

Nuoret sukupolvet työelämään

X-, Y- ja Z-sukupolvet osana monimuotoista johtamista

Suvi Aunala
Riikka Lötjönen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2016
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK

Tekijä(t) Aunala, Suvi Lötjönen, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 09/2016
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Nuoret sukupolvet työelämään X-, Y- ja Z-sukupolvet osana monimuotoista johtamista		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Mäkelä Tapio, Jaatinen Kari		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, MOJO-hanke		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä ja nuoret sukupolvet tulevat työelämään. Johtamiselta vaaditaan tulevaisuudessa uusia tapoja johtaa työntekijöitä, koska vanhat johtamismallit eivät enää toimi tulevilla nuorilla sukupolvilla. Monimuotoisuus on osa työelämää ja töissä on monenlaisia työntekijöitä erilaisissa elämänvaiheissa, heillä kaikilla on erilaiset tarpeet. Sukupolvijohtaminen ja monimuotoisuuden ymmärtäminen on sekä työnantajan, että työyhteisön etu, sillä kehittämällä ja johtamalla työyhteisön monimuotoisuutta voidaan kehittää organisaatioita avoimuuteen sekä työntekijöiden pysyvyyttä työpaikoilla. Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja tasapuolinen johtaminen lisäävät työssä jaksamista.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus ja se perustuu esseiden analyysiin. Esseet teemoitettiin tutkimuskysymysten mukaan. Tutkimuksessa esseitä oli 14 kappaletta ja ne edustivat kolmea eri ammattikorkeakoulua. Aineiston kerääminen tapahtui esseisiin ja kirjallisuuteen tutustumalla ja se analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että X-, Y- ja Z-sukupolvet arvostavat lähellä olevaa johtajaa ja toivovat esimiehen osallistuvan päivittäiseen työntekoon ja yhteydenpitoon. Nuoret haluavat vastuuta työssä ja mahdollisuuden kehittyä sekä edetä uralla. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa työviihtyvyys, mutta nuoret haluavat myös vapaa-aikaa, työ ei ole itsetarkoitus elämässä.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) X-, Y- ja Z-sukupolvet, monimuotoisuus, sukupolvijohtaminen, esimies, kvalitatiivinen tutkimus</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Aunala, Suvi Lötjönen, Riikka	Type of publication Master's thesis	Date 09/2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 68	Permission for web publication: x
Title of publication Younger generations into working life X, Y and Z generations as part of a diverse management		
Degree programme Health Care and Social Development and Management		
Supervisor(s) Mäkelä Tapio, Jaatinen Kari		
Assigned by Jyväskylä University of Applied Sciences, the MOJO project		
Abstract <p>The big generations born after the war have left the worklife and the generations of younger people are entered, or entering, to worklife. Managers are required to adopt new ways to lead employees in the future because old models no longer work with younger generations. Diversity is part of working life and there are different employees with a wide range of different stages of lives. They all have different needs. The management of generations and understanding of diversity management is an advantage for both employers and employees. By developing the organization diversity it is possible to develop openness in the organization and stability at the workplace. The equal treatment of employees and equal management of employees increase coping with workload.</p> <p>The study was a qualitative case study, and it was carried out by means of essays. Essays were themes that were research questions. The study essays had 14 songs, which were written in three different polytechnic. Collection of the data took place in essays and it was analyzed by theory based content.</p> <p>The results are showing that the X, Y and Z generations appreciate managers and supervisors who are close to them in daily worklife and they want manager take part in daily work and communication. Younger generations want to take responsibility for their work and they want possibilities to progress in their career. The work commitment affects to job satisfaction. On the other hand younger people also want a free time, work is not the only thing in their life.</p>		
Keywords/tags (subjects) X, Y and Z generations, diversity, generation management, leadership, qualitative research		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
	1.1 Monimuotoisuus työelämässä.....	4
	1.2 X-, Y- ja Z-sukupolvet työssä	6
	1.3 Työelämään suhtautuminen ja johtaminen tulevaisuudessa.....	8
2	Monimuotoisuus ja sukupolvet X-, Y- ja Z.....	10
	2.1 Monimuotoisuuden näkyvyys.....	10
	2.2 Sukupolvet ja sukupolvisiirtymä	12
	2.3 X-sukupolvi.....	13
	2.4 Y-sukupolvi.....	14
	2.5 Z-sukupolvi.....	16
3	Monimuotoisuus- ja sukupolvien johtaminen	18
	3.1 Moninaisuuden johtaminen	18
	3.2 Vuorovaikutus eri-ikäisten johtamisessa.....	21
	3.3 Sitoutuminen ja motivoituminen eri-ikäisten johtamisessa.....	22
	3.4 Tulevaisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	24
4	Tutkimuksen toteuttaminen	26
	4.1 Tutkimustehtävät.....	27
	4.2 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	27
	4.3 Aineiston analysointi.....	30
5	Nuorten sukupolvien motivointi työelämässä	33
	5.1 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen näkyvyys työyhteisölle	33
	5.2 Monimuotoisuuden ilmeneminen tutkimusaineistossa.....	35
	5.3 Monimuotoisuuden heijastuminen johtamiseen	38
	5.4 Perinteiset johtamismallit nuorten sukupolvien johtamisessa	42
	5.5 X-, Y- ja Z-sukupolvien johtamisen kehittäminen	47

6	Yhteenveto X-, Y-, ja Z-sukupolvien johtamisesta.....	50
	6.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	50
	6.2 Synteesi nuorten sukupolvien johtamisesta.....	53
	6.3 Johtamisen kehittäminen X-, Y- ja Z-sukupolvien kanssa	54
7	Pohdinta	56
	7.1 Luotettavuuden arviointi	56
	7.2 Johtopäätökset	59
	7.3 Jatkotutkimusehdotukset sekä kehittämissuositukset	62
	Lähteet.....	63

Kuviot

Kuvio 1. Moninaisuuden ilmentymismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella.....	5
Kuvio 2. Työelämän sukupolviaallot.....	7
Kuvio 3. Miten eri-ikäiset työntekijät kokevat johtajuuden ja työhyvinvoinnin yhteyden?.....	9
Kuvio 4. Sukupolvijohtamiseen vaikuttavia asioita.....	25
Kuvio 5. Tutkimuksen eteneminen.....	26
Kuvio 6. Teoriaohjaava analyysipolku.....	32
Kuvio 7. Tasapainottelua työssä ja vapaa-ajalla.....	37
Kuvio 8. Johtajuusympyrä.....	42
Kuvio 9. Perinteinen organisaation malli verrattuna uuteen mahdollistavaan organisaatioon ja työyhteisöön.....	44
Kuvio 10. Työntekijöiden pysyvyys organisaatiossa.....	49

Taulukot

Taulukko 1. Sukupolvet X, Y ja Z.....	13
Taulukko 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa.....	24
Taulukko 3. Tutkimusaineistoon valikoituneiden työntekijöiden tausta.....	29
Taulukko 4. Eri tason johtajien johtamistyön sisällön pääpiirteet.....	34
Taulukko 5. Synteesi X-, Y- ja Z-sukupolvien johtaminen.....	53

1 Johdanto

1.1 Monimuotoisuus työelämässä

Monimuotoisuus on oleellinen osa muuttuvaa suomalaista työelämää. Suuret ikäluokat jäävät pois työelämästä ja nuoremmat sukupolvet valtaavat työelämää. (Lahti 2014, 18 - 19.) Tämä nopealla aikataululla tuleva työväestön ikääntyminen tuo tullessaan sukupolvimurroksen. 2030-luvulle asti työmarkkinoilta odotetaan poistuvan ihmisiä enemmän, kuin sinne on ennakoitu tulevan. Suomessa tapahtuu lähivuosina sukupolvisiirtymä, kun Y-sukupolven edustajien osuus työvoimasta kasvaa nopeasti. Tämä taas johtaa kohti yksilöllisempiä työnteon tapoja ja ehtoja. (Alasoini 2014; Järvensivu & Alasoini, 2012, 39-40.)

Työpaikoilla on monenlaisia ihmisiä monenlaisine piirteineen ja johtamiselta vaaditaan uusia tapoja ohjata työntekijöitä. Työelämän monikulttuurisuus käsitetään liittyväksi ihmisten ikään, kansalaisuuteen, uskontoon, kieleen tai etniseen ryhmään. Ihmisellä on myös muita saatuja ominaisuuksia kuten sukupuoli, ihon väri, persoonallisuus, toimintakyky, sosiaaliluokka jne. Näistä riippuu millaiseksi ihmisen elämä muotoutuu, millaisessa kulttuurissa hän elää ja pääseekö hän osallistumaan työelämään. Monimuotoisuus eli diversiteetti kattaa koko ihmiselämän kirjon yksilö- ja yhteisötasolla limittyen tiiviisti kansallisiin ja etnisiin kulttuureihin. Pysyvien ominaisuuksien ohella monimuotoisuuteen sisältyvät alati muuttuvat tekijät kuten ikä, toimintakyky, perhetilanne, koulutus sekä sosiaalinen ja taloudellinen asema. (ks. kuvio 1) (Lahti 2014, 18 - 19.)



Kuvio 1. Moninaisuuden ilmentymismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella. (Alkuperäinen kuva Colliander ym. 2009, 32.)

Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen on sekä työnantajan että työyhteisön etu, sillä kehittämällä ja johtamalla työyhteisön monimuotoisuutta voidaan hyödyntää henkilöstön moniarvoisuutta, erilaisia näkemyksiä sekä erilaisia tapoja tehdä työtä. Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja tasapuolinen johtaminen lisäävät työssä jaksamista. Monimuotoisen työyhteisön hyödyntämisen perusedellytyksenä on työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. (Työterveyslaitos 2015.) Monimuotoisuus edistää innovatiivisuutta, joustavuutta ja herkkyyttä vastata markkinoiden ja asiakaskunnan tarpeisiin, kun sitä johdetaan taitavasti (Lahti 2014, 18 - 19).

Keski-Suomessa meneillään olevassa Sote 2020 - hankkeessa keskitytään muutosjohtamisen ja tietojohtamisen kysymyksiin sekä palvelumuotoiluajattelun hyödyntämiseen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen johtamisessa. Sote 2020- hankkeen tavoitteena on rakentaa Keski-Suomeen asukas- ja asiakaslähtöinen tuotantorakenne ja toimintamalli, jolla turvataan Keski-Suomen asukkaiden sosiaali- ja terveystalvet. (Jyväskylä 2015; Hankesuunnitelma Kaste II – ohjelmaan 2013.)

