henkilön perehtyminen työtehtäviin jatkuu varsinaisen perehdytysjakson jälkeen vielä useita kuukausia. Neljä kuukautta kestävä koeaika kuuluu työtä opetellessa. Koeajan tarkoituksena on selvittää työsuhteen jatkamisen edellytykset ja toisaalta vastaako työsopimus niitä odotuksia, jotka työnantajalla ja työntekijällä on ollut sopimusta tehdessä. Kelassa henkilön osaamista ohjataan, neuvotaan, tuetaan, seurataan ja kannustetaan heti työsuhteen alusta alkaen valmennuksellisin keinoin. Samalla varmistetaan prosessin mukainen asiakaspalvelu ja tehokas työvälineiden käyttö.

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/uusi-tai-päätyvä-työsuhde/työsuhteen-päätyminen/työsuhteen-päättäminen/työsuhteen-purkaminen-koeajalla>

Työsuhteeseen liittyvät terveystarkastukset

Jokaiselle uudelle toimihenkilölle kerrotaan vapaaehtoisen terveystarkastuksen mahdollisuudesta. Tavoite on yleisen terveydentilan kartoitus ja yksilöllinen työtehtävien mukaan painottuva ohjaus työn ergonomiasta.

Ikäryhmätarkastuksiin kutsutaan 30 vuotta täyttäneet. Tarkastus alkaa sähköisellä terveystarkastuksella ja hyvinvointiarviolla. Tulokset voi tulostaa mu-

kaan tai lähettää etukäteen sähköpostilla työterveyshoitajalle.

Kela tarjoaa kattavat työterveyspalvelut. Työpaikkaterveydenhuoltoon kuuluvat palvelut on kuvattu dokumenteissa *Työterveyshuollon toimintasuunnitelma* ja *Työpaikkaterveydenhuollon ohjeisto*.

<https://sinetti.kela.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6/terveys>

Kehityskeskustelut

Kelassa vuosittaiset kehitys- ja palkkauskeskustelut (Kelpo-keskustelut) käydään vakinaisten ja määräaikaisten henkilöiden kanssa. Keskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen ja tavoitteellinen keskustelu. Keskustelun tavoitteena on tukea osaamisen kehittymisen suunnittelua ja edistää työhyvinvointia sekä vahvistaa suorituksen johtamista, jolloin jokaiselle työntekijälle asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet.

Kehityskeskusteluissa arvioidaan edellisen kauden tavoitteiden toteutumista ja suoritusta, keskustellaan työhyvinvoinnista, asetetaan seuraavan kauden tavoitteet, arvioidaan osaamista ja sovitetaan osaamisen kehittämisen toimenpiteistä sekä keskustellaan uratoiveista ja käydään palkkauskeskustelu. Keskusteluissa on vuosittaiset painopisteet tai teemat, joista keskustellaan.

Kahdenkeskisiä keskusteluja edeltää niin kutsuttu ryhmäkeskustelu, jossa informoidaan tiimi- tai ryhmäkohtaiset työmäärät ja tavoitteet seuraavalle vuodelle.

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/koulutus-ja-kehittyminen/kehityskeskustelut>

Mentorointi

Mentorointi on jatkumo hyvälle perehdytykselle ja työnopastukselle. Mentorointi on tapa jakaa kokeneen, arvostetun toimihenkilön osaamista, tietoa ja viisautta nuoremmalle, kokemattomammalle ja kehittymishaluiselle henkilölle, aktorille. Tavoitteena on edistää aktorin työuran hallintaa sekä ammatillista ja henkistä kasvua. Mentorointiaessa saadaan mm. siirrettyä hiljaista tietoa, arvoja ja asenteita.

Mentorointia johtaa aktori, joka esittää kysymyksiä mentorille. Aktorin kysymykset, kiinnostuksen aiheet ja tavoitteet määrittävät mentoroinnin sisällön. Oppiminen tapahtuu aktorin ja mentorin välisen dialogin, keskinäiseen ymmärrykseen ja oppimiseen tähtäävän keskustelun, avulla. Kyse on avoimesta ja luottamuksellisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa sekä mentori että aktori oppivat toisiltaan.