Tutkimuksella saadaan selville millaista johtamista X-, Y- ja Z- sukupolvet odottavat ja kuinka johtamista voidaan kehittää niin, että uudet sukupolvet siitä hyötyvät. Tulevaisuudessa X-, Y- ja Z-sukupolvet ovat työelämässä tuottamassa juuri kyseisiä tuotteita palvelutuottajille. On tärkeää saada nuoret sukupolvet sitoutumaan työhön ja työyhteisöön, jotta organisaatiot voivat tarjota palveluitaan asiakkaille.

1.2 X-, Y- ja Z-sukupolvet työssä

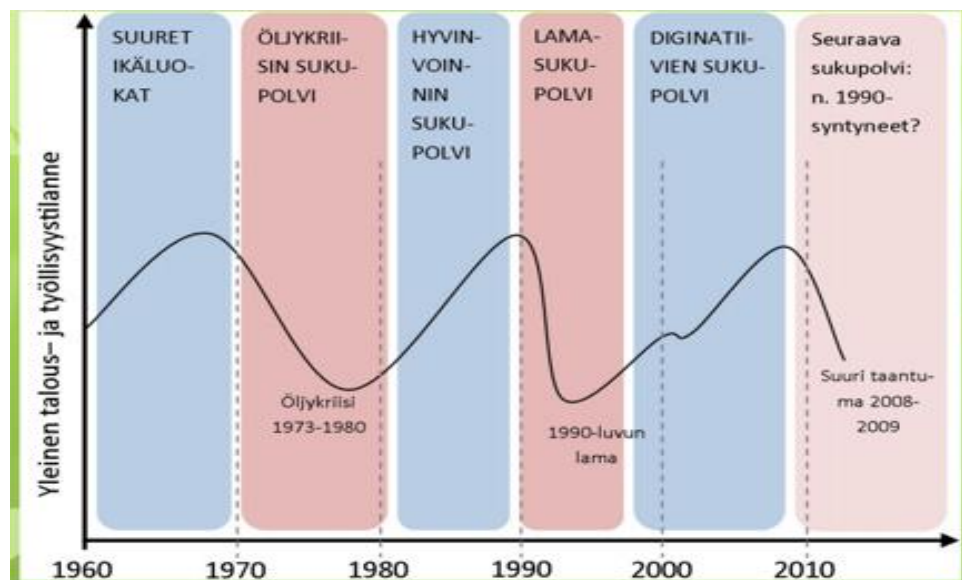
Arkikielessä sukupolvien määrittely kohdistetaan useimmiten syntymäaikojen mukaan eri ihmisryhmiin (Zacheus 2008, 12). Sukupolvia jaetaan ikäkausiryhmiin myös sosiaalisen median ajattelutapojen erojen mukaan. Sääntti & Sääntti (2012) mieltää X-sukupolven syntyneen 1961 – 1979, Y-sukupolven 1980 – 1998, Z-sukupolven 1999 – 2019 luvuilla.

Viime vuosina on Suomessa käyty vilkasta keskustelua ikäjohtamisesta, jolla on useimmiten viitattu ikääntyneiden johtamiseen. Keskustelun tarkoituksena on ollut vaikuttaa asenteisiin ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin siten, että työuraa saataisiin pidennettyä loppupäästä. Laajan määrittelyn mukaan ikäjohtaminen ei kuitenkaan tarkoita vain ikääntyneiden huomioimista, vaan kaiken ikäisten eri elämänvaiheiden huomioon ottamista työssä. Ikääntymisen vaikutuksia työntekijään, työsuorituksiin ja työyhteisöön on pyritty esittämään voittopuolisesti positiivisessa valossa. Keskusteluissa on usein korostettu kokemuseräisen osaamisen ja sen kerryttämisen hiljaisen tiedon arvoa. (Kultalahti 2014, 114.)

Työvoiman ikääntyminen vaikuttaa sosiaali- ja terveydenhuolto palveluiden laatuun ja riittävyyteen eläköitymisten takia. Jotta päästäisiin pitempiin työuriin niin asenteiden pitäisi muuttua myönteisemmäksi pitempiä työuria kohtaan. Tällöin myös ikäsynjintää tulisi ehkäistä. (Ilmarinen 2006, 9-15.)

Terveydenhuoltoalalla, missä suurena tulevaisuuden uhkana ovat laajamittaiset eläköitymiset ja työvoiman tarpeen kasvu tarvitaan keinoja sekä työssä olevien ikääntyvien jaksamisen tukemiseen sekä uuden henkilöstön rekrytoimiseen. Ikäjohtaminen on hyvää henkilöstöjohtamista, tämä tukee myös organisaatioiden tulevaisuuden näkymien saavuttamista. Onnistunut ikäjohtaminen täydentää ja vahvistaa henkilöstöstrategiaa sekä henkilöstön eri-ikäisten tuomia vahvuuksia ja haasteita. (Ilmarinen 2006, 9-15.)

Kuviossa 2 Järvensivu (2014) selittää kuinka sukupolvet kulkevat työelämässä aaltoillen. (ks. kuvio 2) Kuvion mukaan ennustetaan, että varsinkin Z sukupolvet ovat huomattavasti pienempiä kuin eläköityvät sukupolvet. Tämä aiheuttaa tulevaisuudessa huolta työvoiman riittävydestä yhteiskunnassa. Tämän takia ikääntyvien työssä jaksaminen, nuorten sukupolven eheät työurat ja nuorten aikainen työllistäminen on tärkeää. (Lundel, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Olderbourg, Saarelmathieli & Ilmarinen 2011.)



Kuvio 2. Työelämän sukupolviaallot. (Järvensivu 2014).

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen tulevan työvoimapulan vuoksi. Suurten ikäluokkien mukana työelämästä tulee katoamaan hiljainen tieto sekä kokemus. Osa siitä joutaa mennäkin vaihtoon, mutta osalle tietoa olisi käyttöä. Kuinka tätä tiedon siirtoa uusille työntekijöille saataisiin tehtyä? Tutkimus selvittää myös miten monimuotoisuus ilmenee työpaikoilla ja kuinka se vaikuttaa johtamiseen. Tuloksilla on merkitystä tulevaisuuden johtamiseen ja sen kehittämiseen, jotta saamme osaavaa henkilöstöä työpaikoille ja monimuotoisuus työpaikoilla koetaan vahvuudeksi.

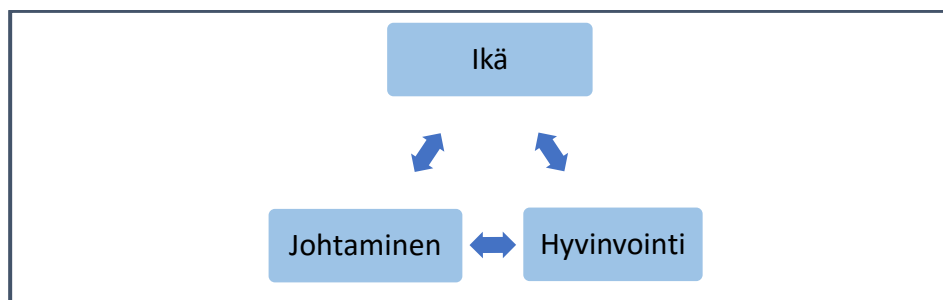
Tulevaisuudessa työelämä koostuu eri sukupolvien ihmisistä, joiden erilainen kokemuspohja ja osaaminen tukevat parhaimmillaan toisiaan. Muutokseen tarvitaan kaikkia sukupolvia. Työyhteisön moninaisuus lisääntyy, johon organisaatioiden on kyettävä reagoimaan joustavasti. Teknologia kehittyy jatkuvasti, joka haastaa uudistumaan, mutta se antaa myös mahdollisuuden ja tämä pitäisi nähdä linkkinä ihmisten välillä. Uudet sukupolvet kohtaavat teknologian mahdollisuudet, mutta he joutuvat myös määrittämään uudenlaiset eettiset periaatteet. (Allonen 2016.) Yksilöllisempiä työnteon tapoja ja ehtoja edistää työn luonteen ja sisällön muutos. Tulevaisuudessa työ muuttuu tieto- ja palveluvastaisemmaksi sitä mukaa, kun rutiinityötä automatisoidaan. Tällöin onnistunut ja tuloksellinen työsuoritus riippuu yhä enemmän tekijän motivaatiosta, sitoutumisesta ja koko persoonan peliin laittamisesta. Työstä tulee itseohjautuvampaa ja vastuu työn organisoinnista johdon sijaan siirtyy tiimeille ja työntekijöille itselleen. (Alasoini 2014.)

1.3 Työelämään suhtautuminen ja johtaminen tulevaisuudessa

Tuohinen (1990, 15) on tutkinut nuorten suhtautumista työhön. Tutkimuksen mukaan työn mielekkyys määrittyy yksilön tarpeiden ja elämäntilanteiden kautta, eikä velvollisuuden mukaan työnantajalle. Nuoret asettavat monesti työn mielekkyyden ja sisällön palkkauksen edelle.

Työelämässä sitoutuminen kuvaa sitä, miten henkilö kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Sitoutunut henkilö osaa työskennellä itsenäisesti eikä häntä tarvitse olla koko ajan tuuppimassa tai motivoimassa eteenpäin. Vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tuottavia työntekijöitä ja heidän lojaaluitensa työhön tuo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. Organisaatiositoutumisella on yhteys työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen sekä vapaaehtoisuuteen jäädä ylitöihin. Sitoutuminen lisää myös työpaikan innovatiivisuutta ja joustavuutta. Nykymaailman työelämässä tarvitaan entistä enemmän omaaloitteisuutta ja täyden panoksen antamista, joten sitoutumisen merkitys kasvaa entisestään. (Jokivuori 2002, 10.)

Sukupolvienjohtamisesta voinee puhua myös käsitteellä ikäjohtaminen eli työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamisesta. Työyhteisöissä on erilaisia ja eri sukupolvea edustavia ihmisiä, jotka tarvitsevat yksilöllistä johtamista (Halme 2011, 49). Työyhteisössä jokaiseen työtehtävään tarvitaan sekä persoonaa että ihmistuntemusta. Näihin asioihin ei kuitenkaan ikä vaikuta (Halme 2011, 52). X-, Y- ja Z-sukupolvien tuleminen työmarkkinoille asettaa tulevaisuudessa haasteen organisaatioille ja johtamiselle (ks. kuvio 3). Muun muassa Z- sukupolvi on ryhmä erilaisia nuoria, jotka ovat vaikeasti tavoitettavia, yhteiskunnasta pudonneita ja toisaalta taas korkeasti koulutettuja tietotekniikan kanssa eläneitä kansainvälisiä nuoria. Kyseinen sukupolvi tulee kyseenalaistamaan perinteiset ajattelu- ja toimintamallit työelämässä. He vaativat johtamiselta mm. kehitystä, itsenäisyyttä, vapautta, suoraa palautetta, luottamusta ja etenkin avointa mieltä. (Lahti 2014, 29-32.)



Kuvio 3. Miten eri-ikäiset työntekijät kokevat johtajuuden ja työhyvinvoinnin yhteyden? (Ylä-Pynnönen 2012.)

2 Monimuotoisuus ja sukupolvet X-, Y- ja Z

2.1 Monimuotoisuuden näkyvyys

Työvoimamarkkinoiden rakenteellinen muutos ja organisaatioiden monimuotoistuva henkilöstörakenne vaikuttavat työyhteisöjen johtamiseen ja kehittämiseen. Suomalaiset organisaatiot sanovat arvostavansa monimuotoisuutta voimavarana, mutta ne eivät ole selkeästi ottaneet kantaa sen merkitykseen omassa toiminnassaan tai strategisessa ja operationaalisessa henkilöstöjohtamisessaan. Keskustelu liikkuu yleisesti asennekasvatuksessa, syrjinnän estämisessä ja yksilöiden muuttumisen tarpeena, jotka ovat pitkäaikaisen muutosprosessin tulosta. Monimuotoisuuden johtaminen on vielä Suomessa uutta eikä sitä ole riittävästi huomioitu työyhteisöjen johtamisessa. (Sippola 2008, 29.)

Työyhteisön moninaisuus (Workplace Diversity) ja moninaisuusjohtaminen (Diversity Management) syntyivät käsitteenä ja keskusteluina 1960-luvun Yhdysvalloissa. Tälle oli pohjana sosiaalinen liikehdintä, kansalaisoikeustaistelut ja lainsäädölliset uudistukset keskusteluineen. Pinnalla oli myös rotusyrjintä ja erityisesti mustien asema, naisten saapuminen työelämään sekä tasa-arvokeskustelut. Moninaisuus käsite (Diversity) yhteiskuntatutkimuksellisessa ja poliittisessä merkityksessään tuli käyttöön Yhdysvalloissa vuonna 1978. (Jaatinen 2015, 29.) Tasa-arvo ja monimuotoisuus (Equality and Diversity) on termi, jota käytetään Britanniassa, kun määritellään tasa-arvon, monimuotoisuuden ja ihmisoikeuksien arvoja yhteiskunnassa. Tämä edistää yhtäläisiä mahdollisuuksia kaikille, vähentäen ennakkoluuloja ja syrjintää. (Equality and diversity 2016.)

Monimuotoisuuden tuomiin haasteisiin on törmätty monilla työpaikoilla. Katsotaan, että henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen on työntajan sekä työyhteisön etu. Työtekijöiden tasavertainen kohtelu lisää työssä jaksamista. (Työterveyslaitos

2015.) Suuret ikäryhmät ovat vähitellen siirtymässä pois työelämästä ja nuoremmat tulevat korvaamaan pois jäävät työntekijät. Tällöin työn mallintamisella ja mento-roinnilla voitaisiin edistää pitkään työssä olleiden ja ikääntyvien tietojen ja taitojen käyttöön saamista. Hiljaisen tiedon ja kokemuksen saaminen nuoremmille ikäpolville on muuten vaikeaa siirtää eläkkeelle jäämisen yhteydessä. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013, 18). Uusien työntekijöiden perehdyttäminen tehtäviin ja sitouttaminen työtehtäviin katsotaan olevan kallista. Nuoria palkataan toistuviin pätkätöihin. Ei oteta huomioon, että ihmisen pitää saada uskoa tulevasta, jotta ihminen sitoutuu ja on valmis kehittämään organisaatiota. (Lahti 2014, 29 - 30.)

Työntekijöistä monimuotoisuus on osaksi ulkoisesti havaittavissa, osaksi ei. Työntekijät voivat koostua eri- ikäisistä, eri sukupuolista sekä heillä voi olla erilaisia uskomuksia tai vakaumuksista. Ihmiset voivat tulla eri kulttuureista tai kieliryhmistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.) Euroopan unionissakin (EU) ihmisoikeudet kuuluvat perusarvoihin ja ne on kirjattu EU:n perussopimukseen. Tähän on sisällytetty kansainväliset yhtenäiset oikeudet ihonväristä, kulttuurista, iästä, sukupuolesta tai muuten heidän asemaansa liittyvistä asioista. Yhdenvertaisuus on ihmisoikeuskirjassakin yksi tärkeimpiä argumentteja (Lahti 2014, 46.)

Hyvä johtaminen edellyttää, että esimies tuntee alaistensa kulttuurilliset taustat ja myös ymmärtää niiden merkityksen työntekijälle. Jotta oppii tuntemaan taustat, on esitettävä kysymyksiä ja osattava/opeteltava kuuntelemaan. On tehty tutkimuksia, joissa on havaittu, että monimuotoisuus on esimiehelle kuormitustekijä, johon hänen olisi saatava koulutusta. Tämä tukisi johtajuutta monimuotoisessa työyhteisössä. (Lahti 2014, 25, 56.)

Monimuotoisen johtamisen tavoitteena onkin hyödyntää henkilöstön erilaista osaamista ja voimavaroja mahdollisimman monipuolisesti. Tavoitteena on parantaa työntekijöiden hyvinvointia sekä jaksamista ja rohkaista innovatiivisuutta erilasten näkö-

kulmien esille tuomiseen. Kaikkien henkilöstöryhmien mukaan ottaminen suunnittelussa ja päätöksenteossa on monimuotoisuusjohtamisessa tärkeä osa. Henkilöstön monimuotoisuus tulisi ottaa huomioon strategisissa tavoitteissa, johtamiskäytännöissä kuin henkilöstön osaamisen kehittämisessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 18.)

2.2 Sukupolvet ja sukupolvisiirtymä

Sukupolvien määrittelylle on hieman erilaisia tulkintoja (Zacheus 2008, 12). X-sukupolvi on syntynyt aikaan, jossa yhteiskunnassa oli orastavan kulutuksen aika-kausi ja hyvinvointi alkoi olla itsestäänselvyys (Tienari & Piekkari 2011). Y-sukupolvi on syntynyt yltäkylläisyyden maailmaan, jossa 1990 -luvun lama on tietysti hieman varjostanut lapsuutta. Y-sukupolvi on jo tottunut tietotekniikkaan ja Vesterisen (2012) mukaan Y-sukupolvi tekee töitä elääkseen, eikä elä tehdäkseen töitä. Y- ja Z- sukupolven arvomaailmasta löytyy yhtäläisyyksiä. (ks. taulukko 1)

Y-sukupolvi on varmasti osittain jo tuonut tulevan Z-sukupolven käyttäytymispiirteitä työelämään, mutta Z-sukupolvi on vielä itsevarmempi ja tuovat jatkuvan muutoshalukkuuden vielä vahvemmin osaksi työyhteisöjä. Nykyorganisaatioille tilanne on haaste, koska työelämästä on tällä hetkellä jokaista sukupolvea. Miten mukautetaan esimiestyötä, jotta jokainen sukupolvi saisi omanlaista johtamista? Z-sukupolvi tuo mukanaan työelämään uudenlaisen monimuotoisuuden, jossa asioita täytyy lähteä ajattelemaan täysin uudella tavalla ja johtajuuteen tulee aivan uudenlaisia piirteitä.

Kaikilla sukupolvilla työn kannustekijöitä ovat hyvä ilmapiiri, toimiva kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä, mielekkäät työtehtävät ja esimiehen tuki. Nuoret haluavat lisäksi koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia. Niin keski-ikäiset, kuin nuoretkin toivovat työn monipuolistamista. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Bordi 2013, 48 - 49.)

Taulukko 1. Sukupolvet X, Y ja Z.

X sukupolvi	Y sukupolvi	Z sukupolvi
1960 – 1970 syntyneet (1955 - 1980)	1978 - 1995 syntyneet (1980 - 2000)	1990 -luvun jälkeen syntyneet (2000 - ?)
<ul style="list-style-type: none"> - Tekevät työtä elintason vuoksi - Lapsuutta varjostaa vanhempien sota-aika ja köyhyys - Hyvinvointi itsestään selvyyys - Työaika tärkeää - Teknologia vierasta - Pitkät työsuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn tavoite on saada rahaa, mutta myös nauttia siitä - Lapsuudessa lama-aika - Työaika ei enää tärkein - Teknologiaa käytetään - Globaali verkostoituminen - Työsuhteet lyhempiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Työn tavoite ei ole vain raha - Lapsuudessa elintaso yleensä hyvä - Vapaa-aika tärkeämpää kuin työ - Teknologia jokapäiväistä, yksityisyydestä luopuminen - Pitkää työsuhdetta ei haluta

2.3 X-sukupolvi

X-sukupolvi syntyi 1960–1970-luvuilla. Se varttui yhteiskunnassa, jolloin hyvinvointikin alkoi olla itsestäänselvyys. Tällä hetkellä monet johtajat ovat X-sukupolvea. (Tienari & Piekkari 2011, 13, 18.) Järvensivu, Nikkanen & Syrjä (2014, 35-36) sanovat, että 1965- 1976 vuonna syntyneitä pidetään muutoksen aikakauden sukupolvena. Vanhempiin sukupolviin verrattuna X- sukupolvi on muutoksen kannalla ja muutoshaluinen. Kyseinen sukupolvi nauttii työnteosta, mutta huomioi myös työn ja tasapainon suhteen tärkeyden.

X- sukupolvi on edeltäjänsä moninaisempi. Työn muutosta ja epävarmuutta kesteään paremmin, työnteko on välittömämpää, teknologisesti taitavampaa. Johtamiselta vaaditaan välittömän palautteen saamista tehdystä työstä sekä organisaatiolle ei olla enää niin lojaaleja. Tukea haetaan pienimmistä ryhmistä ryhmäytymällä. Tästä syystä sukupolven katsotaan tulleen hieman kyyniseksi ja epäileväksi. (Järvensivu ym. 2014, 35-40.)

Jämsen (2014, 21) kertoo, että X-sukupolven nousu johtoon tarkoittaa rennompaa ja osallistavampaa asennetta. X-sukupolvi on vahva pehmeämmässä leadership johtajuudessa. He osaavat tiimityön ja motivoinnin. X-sukupolvi on myös tasa-arvoisempi, myös naiset käyvät työelämässä ja kotitöitä sekä vapaa-, että työaika jaetaan.

X- sukupolvi tekee työtä saadakseen säilytettyä tietyn elintason. He arvostavat, että työ ja perhe-elämä ovat tasapainossa. Sukupolvi on teknisesti taitavaa, koska he ovat varttuneet sen ympäröimänä. Kun halutaan nähdä, millainen työmoraali kyseisellä sukupolvella on, kannattaa antaa heille paljon tekemistä ja tietty vapaus hoitaa heille annetut työt. (Zemke, Raines & Filipczak 2000, 99–113.) X-sukupolvelle riittää vielä työmotivoijaksi raha, kun taas Y-sukupolvelle se ei riitä. Y-sukupolvi haluaa kehittää itseään ja tehdä merkityksellistä työtä. X-sukupolven johtaminen ei ole niin innostunutta ja arvoihin sitoutunutta kuin Y-sukupolven. (Jämsen 2014, 22.)