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/koulutus-ja-kehittyminen/mentorointi>

Osaamisen kehittäminen

Vuosittaiset Kelpo- ja palautekeskustelut tarjoavat hyvän mahdollisuuden esimiehille ja toimihenkilöille arvioida sekä omaa että ryhmän/tiimin osaamisen tilaa, sen kehittämistarpeita ja keinoja. Keskustelujen tavoitteena on tukea systemaattista osaamisen johtamista. Osaamisen kehittämiseen löytyy monia keinoja, kuten koulutus, työssä oppiminen, tehtäväkierto, projekti- ja kehittämishankkeisiin osallistuminen, perehdyttäjänä sekä kouluttajana toimiminen ja mentorointi.

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/koulutus-ja-kehittyminen>

Ikäohjelma, työajan joustot ja etätyö

Kelan ikäohjelma on nimeltään "Kela-työssä kaikenikäisenä". Kaiken ikäiset tarvitsevat sopivia työtehtäviä, hyvää johtamista ja itselleen soveltuvat työolot. Kelassa päämääränä on ikäystävällinen työyhteisö, jossa eri-ikäiset ihmiset työskentelevät tuloksellisesti ja motivoitusti yhdessä ja jossa kokeneet osaajat jakavat ns. hiljaista tietoa nuoremille. Tavoitteena on luoda työntekijöille innostavia ja kestäviä työuria.

Erilaiset työajan joustomahdollisuudet ja etätyö luovat mahdollisuuksia yhdistää työn ja perhe-elämän vaatimukset muuttuvissa elämäntilanteissa. Etätyöllä tarkoitetaan sellaista työtä, jota tehdään tietotekniikkaa käyttäen muualla kuin työnantajan tiloissa. Kaikista alla mainituista työajan ja -paikan joustoista sovitaan aina kirjallisella sopimuksella. Esimiehen hyväksyntä on edellytys erilaisille työajan joustoille. Kelassa on käytössä kotietätyö, Kela-etätyö, työaikapankki, tiivistetty työaika ja keskimääräinen työaika, liukuva työaika, osa-aikaeläke ja osatyökyvyttömyyseläke.

https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/Documents/Kelan_ikaohjelma_20100323.pdf

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/hr-käsikirja>

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/perustietoa-työsuhteesta/etätyö>

Varhaisen välittämisen malli – Tyvi-keskustelut

Aktiivinen työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen on ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla. Esimiehen täytyy ja työkaverienkin olisi suotavaa välittää johdettavien ja työskentelykumppanien työkunnosta. Korjaavat liikkeet ovat sitä pienempiä mitä nopeammin asioihin havahdutaan.

Kelassa toimitaan Tyvi-ohjeen mukaisesti. Se sisältää käytännöt sairauspoissaolojen käsittelyyn sekä toimintaohjeet varhaiseen välittämiseen.

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/terveys/tyvi-ohje>

Usein ura nähdään mielekkäänä ja tavoiteltavana suuntana liikkua työelämässä

Ura nähdään mielekkäänä tapana edetä tai liikkua työelämässä. Kelassa on erilaisia urapolkuja. On mahdollista laajentaa tai syventää osaamista erilaisissa asiantuntijatehtävissä, vaihtaa tehtäviä ja vastuualuetta, siirtyä asiantuntijasta esimiestehtäviin tai myös toisinpäin esimiehestä asiantuntijaksi.

<https://sinetti.kela.fi/henkilöstö/koulutus-ja-kehittyminen/urasuunnittelu>

Johtamisen keinoja tai menetelmiä Y-sukupolven sitouttamiseksi työhön ja organisaatioon

Tämä osio sisältää niitä johtamisen keinoja tai menetelmiä, joilla saadaan Y-sukupolveen kuuluvat nuoret sitoutumaan työhön Kelassa. Työelämässä vaikuttaa jo sukupolvi, joka luottaa itseensä ja tietää mitä haluaa niin työltä kuin johtamiseltakin.

Y-sukupolvi on aiempia sukupolvia koulutetumpi ja vaativampi. Sanotaan, että Y-sukupolvi haluaa muuttaa maailmaa, mutta sitä ennen johtamisen tulisi muuttua. Tällä hetkellä työelämässä vaikuttaa kolme sukupolvea, jotka tulisi saada työskentelemään mielekkäästi yhdessä. Siihen voidaan vaikuttaa yksilöllisen ja yhteisöllisen johtamisen keinoin.

Y-sukupolvi on syntynyt digimaailmaan. Nettiympäristö on heille tuttu. Sosiaalisen median erilaiset jakamisen kanavat ovat Y-sukupolvelle yhtä tavallisia kuin vanhemmille sukupolville on sanomalehden lukeminen. Huomattava ero vanhempiin sukupolviin on, että tämä diginatiiviksikin kutsuttu sukupolvi on tottunut vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteensä myös sosiaalisen median välityksellä reaaliaikaisesti ja globaalisti.

Tämän oppaan työkaluja voidaan hyödyntää soveltuvilta osin myös muiden sukupolvien johtamisessa, sillä pelkkä kronologinen ikä ei ohjaa johtamistapoja. Ihmisten sosiaalinen ikä tulee huomioituksi, kun tunnemme koko henkilöstön arvot, motivaatiotekijät ja halukkuudet itsensä kehittämiseen.

Johda sisäistä motivaatiota

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos arvioi, että seuraavan vuosikymmenen aikana Suomesta poistuu peräti kolmasosa työpaikoista. Ne työt, jotka jäävät, edellyttävät luovuutta. Tähän näkemykseen peilaamalla työpaikoille jäävät työt edellyttävät sisäistä motivaatiota. Kukaan ei pysty olemaan samanaikaisesti luova, ja oppimaan uutta, jos häntä ei lainkaan kiinnosta.

Y-sukupolvi eroaa vanhemmista sukupolvista suhteessa työhön, sillä he tekevät töitä elääkseen, eivät siis elä tehdäkseen töitä. Y-sukupolvelle mielekäs työ ja työn sisältö ovat korkeaa palkkaa tärkeämpiä.

Edellä olevasta voikin päätellä, että Y-sukupolvelle juuri sisäinen motivaatio työssä on tärkeää.

Reissin, Decin ja usean muun psykologin näkemykset tukevat sisäisen motivaation merkittävyyttä innostumiseen ja työn imuun. Sanotaan, että sisäinen motivaatio on innostuksen ja pysyvän arvopohjaisen onnellisuuden ja menestyksen lähde. Flow-tilassa ollessamme aika ja paikka katoavat ja olemme tehtäväämme täydellisen motivoituneita, energisiä ja sitoutuneita.

Sisäinen motivoituminen on proaktiivista, jolloin ihminen hakeutuu haluamiensa asioiden pariin tekemään innostavia asioita. Sisäinen halu toimia tulee ihmi-

sestä itsestään. Sisäisesti motivoitunut henkilö ei kuormitu, eikä energiaa kulu tekemiseen.

Miten sisäistä motivaatiota sitten voi tukea ja johtaa? Yksinkertaisesti olemalla aidosti kiinnostunut toisen kokemuksista ja unelmista. Parasta on kysyä henkilöltä itseltään, miten hän haluaa tulla johdetuksi ja minkälaiset toimintatavat häntä motivoivat ja kannustavat.

Se tarkoittaa toisen tahdon kunnioittamista ja luottamusta. On tärkeää uskaltaa antaa työntekijälle vapautta tehdä asioita itselle sopivimmalla tavalla. Hyvät, perustellut pelisäännöt ja kannustava palaute tukevat oppimista ja onnistumista sekä kyvykkyyden kokemusta.

Keskeisiä yhteenkuuluvuuden vahvistajia ovat mukaan ottaminen, myötätunto ja kokemus siitä, että toiset välittävät ja haluavat hyvää. Kun energiaa ei kulu kiristäviin ihmissuhteisiin, vapautuu tilaa kokeilla, luoda ja ajatella uudenlaisia ajatuksia.

<https://www.google.com/search?q=ty%C3%B6n+tuuli+henry&ie=utf-8&oe=utf-8>.

Tunnista eri ihmisten tarpeet ja halut. Kysy, mistä he motivoituvat. Seuraavaksi esitellään seitsemän elämän perusmotiivia ja vinkkejä tietyn tarpeen omaavan henkilön sisäisen motivaation johtamiseen:

1. Vahva vallan tarve – halu vaikuttaa, päättää ja suorittaa. Nauttii siitä, että voi vaikuttaa muihin ihmisiin ja saa muutosta aikaan.

- Anna haasteita, selkeitä tavoitteita ja laaja vastuualue. Varmista samalla ymmärrys toimivallan rajoista.

- Hänen on tärkeää saada itse päättää, miten tavoitteet saavutetaan, joten anna mahdollisimman vähän rajoituksia.

Vähäinen vallan tarve – halu palvella tai jättää muut rauhaan. Vastuun kantaminen ei kiinnosta.