2.4 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi koostuu 1980-1990 välillä syntyneestä ikäpolvesta. Y-sukupolvesta käytetään myös nimityksiä nettisukupolvi, digiajan natiivit eli diginatiivit ja millenniaalit. Heidä kuvaillaan ylitäkylläisyyden, urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvateiksi. Y-sukupolven kerrotaan ajattelevan globaalisti, joilla on laajat verkostot ja kansainvälisiä ystäviä. Heidän odotukset työstä, johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta kerrotaan poikkeavan aikaisempien sukupolvien odotuksista. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 119).

Vesterisen ja Suutarisen (2011, 115) mukaan Y-sukupolven siirtyminen työelämään tulee uudistamaan johtamista, koska Y-sukupolvella on erilainen asenne työhön kuin vanhemmilla sukupolvilla. Y-sukupolvi haastaa johtamista ja asettaa kysymyksiä, miten johdetaan tilanteissa, jossa totut hierarkiat kyseenalaistetaan, jossa johtajuus

pitää ansaita ja jossa odotetaan joustamista myös työnantajilta. Kyseiselle sukupolvelle on tärkeää että suhde johtajaan on vuorovaikutteinen ja esimies on läsnä. Y-sukupolvi arvostaa mukavuutta, mielekkyyttä ja joustavuutta. (Ylen aamu-tv 2011).

Y-sukupolvesta tulee suurin ikäluokka työelämässä vuonna 2020 (Vesterinen & Suutarinen 2011, 104). Y-sukupolvi tulee voimakkaammin uudistamaan työelämää kiinnittyen ja sitoutuen siihen. Y-sukupolvi haluaa työn olevan motivoivaa, innostavaa, iloista, hauskaa ja joustavaa. Nämä asiat haastavat johtamisen ja joudutaan pohtimaan miten ne pystytään työssä toteuttamaan. Tämä johtaa työkuulttuurin muuttamiseen ja siihen, että uusi sukupolvi tulee työelämään selkeämmin omilla ehdoillaan ja uudella psykologisella sopimuksella, jotka liittyvät yksilöllisesti itsensä toteuttamiseen ja joustavuuteen eri elämäntilanteissa. (Vesterinen ym. 2011, 53-54).

Organisaatiot ovat tiedostaneet, että Y-sukupolven työntekijöiden työsuhteet eivät tule olemaan kymmenien vuosien pituisia. Y-sukupolven edustajat haluavat vaikuttaa työpaikkansa työkuulttuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24.) Tulevaisuudessa työnantajien haasteena on säilyttää hyvä työnantajamaaine Y-sukupolven sosiaalisissa verkostoissa. Huomion arvoista on, että Y-sukupolvi sitoutuu työhön, ei niinkään työnantajaan. (Ahonen ym. 2010, 24.)

Y-sukupolvi on selvästi erilaisempi ja monipuolisempi sukupolvi kautta historian. Y-sukupolvi edustaa moninaisuutta hyvin monella eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Y-sukupolvi koostuu erilaisista eettisistä perimistä, maantieteellisistä alkuperistä, kielistä, elämäntyyleistä, seksuaalisista suuntautumisista, ihonväreistä ja monenlaisista muista asioista, joilla voidaan luokitella ihmisiä. (Tulgan 2009, 8.) Monimuotoisuus on lisääntynyt nykypäivän työorganisaatioissa merkittävästi ja tämä korostuu myös Y-sukupolven myötä.

2.5 Z-sukupolvi

Z-sukupolvella tarkoitetaan 1990-luvun jälkeen syntyneitä henkilöitä. Z- sukupolven edustajat ovat integroituneet teknologiaan ja syntyneet langattomien verkkojen aikakauteen. Heidän elämäänsä on aina kuulunut mobiiliverkot ja internet. Useimmat Z-sukupolven edustajat ovat hyvin taitavia ja varhaisessa vaiheessa käyttävät sosiaalista mediaa. He seikkailevat digitaalisessa maailmassa huomattavasti edeltäjiään nopeammin ja tehokkaammin. Heistä voidaan puhua online- sukupolvena, sillä heidän maailmansa on avoinna ympäri vuorokauden. (Levickaite 2010.)

Z-sukupolvi on sukupolvi, joka on kasvanut itse-arviointien maailmassa ja opetettu kriittiseen tiedon käsittelyyn. Sukupolvi, joka on valmiina kouluttautumaan ammattiin, sitoutumaan työelämään ja kehittämään sitä entistä paremmaksi (Helve 2012, 7). Tapscott (2010) uskoo vahvasti sukupolven olevan yhteisöllisesti suuntautunut vapaaehtoisten ja aktivistien sukupolvi eikä pinnallinen ja materialistinen niin kuin useasti kuuluu väitettävän. Z-sukupolven kanssa ollaan tulossa jälleen uudelle aikakaudelle. Tapscott luottaa vahvasti siihen, että Z- sukupolvi haluaa tehdä maailmasta edes hieman paremman paikan. (Tapscott 2010.)

Kun ajatellaan nykynuorisoa, ensimmäiseksi herää ajatus siitä, miten tulevaisuuden työyhteisöt pärjäävät "aina online" -sukupolven kanssa, joka ei tiedä aikaa, kun puhelimissa oli langat, ei ollut internettiä, tapaamiset sovittiin tiettyyn paikkaan ja siellä odoteltiin. Sukupolvi, joka on syntynyt kännykkä kädessä ja haluaa samanaikaisesti olla tiimipelaaja sekä itsenäinen. Z-sukupolven elämäkatsomuksessa näkyy sosiaalisen median vaikutukset hyvin vahvasti. Tulevaisuudelta Z-sukupolvi odottaa hyvin pitkälti samoja perusasioita kuin aiemmatkin sukupolvet. Toiveena on perhe ja puoliso, mukava koti ja viihtyisä työ. Z-sukupolven syntymävuodet menevät eräiden määritelmän mukaan 1990-luvun puolivälin jälkeen, mutta Tiede-lehden artikkelissa taloustutkimuksen tutkimuspäällikkö Juho Rahkosen mukaan Z-sukupolveksi voisi määritellä 2000-luvun alun jälkeen syntyneet ns. "millenium-lapset" (Puttonen 2012).

Z-sukupolven nuoret käyttävät uusien asioiden etsimiseen ja yhteistyöverkostojen kokoamiseen digitaalista verkkoa. He uskaltavat ilmaista mielipiteensä rohkeasti ja ovat hyvin valveutuneita maailmassa tapahtuvista asioista. He toimivat avoimuuden ympäristössä ja nauttivat yhdessä oppimisesta (Cross-Bystrom 2010). Z-sukupolvelle tiedon etsiminen ja hankinta on reaaliaikaista ja heidän on helppo tarkistaa tieto internetin välityksellä.

Tapscott (2010) on hyvin huolissaan tämän sukupolven yksityisyyden luopumisesta. Nettisukupolvi jakaa verkossa hyvinkin henkilökohtaisia tietojaan, eivätkä he näe mitään syytä sille miksi näin ei pitäisi toimia. Kaikki tämä nuoruuden aikana, avoin henkilökohtaisen tiedon jakaminen saattaa kostautua elämän myöhemmässä vaiheessa, mikäli he ovat hakeutumassa merkittävään työpaikkaan tai virkaan (Tapscott 2010).

Z-sukupolvelle aika ja paikka on perinteisessä mielessä menettänyt merkityksensä. Virtuaalinen maailma vuorovaikutuskeinona on arkipäivää. Ei haluta hierarkkista ympäristöä, halutaan toimia tasa-arvoisissa, avoimissa ja läpinäkyvissä yhteisöissä (Tienari & Piekkari 2011). Tuohinen (2010) mainitsee artikkelissaan nuorten haluttomuuden erottua työyhteisössä. Nuoret eivät halua erottautua myöskään ylöspäin, joten esimiehinä ollessaan nuoret eivät halua hierarkioiden tulevan itsensä ja työkavereiden väliin.

Uudessa työpaikassa heille voi tulla yllätyksenä, että organisaatio on vielä vanhanaikainen. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa oleminen voi olla kiellettyä työaikana ja tekniset työkalut saattavat olla vanhanaikaisempia mitä heillä on kotona. Z-sukupolven edustaja ei ole johdettava, vaan enemmänkin yhteistyökumppani. Rekrytoitaessa Z-sukupolven edustajia organisaatioiden tulisi muistaa, ettei nuorten työntekijöiden ensisijainen tavoite ole raha (Tapscott 2010). Tuohinen (2010) tuo esiin artikkelissaan nuorten haluavan työskennellä yhteisöissä, joissa vallitsee tasavertaisuuden ilmapiiri.

3 Monimuotoisuus- ja sukupolvien johtaminen

3.1 Moninaisuuden johtaminen

Johtaminen on yhtä vanhaa kuin ihmisten välinen yhteistyö. Tässä opinnäytteessä monimuotoisuuden johtamista käytetään yläkäsitteenä. Barnard määritteli organisaation kahden tai useamman henkilön toimintojen tai ponnistusten tietoisesti koordinoituksi järjestelmäksi sellaisissa tilanteissa, joissa henkilö yksin ei pysty tehtävää tehokkaasti hoitamaan (Barnard 1968, 73). Kun toiminta organisoidaan, liittyy siihen aina johtaminen jossakin muodossa. Bassin mukaan (1990, 15) johtajuutta voidaan tarkastella nimenomaan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta ja monet tutkijat ovat niin tehneetkin. Johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa yhdestä monista mahdollisista näkökulmista, tavoitteellisen johtamisen lähtökohdista. Lähestymistapoja on lukuisia muitakin, koska johtamisteoriat ovat voimakkaasti pirstoutuneita.

Koontz (1980, 182) esittää yhteensä 11 eri tieteen haaraa, jotka vaikuttavat operatiiviseen johtamistieteeseen ja teoriaan. Mitä tahansa näistä voi painottaa johtamista tutkittaessa. Bass (1990, 1119) puolestaan esittelee kolmetoista erilaista, toistensa kanssa päällekkäin menevää näkökulmaa johtajuuteen. Tässä opinnäytetyössä johtamisella viittaamme näkemykseen, jossa korostetaan organisaatioiden monimuotoisuutta työyhteisössä. Mäkelän (2015, 167) mukaan, johtaminen on prosessi, jonka avulla organisaation johto pyrkii vaikuttamaan toisaalta organisaation jäsenten sekä toisaalta organisaation sekä sen ympäristön välisiin suhteisiin siten, että ne muodostuvat johdon asettamia tavoitteita tukeviksi.

Monimuotoisuudella on esitetty saavutettavan kilpailukykyä ja hyötyjä mm. kustannussäästöjen vaihtuvuuden alenemisella, lisääntyneellä innovatiivisuudella, parantuneella työnantajamaineella ja markkinoille pääsyllä sekä joustavuuden kasvulla. Toisaalta siihen liitetään erilaisia haasteita kuten epävarmuutta, uhkaa, ennakkoluuloja, lisääntyntä konfliktialttiutta, kustannuksia tai tehokkuuden alenemistä. Näistä

syistä johtamisen tavoitteena on vähentää em. haittoja ja saada monimuotoisuuden edut esiin edistämällä yksilöllistä kohtelua, oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta tehokkuuden rinnalla. (Sippola 2008, 31.) Moninaisuuden johtamista kutsutaan tehokkaaksi henkilöstöjohtamisen strategiaksi, jonka avulla on mahdollista johtaa moninaistuvaa työvoimaa. Moninaisuuden johtaminen väitetään lisäävän organisaatioiden suorituskykyä. (Lappalainen & Auno 2015, 97-98.)

Organisaatioiden lähestymistapa monimuotoisuuden johtamiseen vaihtelee suuresti. Lähtökohtainen ero erilaisilla lähestymistavoilla ja luokitteluilla on siinä, että sallitaanko erilaisuus ja tuetaanko sitä vapaaehtoisesti vai onko se samanlaisuuden edistämistä ja samanlaista kohtelua lainsäädännön velvoitteisiin vedoten. Kun monimuotoisuutta halutaan edistää tai monimuotoista työyhteisöä rakentaa, se edellyttää proaktiivista lähestymistapaa. Tämä sisältää johdon sitoutumista ja tukea monimuotoisuuteen, monimuotoisuuden vientiä yrityksen missioon, visioon ja strategiaan, kokonaisvaltaista, suunnitelmallista ja systeemistä monimuotoisuusasioiden kehittämistä ja monimuotoisuuden integrointia. (Sippola 2008, 31.)

Muutosten tulisikin tapahtua niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (asenteissa, käytäytymisessä, toimintatavoissa, rakenteissa, kulttuurissa). Lisäksi tarvitaan riittävää resursointia ja pitkäjänteisyyttä sekä viime kädessä tiedostamista, että muutos koskettaa valtasuhteita. (Sippola 2008, 31.) Parhaimmillaan monimuotoisuuden johtaminen on erilaisuuden ja osallistamisen sujuvaa yhteispeliä. Moninaisuusosaaminen korostuu muuttuvassa yhteiskunnassamme. Moninaisuuden taitava johtaminen strategia- ja esimiestyössä sekä suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka ei yksin riitä vaan osaaminen on oltava osa työyhteisötaitoja. Itseen ja työyhteisöä on opittava ymmärtämään. (Timonen 2015, 15.)

Haasteita nykyisille organisaatioille aiheuttaa usean erilaisen kulttuurin kohtaaminen työelämässä. Konkarin ja vasta-alkajan kohtaaminen työyhteisössä herättää aina monenlaisia tunteita. Yhteisöllisyyden kehittämiseksi pitäisi muistaa molemminpuolinen

arvostus, sillä hyvän yhteistyön kehittämiseen tarvitaan aina keskinäistä kunnioitusta (Mattila 2007, 87). Viljakainen (2011, 103) kirjoittaa, että pahin virhe mitä johtaja voi eri-ikäisten työyhteisössä tehdä on yrittää erottaa sukupolvet toisistaan. Hänen näemyksensä mukaan eri-ikäisten kohtaaminen työyhteisössä ja yhteistä päämäärää tavoiteltaessa on selkeä merkitys ikärasismien vähenemiselle.

Johtaminen on erilaisten vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä niin esimiestyössä kuin kehittämisessä. Ikä tuo mukanaan muun muassa kokemuksen, erilaisen terveyden ja toimintakyvyn. Nuorilla on lyhyt ja suppea kokemus, jonka vuoksi nuoret ovat yhtenäisempiä ryhmänä. Kokeneilla työntekijöillä on taas pitkä monipuolinen kokemus erilaisista töistä, tämän vuoksi ryhmäytyminen ei ole niin tärkeää. Tästä johtuen iäkkäimmillä työntekijöillä voi olla ammattitaidoissa eroja. (Kiviranta 2010, 13 – 14.)

Käsitykset iästä ja sen mukanaan tuomista asioista ovat tärkeitä, koska ne määrittelevät tekoja sekä puheita. Varhaisessa vaiheessa aloitettu ikäjohtaminen vaikuttaa muuttuviin toimintatapoihin, koska se nostaa esille vahvuudet, jolloin niitä osataan käyttää hyödyksi työelämässä. Vahvuuksien ja toimintakyvyn tukeminen on hyvä lähtökohta johtamiselle. Niiden varaan rakennetaan elämässä jaksaminen niin työssä kuin vapaa-aikana. Vahvuuksien käyttäminen ja kehittäminen takaavat työyhteisössä perustan kehitykselle ja uuden oppimiselle. Vahvuudet ovat perusta myös arvostukselle ja hyväksynnälle. Nämä puolestaan mahdollistavat työssä jaksamisen mahdolliseksi. (Kiviranta 2010, 30 – 31.)

Järvensivu (2010, 10 - 11) mainitsee jokaisen sukupolven tekevän työelämän kentästä omannäköisensä ja jokaisella sukupolvella on omat haasteensa. Erilaisuuden johtamisella johdolle annetaan erityinen vastuu rohkaista organisaation jäseniä suvaitsevuuteen ja erilaisuuden kunnioittamiseen. (Halme 2011.) Työelämän muutokset nostavat esiin uusia työkykyvaatimuksia, jotka koskevat kaiken ikäisiä.

Ihmisten johtaminen on moniulotteista; työpaikoilla pyritään ottamaan huomioon henkilön yksilölliset ominaisuudet, kulttuuriset haasteet ja jo olemassa olevan työyhteisön tuomat haasteet. Työyhteisöjen koostuessa kronologisesti hyvin eri-ikäisestä väestöstä, on organisaation etu huomioida ihmiset ja heidän kykynsä. Eri sukupolvilla on erilainen käsitys työhön sitoutumisesta ja työn merkityksestä, jolloin tämä tuo omat haasteensa johtamiselle (Rissanen & Lammintakanen 2011, 263.) Hyvällä ikäjohtamisella saadaan aikaan työn tuottavuutta, työhön sitoutumista sekä hyvinvointia työssä. Kaikkien taustalla on työntekijöiden motivaatio tehdä työtä ja saada onnistumisen tunteita. (Kiviranta 2010, 33.)

3.2 Vuorovaikutus eri-ikäisten johtamisessa

Esimiesten tulisi tiedostaa työntekijöiden erilaiset taustat, koulutukset sekä työkokemukset. Nämä ovat työyhteisön rikkaus ja voimavara. Erilaiset työntekijät eri näkökulmineen ovat voimavara, ei uhka työyhteisölle tai johtamiselle. Tällöin työyhteisöstä muodostuu monimuotoinen ja laaja-alainen, joka kannustaa ihmisiä kokeilemaan ja tekemään muitakin, kuin itselle tuttuja työtehtäviä. Uusien asioiden ja tehtävien hallitseminen on alussa haastavaa mutta huomattavasti helpompaa uusien asioiden hallitsemisen alussa haastavaa mutta huomattavasti helpompaa uusien asioiden hallitsemisen alussa haastavaa mutta huomattavasti helpompaa uusien asioiden hallitsemisen alussa haastavaa mutta huomattavasti helpompaa. Myös esimiehen positiivinen kannustaminen vaikuttaa suuresti onnistumisen tunteeseen. (Moilanen 2001, 32-33.)

Ihmisten johtaminen on aina moniulotteinen prosessi ja tämä vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitoja kehittämällä pystytään henkilöstön odotuksia kohtaamaan entistä paremmin. Aidon vuorovaikutuksen saamiseksi tarvitaan luottamussuhteen syntyminen, jota pidetään kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen tärkeimpänä osana. Vain kunnioittavassa ja arvostavassa ilmapiirissä on mahdollista hyvään ja rakentavaan vuorovaikutukseen. (Mattila 2007, 13 – 15.) Luottamussuhteen saavuttamiseksi jokaisen esimiehen ja alaisen tulisi miettiä omalta osaltaan miten edistää, mahdollistaa ja ylläpitää luottamussuhdetta. Luottamus edellyttää panostuksia, sekä

esimieheltä että alaiselta. Aidossa vuorovaikutuksessa esimies pystyy kohtaamaan ihmisen rehellisesti, avoimesti ja on helposti lähestyttävä. Silloin hän pystyy toimimaan työyhteisössä tulevaisuutta luovana johtajana, tukemaan muutoksessa ja tunnistamaan herkästi erilaisia ongelmatilanteita ja reagoimaan niihin. (Aarnikoivu 2010.)

Erämetsä (2009, 21) listaa ominaisuuksia, jotka ovat edellytyksiä hyvälle lähiesimiehelle, kuten kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, korostunut vastuullisuus työelämässä, paineensietokyky, vaikeiden asioiden käsittelykyky, hyvät vuorovaikutustaidot, tavoitteellisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen ja kyky muistaa lupamansa.

3.3 Sitoutuminen ja motivoituminen eri-ikäisten johtamisessa

Tulevaisuudessa työntekijöiden vaatimukset ja odotukset kasvavat, kun uuden sukupolven työntekijät astuvat työelämään. Tällöin organisaatioiden on tarkasteltava kriittisesti toimintatapojaan johtamisen ja työkuulttuurin osalta. Eri-ikäisten johtamisen haasteena tulee olemaan kyky luoda työympäristö, jossa kaikki sukupolvet kykenevät työskentelemään kohti yhteistä visiota ja tavoitteita. (Hietaharju, Kenni & Salenius 2013, 27.)

Nuorimmat ja kaikista vanhimmat työntekijät kokevat työn vaativimmaksi. Nuorilla on myös kaikkein eniten työn lopettamisaikeita. Nuorten työn lopettamisaikeita vähentävät mm. heidän mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä heidän mielipiteiden kunnioittaminen. Yleisesti työn lopettamisaikeet vähenevät, mitä vanhemmasta työntekijästä on kyse. Keski-ikäisten työn lopettamiseen vaikuttavia asioita ovat huono esimies-alaisuhde sekä työyhteisön yhteistyön että luottamuksen puute. Kaikilla sukupolvilla työn kannustekijöitä ovat hyvä ilmapiiri, toimiva kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä, mielekkäät työtehtävät ja esimiehen tuki. Nuoret haluavat lisäksi koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia. Niin keski-ikäiset, kuin nuoretkin toivovat työn monipuolistamista. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 46-49.)