- Järjestä kokouksia, joissa voitte päättää asioista yhdessä. Heikon vallantarpeen omaavat arvostavat sitä, että saavat päätöksentekoon tukea.
- Kerro, keitä ja millä tavoin heidän suoriutumisen tukea auttamaan.
- Kehityskeskusteluissa tavoitteiden lisäksi anna ajatuksia siihen, miten tavoitteet voidaan saavuttaa.
- Käytä aikaa ja kuuntele, äläkä pakota liian nopeaan päätöksentekoon.

2. Vahva riippumattomuuden tarve – halu olla vapaa ja pärjätä itse

- Anna henkilölle tehtäviä, jotka hän voi hoitaa oma-toimisesti ja itse. Jos toimitaan ryhmässä, määrittele odotukset ryhmätyön suhteen selvästi.
- Anna vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti niin, ettei tarvitse kysyä apua tai tukea muilta.
- Älä pakota tilanteisiin, joissa on kerrottava jotain henkilökohtaisia asioita, jotka eivät liity työhön.
- Kerro, että luotat ja arvostat hänen itsenäistä suoriutumistaan.

Vähäinen riippumattomuuden tarve – saa voimaa ryhmästä

- Vahvasta tiimijattelua puhumalla yhteistyön voimasta ja tiedon jakamisen tärkeydestä.
- Anna tehdä töitä yhdessä muiden kanssa.
- Kannusta ryhmätyöskentelyyn aina kun mahdollista. Tiimitavoitteet motivoivat.
- Luo tilanteita, joissa vahvasti tiimimotivoitunut voi keskustella vapaasti muiden kanssa ja jakaa kokemuksiaan sekä ajatuksiaan.

3. Vahva uteliaisuus – halu tietää kaikesta kaikki

- Pyydä häntä usein kertomaan ideoistaan muille.
- Jaa hänen kanssaan paljon uutta ja ajankohtaista tietoa. Huolehdi, että tieto siirtyy käytännön toiminnaksi.
- Anna työtehtäviä, jotka vaativat syventymistä ja asian-tuntijuuden kehittymistä.

Vähäinen uteliaisuuden tarve – halu konkreettiseen toimintaan

- Suunnittele tehtävät niin, että niihin sisältyy käytännön tekemistä niin, että saadaan nopeasti konkreettisia tuloksia.
- Jos hänen pitää tehdä jokin suunnitelma, painota suunnitelman tärkeyttä käytännön toimeenpanon kannalta.
- Anna positiivista palautetta hänen kyvystään hyödyntää ja soveltaa olemassa olevaa tietoa.

4. Vahva hyväksynnän tarve – halu kuulua joukkoon (huippusuorittaja)

- Anna paljon ja usein positiivista palautetta, kannusta ja kiitä.

- Anna todellinen mahdollisuus onnistua. Haasteet ovat tärkeitä, mutta osaaamista pitää olla riittävästi.
- Ympäröi heidät kannustavilla ihmisillä.
- Kun haluat antaa korjaavaa palautetta, kysy mitä hänen omasta mielestään pitäisi parantaa.

Vähäinen hyväksynnän tarve

- Motivoi haasteilla ja sano: Tähän työhön sisältyy isoja riskejä.
- Kannusta vetoamalla itsetuottamukseen: Teit tämän hyvin, mutta tiedät sen varmaan itsekin.
- Anna mahdollisuus oppia virheistä. Hänellä ei ehkä ole tarvetta nähdä virheitään, joten esitä asiat suoraan ja selkeästi. Näin hän ei yliarvioi itseään.
- Kun haluat antaa korjaavaa palautetta, puhu suoraan ja esitä faktoja.

5. Vahva järjestyksen tarve – halu organisoida, järjestää ja pitää puhtaana

- Luo kokouksiin ja keskusteluihin rakennetta. Hyödynnä asialistoja ja jaa ne etukäteen tiedoksi.
- Pidä tiimikokous aina samaan aikaan.
- Vältä äkillisiä suunnitelman muutoksia.
- Anna tarkkuutta vaativia järjestely- ja suunnittelutehtäviä.

6. Vahva koston ja voittamisen tarve – halu voittaa ja saada hyvitystä

- Kerro esimerkkejä erinomaisista toimintatavoista.

Kerro, miten he sijoittuvat suhteessa muihin.

- Järjestä haastavia neuvottelutilanteita, joissa voittaminen on tärkeää.
- Mahdottomat tehtävät voivat olla todella innostavia.