Työyhteisön kehittymisen kannalta on tärkeää esimiehen ymmärrys eri sukupolvien ominaisuuksista ja henkilöstön tilanteesta. Eri sukupolvia johdetaan eri tyyleillä. Ikäjohtamisen kehittäminen on käytännönlähtöistä työtä, joka lähtee oman organisaation tilanteesta. Eri sukupolvet on saatava yhdessä tekemään töitä uusien käytäntöjen kehittämiseksi ja omaksumiseksi. (Kiviranta 2010, 72.)

Eri sukupolvet toivovat esimieheltä oikeudenmukaisuutta sekä tasapuolista ja reilua kohtelua. Keski-ikäiset haluavat esimieheltä avointa ja reilua keskustelua sekä vastuun kantamista ja asioiden hoitamista sekä ratkaisemista. Nuoret taas toivovat esimieheltä kuuntelua, huomioimista ja päätöksiin mukaan ottamista. (Nuutinen ym. 2013, 53-54.)

Ihmisarvoisen johtamisen keskiössä on ihmisen arvostaminen, tämä tulee osana näyttää, tunnustaa ja osoittaa. Arvostuksen saamisen myötä työntekijän itsetuntemus lisääntyy, motivaatio kasvaa ja sitoutumisen aste on pysyvämpi, mistä seuraa organisaatiolle menestystä. Työntekijä sitoutuu voimakkaimmin, kun hän voi itse kokea arvostavansa ja kunnioittavansa organisaatiota, johtamista, työryhmän jäseniä ja työtä sekä kokee muiden arvostavan häntä. Myös onnistumisen kokemukset työntekijällä lisäävät motivaatiota työhön. (Juuti 2012, 91, 95, 103.)

Ihmisten motivaatio tai motivoitumattomuus on esillä jokapäiväisessä elämässämme. Käsitteenä motivaatio on vaikea määrittää, puhumattakaan sen mittaamisesta tai siihen vaikuttamisesta. Ruohotie & Honka (ks. taulukko 2) ovat tiivistäneet taulukkoon motivaatioprosessia. Motivaatio on ilmiönä jatkuvasti sisällämme ja ympärillämme. Se vaikuttaa käyttäytymiseemme joko suoraan tai tiedostamatta. Jokaisella on oma käsityksensä motivaatiosta sekä siitä, miten siihen voidaan vaikuttaa. Teoreettisesti motivaatiokäsitteen tarkastelu on huomattavasti käytännön kokemuksia monimutkaisempaa. Motivaatiota on kuitenkin tarpeellista tarkastella teoreettisesti, jotta voisimme ymmärtää entistä paremmin ihmisten toimintaa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10 - 11.)

Taulukko 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa. (Ruohotie & Honka 2002, 17.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. <u>Mielenkiinnon kohde, harrastukset</u>	1. <u>Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus</u> vastuu itsenäisyys palaute tunnustus	1. <u>Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät</u> palkkaus sosiaaliset edut työolosuhteet työn järjestelyt työturvallisuus
2. <u>Asenteet</u> työtä kohtaan itseä kohtaan 3. <u>Tarpeet</u> kasvutarpeet, liittymistarpeet, toimeentulotarpeet	2. <u>Saavutukset, eteneminen</u> kehittyminen saavutukset	2. <u>Sosiaaliset tekijät</u> johtamistapa ryhmäkiinteys normit sosiaaliset palkkiot ilmapiiri

3.4 Tulevaisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

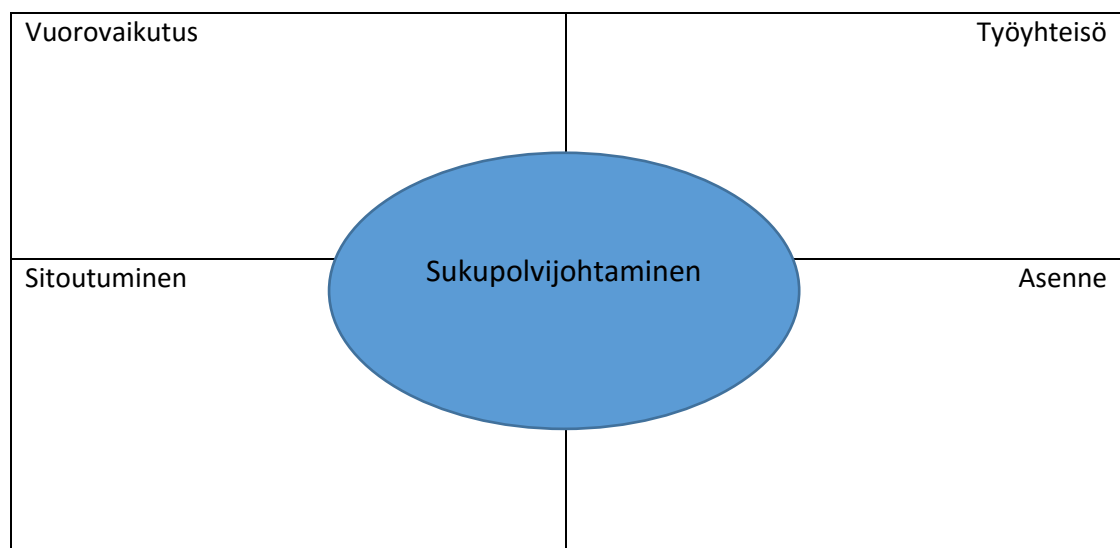
Tulevaisuudessa tulee olemaan vanhempaa työvoimaa vähemmän, kuin koskaan ennen Euroopassa. Tämä edellyttää ennakoivaa suunnittelua eteenpäin ja käytännön valmisteluja työpaikoilla, jotta saadaan ammattitaitoista työvoimaa työpaikoille. Ne työpaikat, jotka investoivat työntekijöiden työhön liittyvään hyvinvointiin ja työkykyyn, saavat korkeamman tuottavuuden tulevaisuudessa. Katsotaan, että ikäjohtamisen kaksi tärkeintä ulottuvuutta on organisaatioiden ikätietoisuus ja toimintavalmius. Tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota ikäjohtamisen toimenpiteiden mittaviin seurauksiin. (Työterveyslaitos 2011, 40 - 41).

Organisaatioiden muuttuessa myös organisaatio- ja johtamisteoriat muuttuvat, koska aiemmat teoriat eivät toimi uudenaikaisissa ympäristöissä. Näin ollen organisaatio- ja johtamisteoriat ovat aina oman aikakautensa tuotteita. Tulevaisuuden esimiehet tulevat elämään muutoksissa ja katoavissa ympäristöissä, missä todellinen voima tulee kyvystä tunnistaa muutoksia ja löytää mahdollisuuksia. Tämä koskee myös työntekijän muutosta ja tällöin tulevaisuuden johtaminen tulee olemaan hyvää itsensä johtamista. (Åhman 2003, 64.) Perinteiset organisaationäkemykset esitettiin aikana,

jolloin organisaatioympäristö oli vakaa, ihmisten koulutustaso matala sekä työtehtävät fyysisiä. Tähän ympäristöön soveltui hierarkkinen johtaminen. Kun organisaatioympäristö alkoi muuttua ja automaatio tarjosi apua työnteossa, painottui systeminen selitysmalli. Kun muutos kiihtyi ja kilpailu kiristyi entisestään, turvauduttiin monimuotoisuusajatteluun. Nyt viime aikoina organisaatioiden siirtyessä virtuaalisiin ympäristöihin, on alettu ymmärtää organisaatioiden sosiaalisesti tuotettua luonnetta. (Juuti 2012, 64 – 65.)

Esimiehen asenteet ovat kaiken lähtökohta eri sukupolvien johtamisessa. Ikäneutraalit, osaamiseen ja työkykyyn perustavat arviot antavat hyvän pohjan eri-ikäisten johtamiselle. Esimiehen lisäksi myös työntekijöiden omat asenteet vaikuttavat koko työyhteisön työsuoritukseen, työssä kehittymiseen ja työyhteisön toimivuuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Kiviranta 2010, 71 - 72.)

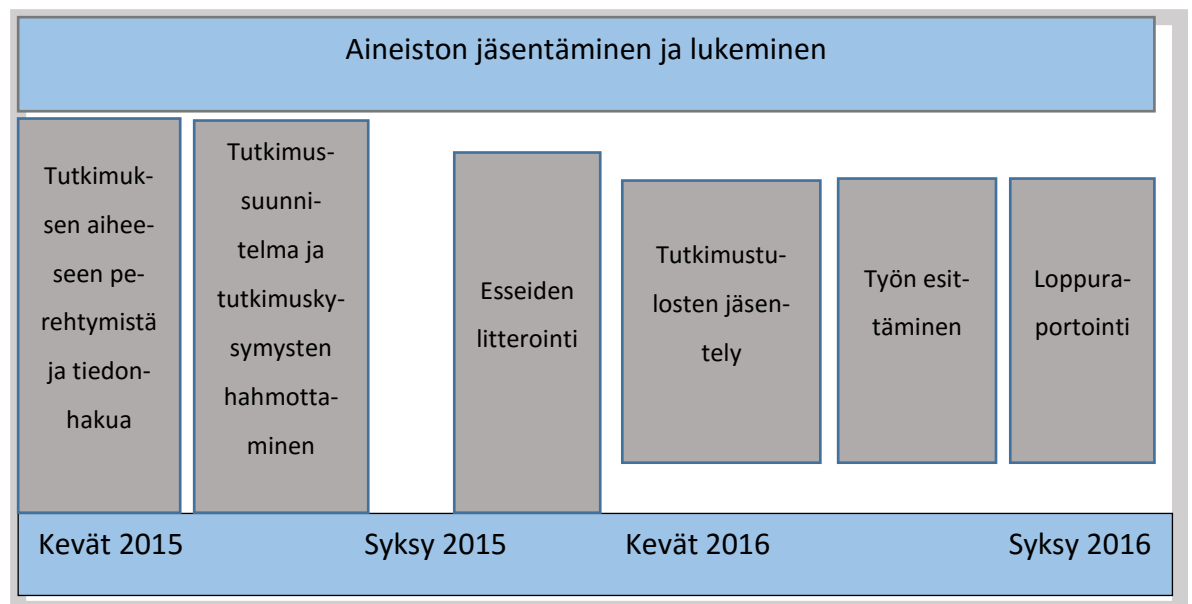
Olemme koonneet havaintomme kuvioon 4, josta näkyy kuinka sukupolvijohtamiseen vaikuttavat useat eri tekijät. (ks. kuvio 4). Nämä havainnot ovat osittain yhteenvedoa tutkimuksemme luvusta 3.