Vähäinen koston ja voittamisen tarve – sovittelun mielummin

- Anna mahdollisuus tehdä töitä ympäristössä, jossa arvostetaan rauhaa ja yhteistyötä.
- Muistuta, ettei hänen tuloksiaan verrata muihin, vaan tarkastelussa oma kehittyminen.
- Vältä kilpailutilanteita ja vertailuja.
- Tuen konfliktitilanteissa ja neuvottelutilanteissa.

7. Vahva sosiaalisten kontaktien tarve – halu tutustua ihmisiin

- Anna hyödyntää työssään sosiaalista verkostoaan, anna tunnustusta siitä.
- Anna tehtäviä, joissa hän voi solmia kontakteja.
- Keskittymistä auttaa, kun tarjoat ajoittain vetäytymistä rauhalliseen tilaan.

Vähäinen sosiaalisten kontaktien tarve – halu omaan rauhaan

- Anna olla rauhassa, mutta kutsu silti mukaan muiden kanssa kahville. Hyväksy kielteinen vastaus.
- Panosta kontaktien laatuun, ei määrään. Puhu hänelle kahden kesken.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna.

Sitoutumisen johtaminen

1. Rekrytoi oikea ihminen oikeaan paikkaan. Rekrytointitilanteessa voi kysyä, millaisten asioiden eteen haluat työskennellä? Miten organisaatiomme edistää näitä asioita sinun mielestäsi? Mikä hakemassasi työssä on erityisen mielekästä?

2. Y-sukupolven edustajat haluavat vaikuttaa omin toimintatapoihinsa ja osallistua organisaation kehittämiseen. Ota heidät mukaan kehittämään toimintaa.

3. Pidä huolta yhteisöllisyydestä. Järjestä yhteisiä epävirallisia tilaisuuksia henkilökunnalle. Nämä auttavat ihmisiä tutustumaan toisiinsa. Juhli onnistumisia ja epäonnistumisia. Tämä vahvistaa yhteisöllisyyden lisäksi kokeilu- ja innovaatiokulttuuria.

4. Hyödynnä y-sukupolven digiosaamista ja luontaista osaamista verkostomaiseen toimintaan. Näin nuoret pääsevät vaikuttamaan ja kehittämään organisaatiota. Tämä osaaminen saattaa puuttua aiemmilta sukupolvilta.

5. Ole läsnä ja harjoita valmentavaa esimiestyötä. Tunnista tiimiläisesi vahvuudet ja hyödynnä niitä.

6. Tunnista ja hyödynnä tiimissä olevat vahvuudet käyttöön.

<https://www.google.com/search?q=ty%C3%B6n+tuuli+henry&ie=utf-8&oe=utf-8>

Anna jatkuvaa kehittävää palautetta, mahdollista onnistumiset ja tue matkalla niihin

Diginatiivit tulevat todella haastamaan nykyjohtajat kehittämään työelämää ja johtamista. Ikäluokan vanhimmat alkavat jo siirtyä itse johtotehtäviin.

Y-sukupolven edustajat vaativat esimiehiltään aikaisempia sukupolvia enemmän huomiota, palautetta ja tasarvoista kohtelua. Innovaatioiden luomisessa tarvitaan avointa tiedon jakamista, uusia ideoita ja tuoreita näkökulmia. Nuoret tuovat mielipiteensä avoimesti esille eivätkä ota mitään asioita itsensänselvyyksinä, he kyseenalaistavat.

Tulevaisuuden työntekijöillä tulee olemaan paljon enemmän mahdollisuuksia kilpailuttaa työnantajia, eikä palkka ei ole enää ratkaisevin kriteeri. Kyse on siitä, mikä organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijälle mielekkäimmän ja merkityksellisimmän työkokonaisuuden ja kehittymisen mahdollisuudet.

Yksi selkeimmistä eroista ikäluokkien välillä liittyy omasta työstä saatavaan palautteeseen. Monelle kokeneemmalle työntekijälle riittää muutaman kerran vuodessa saatava palaute. Nettisukupolven edustajat janoavat palautetta lähes joka päivä. Yhtä lailla he haluavat antaa jatkuvaa palautetta myös kollegoilleen, alaisilleen ja esimiehilleen.

Auta kehittymään – älä tuomitse

Muutos lähtee yksilöstä itsestään. Palaute voi toimia positiivisena voimana, jos siinä keskitytään rakentavaan palautteeseen. Ihmiset myös antavat rehellisempää palautetta, jos he kokevat, että sitä käsitellään rakentavalla tavalla.

Ryhdy rakentamaan aktiivista palautekulttuuria

Aktiivisen palautekulttuurin rakentaminen vaatii työtä ja pieniä tekoja joka päivä. Palaute on käytännössä asioiden näkyväksi tekemistä. Jotta aktiivinen

palautekulttuuri voisi kasvaa organisaatiossa, siihen täytyy panostaa jatkuvasti.

Anna arkipalautetta

Uusi sukupolvi haluaa saada ja antaa palautetta. Organisaatioiden ja esimiesten täytyy ymmärtää, että palautetta annetaan ja saadaan jatkuvasti työpaikan arjen tilanteissa. Tämä helpottaa myös harvemmin eteen tulevien virallisten palautteenantotilanteiden painetta: jos palaute on osa jokapäiväistä toimintaa, ei esimerkiksi kehityskeskusteluihin pääse syntymään ylimääräistä latausta.

Arkipalautteeseen tulee panostaa. Vaikka palaute olisi normaaliin kanssakäymiseen sisältyvää toimintaa, sen tulisi kuitenkin olla selkeää ja kehittäväää. "Ihan jees" ei toimi. Se ei ole positiivinen eikä negatiivinen, eikä se anna eväitä kehittämiseen. Sama koskee palautteen vastaanottajaa, oli tämä sitten alainen tai esimies: epävirallinen palaute on yhtä arvokasta kuin mikä tahansa palaute. Jos saatu palaute ohitetaan olankohautuksella, arvokas palaute valuu hiekan tavoin sormien väliltä.

<https://www.questback.com/fi/blog/uusi-opas-johtajuuden-kehittamiseen>

Miksi palautetta tarvitaan

- Palaute auttaa oivaltamaan ja kehittymään.
- Palaute ohjaa asioiden tekemistä näkyväksi.
- Kaksisuuntainen palaute mahdollistaa jatkuvan palautekulttuurin kehittymisen, vuorovaikutus kehittyy, työelämätaidot kehittyvät.

Kiitää ja palkitse hyvästä suorituksesta oikea-aikaisesti

Anna korjaavaa palautetta:

-> Selkeää, tarkkaa, konkreettista ja kohteliasta, faktoihin perustuvaa.

-> Kohdista työsuoritukseen, käyttäytymiseen, asenteisiin.

-> Anna palautteen saajalle tilaisuus kertoa oma näkökulmansa.

-> Ajoitus on tärkeä, palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti tapahtuneen jälkeen.

Uudista rohkeasti palaverikäytäntöjä

On tärkeää, miten yhteistä aikaa käytämme. On tarpeen päästä jäykästä kokoustamisesta ja esimiehen yksinpuhelusta joustaviin ja toimintaa eteenpäin vieviin foorumeihin, tasavertaiseen keskusteluun, uudistavaan ideointiin ja aitoon luottamukseen.

Palaverikäytäntöjä voi kehittää niin, että palaverin loppuun varataan erikseen aikaa yhteisen tekemisen reflektoinnille. Kun tällaisia pieniä arjen tapoja viljelee tarpeeksi pitkään, pakottamaton palautteellisuus kasvaa organisaatiossa ihan itseksensä.

Osallistavilla ja toimintaan aktivoivilla menetelmillä, kuten annotaatio-työkalujen käyttö Skype 4 Business-pikaviestiohjelmassa, on mahdollista saavuttaa hyvää ja vuorovaikutteista yhteistoimintaa virtuaalisesti.

Esimiehen tärkeä tehtävä on tuoda vuorovaikutukseen uusia näkökulmia, joilla saadaan yhteinen keskustelu liikkeelle ja ihmiset osallistumaan. Erityisesti Y-sukupolvi on malttamaton ja haluaa osallistua toiminnan kehittämiseen.

Osallistaminen on: kysymistä, kuunteleminen, yhdessä ratkaisujen rakentamista, kaikkien osaamisen mukaanottoa, reflektointia. Luottamuksen lisäksi osallistavilla palaverilla aikaansaadaan ryhmäytymistä. Kun asioita pohditaan yhdessä, saadaan esiin useita näkökulmia.

Virtuaalipalaverit yleistyvät etäällä olevien tiimien ja myötä. Työntekijöitä johdetaan monipaikkaisesti. Esimiehen mahdollisuus on ottaa käyttöön erilaiset virtuaaliset osallistavat työkalut, jotka mahdollistavat osallistavat tiimipalaverit.

Työurakeskustelu mukaan kehityskeskusteluihin

Kelassa on erilaisia, perinteisiä, urapolkuja. On mahdollista laajentaa tai syventää osaamista erilaisissa asiantuntijatehtävissä, vaihtaa tehtäviä ja vastuu- aluetta, siirtyä asiantuntijasta esimiestehtäviin tai myös toisinpäin esimiestestä asiantuntijaksi. Tämä on melko pitkä tie, eikä mahdollisuus osu jokaisen kohdalle. Asiantuntija- ja esimiestehtäviä on suhteellisen harvoin tarjolla.

Perinteinen urakehitys on ollut nousujohteinen, jossa uralla eteneminen tapahtuu yhden organisaation sisällä. Nykypäivänä lyhytaikaiset suhteet organisaatioihin hallitsevat urapolkuja, ja organisaatioiden oletetaan palvelevan yksilöiden tarpeita – ei siis toisinpäin.

Työsuhteet saattavat jatkua vain muutamana vuoden, jonka jälkeen on aika hakea uusia haasteita muualta.

Työurakeskustelut vahvistavat esimiehen ja työntekijän välistä vuoropuhelua työpaikan tarpeista, yksilön työkyvystä sekä ammatillisen kehittymisen suunnasta. Keskustelujen avulla henkilöt tunnistavat oman vastuunsa työkyvyn ja osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä.

Työurakeskustelut tulee ottaa pysyvästi mukaan kehityskeskusteluihin sekä tavalliseen arjen keskusteluun työpaikalla.

Työurakeskustelujen myötä saadaan pienetkin kehittymisaiheet esiin, ja voidaan sopia uuden tehtävän tai osaamisen haltuunotosta pikaisesti.

Voit laatia työurakeskusteluja varten valmiiksi kysymyksiä, joihin alaisesi voivat etukäteen valmistautua. Esimerkkejä kysymyksistä on oppaan toiseksi viimeisellä sivulla.

<http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/onnistukehityskeskusteluissa>

(Liite: Kehityskeskusteluja kehittämässä työuran näkökulmasta.pptx).

Muistilista esimiestyön tueksi – y-sukupolven näkökulma

- Tunnista ihmisten erilaisuus – ethän tasapäistä.
- Opettele tuntemaan yksilöt.
- Ole kiinnostunut ihmisenä, ei pelkkänä työntekijänä.
- Diginatiivit ovat hyvin koulutettuja, heillä on monenlaista osaamista, kuten sosiaalisen median taidot, verkostoitumistaidot, monipuoliset kieli- taidot, atk- taidot.
- Tunnista erilaiset osaamiset – hyödynnä niitä.
- Kannusta ja anna tukea.
- Kun nuoren oma asiantuntemus on vähäisempää, korostuu työn tekemiseen tarvittava tuki.
- Menetelmänä mentorointi on hyväksi havaittu ja nuorten toivoma tapa oppia konkareilta.
- Anna jatkuvaa palautetta.
- Y:t ovat tottuneet saamaan ja antamaan palautetta, he suorastaan janoavat sitä. Heille voi sanoa asioita reilusti ja puhua suoraan.
- Mahdollista mielekäs työ - mielekäs työ motivoi ja sitouttaa.
- Nuoret vasta tulevat työelämään. Työelämätaidot saattavat olla puutteelliset, vaikka he vaikuttava muuten niin valmiilta.
- Kehitä nuorten työelämätaitoja keskustelun ja oivalluttamisen avulla. Kelassa on otettu käyttöön ammatillisen johtamisen malli, jota parhaillaan jalkautetaan esimiesten käyttöön. Valmentavan esimiestyön koulutukset on käynnistetty. Valmentava johtamisote sopii y-sukupolven johtamiseksi erinomaisen hyvin.

<https://haku-sinet>

[ti.kela.fi/Sivut/results.aspx?k=valmentavan%20johtamisen%20malli](https://haku-sinet.ti.kela.fi/Sivut/results.aspx?k=valmentavan%20johtamisen%20malli)



Tämä opas on syntynyt osana tekijän ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkin-
non opinnäytetyössä on käsitelty teemaa laajemmin. Opinnäytetyöstä löytyy oppaas-
sa käytetty tietoperusta.

Kiinnostuneet – olkaa hyvä ja katsokaa opinnäytetyöstä lisää.

Kiitos yyt!

Laura, Ida, Tanja, Miia, Janni, Katja, Elina, Riikka, Janna, Tarja, Irina ja Pirjo

Työkaluja y-sukupolven sitouttamiseksi organisaatioon

Työurakeskustelu osaksi kehityskeskustelua

Työuran alkuvaihe

Moninaisuuden johtaminen / ikäjohtaminen	Työuran suunnittelu	Työaikajärjestelyt
Mikä on yllättänyt positiivisesti tai negatiivisesti työpaikassa?	Millaisia työurasuunnitelmia sinulla on?	Tunnetko Kelan työaikajärjestelyt, kuten työajan joustot? Miten hyvin tai huonosti työaikajärjestelyt palvelevat vapaa-aikasi ja työn tasapainoa?
Mitä voisimme tehdä toisin, jotta nuorten osaaminen ja vahvuudet saadaan hyödynnettyä? Mitä voimme tehdä toisin?	Miten toivot, että esimies edistäisi työuraasi seuraavan vuoden aikana?	Mahdollistuvatko työpaikan työaikajoustot tarpeitasi (etätö, liukuva työaika)?
Miten kuvaillet työpaikkamme ikäasenteita?	Miten itse vaikutat työurasi suuntaan ja etenemiseen?	

Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen	Osaaminen ja ammattitaito
<p>Miten hyvin tunnet työterveyshuollon tarjonnan?</p> <p>Miten huolehdit omasta hyvinvoinnistasi työssä ja vapaalla?</p> <p>Koetko, että voit hyödyntää työnantajan tarjoamaa työkykyä edistävää toimintaa?</p> <p>Ovatko voimavarasi tasapainossa työn vaatimusten kanssa?</p> <p>Tiedätkö millä tavalla työnantajana haluamme edistää työkykyä työuran eri vaiheissa?</p> <p>Huolehditko omasta työhyvinvoinnistasi myös vapaa-ajalla?</p>	<p>Mitä sellaista osaamista tämän hetken työsi ja työpaikkasi kehittää, josta uskot olevan hyötyä tulevaisuudessa?</p> <p>Millaista osaamista toivoisit lisää?</p> <p>Mikä kannustaa sinua osaamisen kehittämiseen?</p> <p>Olisiko mentorointi mieluinen tapa kehittää osaamista? Mitä odotat mentorilta?</p> <p>Saatko esimieheltäsi ja työkaveriltasi riittävästi palautetta?</p> <p>Miten hyvin sinut perehdytettiin tehtäviin?</p> <p>Mitä parannusehdotuksia?</p>

Työelämän sukupolvien asenteet ja arvostukset työhön

	Suuret ikäluokat (s. 1943 - 1960)	X-sukupolvi (s.1960 - 1980)	Y-sukupolvi (s. 1980 - 1995)
Asenteet työhön	<ul style="list-style-type: none"> • Korkea työmoraali • Työn merkitys elämässä on suuri • Suhtautumista työhön luonnehtii työteliäisyys • Sitoutuneita työpaikkaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä palkka ja ulkoiset palkkiot merkitsevät • Moni lopettaisi työn, jos se olisi mahdollista • Arvostaa itsenäisyyttä ja työaikojen joustavuutta • Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu on itsenäistä 	<ul style="list-style-type: none"> • Viihtyminen työpaikalla on tärkeää • Virtuaalisuus ja sosiaaliset verkostot tärkeitä • Työn sopivuus omaan arvomaailmaan • Mielekäs työ sitouttaa työhön, ei organisaatioon
Johtaminen / esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiaalisuus ja konsensus • Avoimuus ja arvot • Kunnioittava käytös • Kysyvä tapa • Nykyiset johtamisperiaatteet ovat pääasiassa juuri tämän sukupolven rakentamia 	<ul style="list-style-type: none"> • Etenemis- sekä kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeitä • Vastuuttava johtamisote • Joustavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen, mikä myös edistää työhön sitoutumista • Kehittymismahdollisuudet työssä tärkeitä • Jatkuva palautteen saanti tärkeää • Hyvä esimiestyö jopa hyvää palkkatasoa tärkeämpi
Työkulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistumisen mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutusmahdollisuudet työssä • Ei kunnioita auktoriteetteja kuten edeltäjensä, suuret ikäluokat 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikutusmahdollisuudet työssä • Joustava töiden sisältöjen ja työajan suhteen, mutta odottaa samaa työnantajalta • Työn ja perhe-elämän tasapaino • Kannustava työilmapiiri