Kuvio 4. Sukupolvijohtamiseen vaikuttavia asioita.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus aloitettiin aiheenvalinnalla ja aiheeseen perehtymisellä aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Aiheeseen perehtymisessä saatu käsitys tutkimusaiheesta ja kiinnostavista tutkimuskysymyksistä muotoiltiin kirjalliseen muotoon tutkimussuunnitelmassa. Tutkimus eteni vaiheittain ja koko tutkimusprosessin ajan kerättiin aineistoa aiheesta. (ks. kuvio 5) Tutkimuksen eri vaiheiden osat ovat olleet tässä työssä vuorovaikutuksessa keskenään: prosessin seuraava osa-alue vaikutti edelliseen täsmentävästi tai muuttaen sitä. Prosessi oli kuitenkin jatkuvasti etenevä. Tutkimuksen toteutamisvaiheessa suunniteltu aineistonkeruu ja aineiston analyysi toteutettiin käytännössä ja analyysin pohjalta muodostettiin johtopäätökset. Tutkimustulokset ja niiden saamiseen liittyvät toimet ja lähtökohdat raportoitiin kirjallisesti. Tutkimuksen raportoiminen voidaan toteuttaa esimerkiksi vaiheittaisen ja tutkimuksen edetessä tarkentuvan prosessikirjoittamisen menetelmällä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160).



Kuvio 5. Tutkimuksen eteneminen.

4.1 Tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä asiat vaikuttavat X-, Y- ja Z- sukupolvien johtamiseen sekä heidän sitoutumiseen ja motivoitumiseen työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kokemustietoa ja ohjeita X-, Y- ja Z- sukupolvien hyvään johtamiseen.

Tutkimus rajataan monimuotoisuuteen ja X-, Y- ja Z-sukupolviin, koska uusien sukupolvien tulemistä työelämään on tutkittu vielä vähän. Ikä on yksi moninaisuustekijä työyhteisössä, mutta ehkä kaikkein yleisin: jokainen on jonkun ikäinen ja edustaa jotakin sukupolvea (Kukkonen 2015, 117).

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten monimuotoisuus ilmenee tutkimusaineistossa X-, Y- ja Z-sukupolvien kannalta?
- Heijastuuko monimuotoisuus johtamiseen?
- Miten perinteiset johtamisen mallit toimivat X-, Y- ja Z-sukupolvien johtamisessa?
- Miten X-, Y- ja Z-sukupolvien johtamista voisi kehittää motivoitumisen tai sitoutumisen kannalta?

4.2 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineistona käytämme osaa (MoJo-hanke) ylemmän ammattikorkeakoulukoulutuksen vahvaksi TKI- vaikuttajaksi (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta), -hankkeen esseitä. Tämä hanke toteutettiin vuosina 2014 - 2015. Yhtenä osana hankkeen tutkimusaineistoa opiskelijoita pyydettiin kirjoittamaan 10 - 15 sivun mittainen essee, jossa he kuvaavat työpaikkansa moninaisuutta ja omia kokemuksiaan, tuntemuksiaan ja ajatuksiaan moninaisuuteen ja moninaisuusjohtamiseen liittyen. Essee kirjoitettiin nimettömänä, mutta lyhyesti pyydettiin kuitenkin kuvaamaan

työorganisaation sijainti, koko, asema, toimiala ja oma asema tai työtehtävä. Opiskelijoita pyydettiin tutustumaan ennen kirjoittamista moninaisuus aihepiiriin lukemalla Mosaiikki- hankkeen (Mosaiikki 2005) loppuraportista sivut 4-15 (Jaatinen 2015, 45-47; Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 12.) Esseissä toivottiin pohdittavan näitä kysymyksiä:

- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat työntekijöiden kanssakäymiseen, työyhteisön toimintaan ja työn tekemiseen?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat johtamiseen tai ilmenevät esimiesten toiminnassa?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat esimiesten ja työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen?
- Miten työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuuteen liittyvät ilmiöt tai asiat vaikuttavat sinun toimintaasi työntekijänä tai esimiehenä tai työyhteisön jäsenenä?
- Mitä muutoksia moninaisuudessa ja siitä aiheutuissa asioissa tai ilmiöissä on tapahtunut sinä aikana kun olet ollut tai olit ko. työpaikassa?
- Mitä moninaisuuteen liittyviä asioita tai ilmiöitä sinun on vaikea sietää työyhteisössä?
- Mitä haluaisit muuttaa omassa, työkaveriesi tai esimiestesi toiminnassa liittyen työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuudesta nouseviin asioihin tai ilmiöihin?

Hankkeen tutkimusaineisto koostui vajaasta 140 esseestä, josta satunnaisella otannalla valittiin tutkimukseemme 14 esseetä (ks. taulukko 3). Esseet saatiin kolmesta eri ammattikorkeakoulusta. Esseissä ei pyydetty kertomaan kirjoittajan ikää, mutta sen pystyy päättämään mm. työuran pituudesta ja muista esseen vastauksista. Alla on esimerkkinä muutama suora lainaus esseistä.

”Minua työhön perehdytti ja koulutti jo pitkään alalla ollut kollegani.”

”Omassa toiminnassani haluaisin muuttaa sitä, että huomioin paremmin ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisen ja heidän tukemisen tietotekniikan opettelussa eli antamalla heille aikaa ja tukea oppimiseen.”

Taulukko 3. Tutkimusaineistoon valikoituneiden työntekijöiden tausta.

Esseitä yhteensä 14 kpl	<u>Sosiaaliala</u>			<u>Terveysala</u>		
	Julkinen	Yksityinen	Yhdistys/Kolmas sektori	Julkinen	Yksityinen	Yhdistys/Kolmas sektori
Esimies		5	1	1	2	
Työntekijä	1			3	1	

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, jossa tutkijalla on keskeinen rooli aineiston keruun välineenä. Tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät tutkijan oman tietoisuuden vahvistuessa. Usein myös tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmät selkeytyvät tutkimusprosessin edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on keskeistä tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen, eikä siinä yleensä pyritä testaamaan teoriaa. Käsitteellistäminen ei ole kuitenkaan täysin aineistolähtöistä, vaan tutkijan valitsemat teoreettiset näkemykset jäsentävät ja ohjaavat tutkimusprosessin eri vaiheita. (Kiviniemi 2007, 70–71, 74.) Tehtävänämme ei ollut kuitenkaan määritellä, mikä tutkimuksen kannalta on tärkeää, vaan pikemminkin etsiä siinä esiin nousseita uusia ja odottamattomia asioita. Kvalitatiivinen tutkimus onkin kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa peruslähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160).

Tutkimuksessa olemme olleet erityisesti kiinnostuneita siitä, millaisia merkityksenantoja tutkimukseen osallistuneet esseet toivat tutkimukseen. Tapaustutkimus muistuttaa läheisesti kvalitatiivista tutkimusta, mutta sillä ei ole kuitenkaan omaa metodologiaa tai tutkimusmenetelmiä (Kananen 2013, 9). Tapaustutkimuksen toteuttamiselle ei ole olemassa myöskään yhtä yleispätevää määritelmää, vaan se on mahdollista tehdä monin eri tavoin. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset ja päätelmät muuttuvat tutkimuksen toteutuksen mukaan. Tapaustutkimukselle on olennaista, että yhdestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia on mahdollista kerätä paljon yksityiskohdataista ja syvällistä tietoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185.) Tapaustutkimuksen kohteeksi on mahdollista rajata esimerkiksi yksittäinen henkilö tai organisaatio (Kananen 2013, 75). Tässä tutkimuksessa kohteena ovat esseet TKI - hankkeesta. Tapaustutkimuksen luonteesta johtuen se tulisikin ymmärtää enemmän tutkimusstrategiana tai lähestymistapana, jolla tutkimus on aikomus suorittaa. Sen tekeminen on usein monivaiheinen prosessi, jossa tutkija käy läpi useita eri vaiheita kehittäen samalla vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.) Kaikille tapaustutkimuksille on yhteistä, että odotettu tapaus voi muodostua toisenlaiseksi, kuin mitä tutkimuksen alussa uskottiin. Usein tutkimuksen luonne selkeytyykin vasta tutkimusprosessin edetessä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 31–34.)

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen analysointitapa noudatti teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista hyödyntää erilaisissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa ja siihen kuuluvien erilaisten aineistojen analysoinnissa. Sisällönanalyysi muodostuu tulkinnasta ja päättelystä, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää kokonaisuutta. Sisällönanalyysissä tutkija yhdistelee käsitteitä löytääkseen vastauksen asettamaansa tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 112.) Analysointiprosessi sisältää usein monia vaiheita ja ne voivat esiintyä päällekkäisesti (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa hyödynnetään teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei kuitenkaan pohjaudu suoranaisesti aikaisempaan teoriaan.

Analysoinnin tavoitteena on enemmänkin löytää uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Missä vaiheessa teoria kytketään osaksi analyysia, on aina riippuvainen käsiteltävästä aineistosta ja tutkijan tekemistä valinnoista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97, 100.)

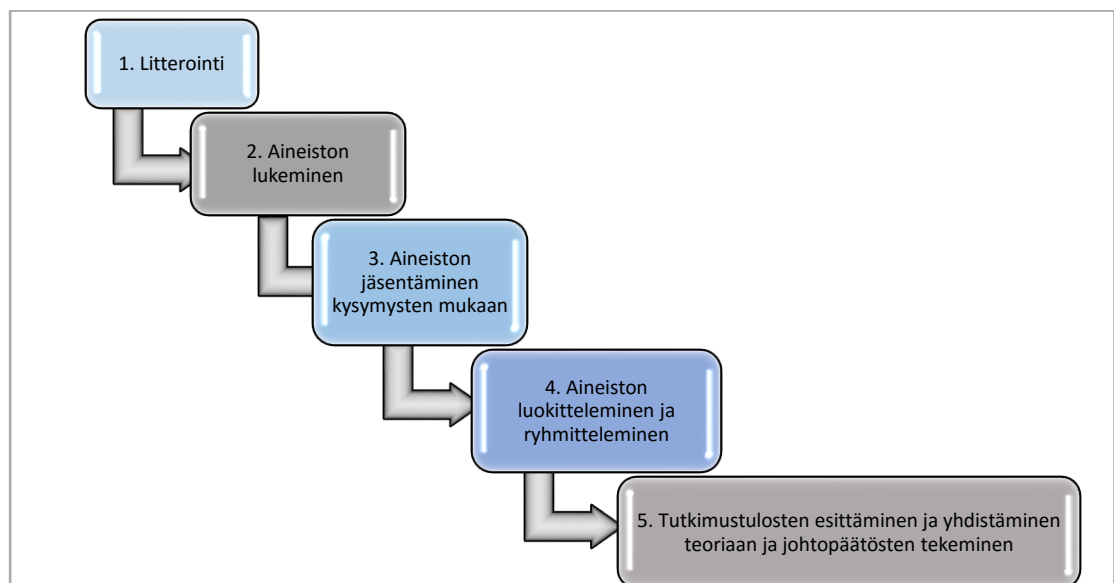
Tutkimusaineisto luettiin useaan kertaan ja siitä nostettiin tutkimuskysymysten mukaan teemoja ja alueita. Aineistoa on tärkeää lukea useampaan kertaan, jotta se avautuu mahdollisimman hyvin tutkijalle (Eskola & Suoranta 2000, 151). Aineiston lukemisen yhteydessä esseet identifioitiin mallin mukaisesti (”Tutkittava 1.”).

Ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista on määriteltävä analyysin tekoa ohjaava analysointiyksikkö. Analysointiyksiköksi voidaan määritellä esimerkiksi yksittäinen sana, lause tai lauseen kokonaisuus. Sen valintaan vaikuttavat olennaisesti käsiteltävän aineiston laatu ja tutkimustehtävä. (Latvala ym. 2001, 25–26.) Tämä tutkimus aloitettiin muodostamalla kolme erillistä lausetta, jotka muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta. Tämän jälkeen jokainen essee käytiin läpi tarkasti yksi kerrallaan, etsimällä niistä tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja sekä vastauksia näihin määriteltyihin lauseisiin sekä tutkimuskysymyksiin. Aineistosta poimittiin samalla alkupepäisilmauksia. Lopulta nämä kolme lausetta muodostui alustaviksi tutkimuskysymyksiksi ja jokaiselle tutkimuskysymykselle annettiin oma värinsä kuvaamaan tarkemmin sen luonnetta aineistossa. Tämä muun muassa osoittaa sen, että tutkimuksemme prosessi kehittyi oman tietoisuuden vahvistuessa. Aineisto osoittautui kokonaisuudessaan suhteellisen laajaksi ja siinä tuli esiin paljon asioita, joita ei ollut alun perin suunniteltu käsiteltäväksi.

Kun sisällönanalyysin kaikki vaiheet oli käyty läpi, tarkasteltiin muodostettuja luokkia kokonaisuutena tutkimustulosten ja johtopäätösten esittämiseksi. Aineiston analysointi ei sinällään riitä esittämään tutkimustuloksia, vaan tutkijan on kyettävä tekemään synteesejä pääseikkojen yhdistämiseksi ja tutkimustehtävään vastatakseen

(Hirsjärvi ym. 2007, 225). Onnistuneelle tulkinalle on olennaista, että samasta näkökulmasta aineistoa tarkasteleva lukija voi löytää siitä samat keskeiset asiat kuin tutkija, huolimatta siitä ovatko he asiasta samaa mieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151.)

Tutkimustulosten yhteydessä esitetään esseiden suoria lainauksia. Suorilla lainauksilla on mahdollisuus tuoda vaihtelua tulosten esittämiseen sekä elävöittää kokonaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 194). Lainauksilla voidaan samalla vakuuttaa lukijaa analyysissa tehtyjen päätelmien luotettavuudesta (Kylmä & Juvakka 2007, 117). Tutkimuksessa ei tullut esiin tutkittavien nimiä tai henkilöllisyyksiä. Tutkimuksen analysoinnin vaiheet on kuvattu tiivistetysti analysoinnin tueksi laaditussa analysointipolussa (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Teoriaohjaava analyysipolku. Työstetty Tuomen & Sarajärven (2013, 119) aineistolähtöisen analyysiprosessin mukaan.

5 Nuorten sukupolvien motivointi työelämässä

5.1 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen näkyvyys työyhteisölle

Niirasen tutkimuksen tuloksissa näkyvät sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisessa hybridiorganisaation johtamisen piirteet. Hybridiorganisaatio on laajempi käsite kuin vain yksityisen ja julkisen sektorin toimintamallia yhdistävä organisaatiotapa. (Niiranen 2014, 54.) Hybridiorganisaatio tarkoittaa organisaatiota, joissa on yhdistelty useampia erilaisia organisaatorakenteita (Organisaatorakenne 2016).

Johtaminen näyttäytyy sosiaali- ja terveyspalveluista vastaavan ylimmän johtajan tai keskijohtoon kuuluvan johtajan työssä todennäköisesti sisällöltään joiltain osin hyvin erillisenä kuin lähellä asiakasrajapintaa työskentelevän lähijohtajan työssä (ks. taulukko 4). Joiltain osin se voi kuitenkin olla hyvin samankaltaista ja edellyttää samantyyppistä johtamisosaamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistutkimuksessa erityisesti johtajien oma näkemys työstään on tärkeää, sillä työssä ovat yhtä aikaa läsnä sekä monet yhteiskunnan eri tasojen asettamat toiminnalliset tavoitteet, alan professioiden työtään koskevat tavoitteet että palveluita käyttävien asiakkaiden ja julkisissa palveluissa myös kansalaisten, veronmaksajien, odotukset. Toisena tutkimusta taustoittavana intressinä on tutkimuksen ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti kiinnostava konteksti; sosiaali- ja terveysalan johtaminen rakenne-, toiminta- ja ohjausmekanismien muutosten keskellä. (Niiranen 2014, 45).

Taulukko 4. Eri tason johtajien johtamistyön sisällön pääpiirteet. (Niiranen 2014, 49).

Lähijohtaja	Keskijohtaja	Ylin johtaja
<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistaminen - Keskijohdolta ja ylimmältä johdolta tulevien asioiden välittäminen - Kuunteleminen, kannustaminen ja työntekijöiden tukijana toimiminen - Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, läsnäolo - Työntekijöiden työparina oleminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation perustehtävän toteutumisen varmistaminen - Strategisen tason ja lähijohdon välisten viestien välittäminen - Tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan edellytysten varmistaminen - Organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan kannustaminen - Vuorovaikutus ja saatavilla olo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden asettaminen ja kokonaisuuksista sekä kokonaistuloksellisuudesta huolehtiminen - Johtoryhmän ja tiimien kautta johtaminen - Resurssien varmistaminen niin että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa - Toimiminen esittelijänä poliittisessa päätöksenteossa - Kokonaisuuksista huolehtiminen ja esikuvana toimiminen - Kannustaminen

Työyhteisössä voi olla saman ikäisiä henkilöitä, jotka ovat kuitenkin eri elämänvaiheessa, osalla on lapsiperhevaihe, osalla ikääntyvät vanhemmat ja osa elää ”omaa elämää” ilman riippuvuuksia. (Kukkonen 2015, 118.)

”Moninaisuuden johtaminen vaatii käytännössä hyvin erilaisia tapoja käsitellä työntekijöitä ja erilaisia tapoja esim. asioiden esittämistapoihin. Tutkittava 14.”

”Osan kanssa koen kaveruutta ja ystävyyttä, osa on etäämmällä. Lähen-täviä tekijöitä on myös samankaltaiset tilanteet. Koen, että pienten las-ten vanhempien on helpompi ymmärtää toisiaan. Tutkittava 8.”

Ikää voidaan kuitenkin tarkastella muutoinkin kuin ikävuosien määränä esimerkiksi subjektiivisesti koettuna ikänä, sosiaalisesti määrittynä ikänä tai funktionaalisena ikänä, jonka arviointi perustuu toimintakykyyn. Ikäkin on moninainen ilmiö. (Kukkonen 2015, 118.)

”Ikä vaikuttaa mielestäni enemmän työn tekemiseen kuin vuorovaiku-tukseen. Tutkittava 13.”

5.2 Monimuotoisuuden ilmeneminen tutkimusaineistossa

Tulevaisuuden esimiestyö on muutoksessa ja vielä ei tiedetä miten. Uudet sukupolvet haastavat esimiestyön. Uusi esimiestyö antaa palautetta työntekijöille erilaisilla sosiaalisilla foorumeilla ja mahdollistaa avointa johtamista.

”Iäkkäämmät eivät mielellään käytä tietokoneita ja heillä kestää kauemmin ottaa uusi tekniikka haltuun. Tutkittava 13.”

”Omassa toiminnassani haluaisin muuttaa sitä, että huomioisin paremmin ikääntyneiden työntekijöiden jaksamisen sekä heidän tukemisen tietotekniikan opettelussa eli antamalla heille aikaa ja tukea oppimiseen. Tutkittava 13.”

”Kun laitan kaikille yhteistä sähköpostia, joku tulee viikon päästä kertomaan ettei ole kuullutkaan asiasta. Selitän, että olen kyllä laittanut kaikille sähköpostia, johon seuraava vastaa etten lue ikinä sähköpostia. Yritän muistuttaa, että jokaisen työntekijän velvollisuus on joka toisessa työvuorossa lukea postit. Tutkittava 7.”

”Nuorille pitäisi antaa mahdollisuus tulla kuulluksi eikä suhtautua uusiin ideoihin negatiivisesti tai vähätellen. Opiskelijoita ohjataan hyvin, mutta kun heistä tulee työyhteisön jäseniä, heitä ja heidän osaamistaan ei arvosteta. Ovatko he uhka työntekijöiden turvallisuudelle kokemukselle uusine ideoineen vai pidetäänkö omaa osaamista niin vankkana, ettei uudelle ole tilaa? Tutkittava 3.”

”Minua työhön perehdytti ja koulutti jo pitkään alalla ollut kollegani. Tutkittava 4.”

Hyvä esimies ei asetu alaisensa yläpuolelle, on ennemminkin tukena, turvana ja toimii valmentajana. Tavoitteena on valmentaa kohti parempia tuloksia, rinnakkain ei yläpuolella. Esimies en eräänlainen valmentaja. (Thoren 2014.)

X-sukupolven oleminen työelämässä ei ole helppoa. He ovat työelämässä suurten ikäluokkien jälkeen ja joutuvat pohtimaan sekä uusia, että vanhoja sääntöjä ja työtapoja työpaikoilla. Vanhan sukupolven säännöt eivät täysin tunnu omille, mutta omia sääntöjä ei ennätetä juurikaan laatia, koska Y- ja Z-sukupolvet tulevat kovaa vauhtia työpaikoille. Tämä voi heikentää X-sukupolven mahdollisuuksia työmarkkinoilla. (Järvensivu 2010, 171.)

X-sukupolven mielestä oleellista on, että työyhteisön jäsenten näkemyksiä myös otetaan huomioon päätöksiä tehtäessä. Kun asioista pystytään keskustelemaan työyhteisössä avoimesti, syntyy työntekijälle tunne vaikuttamisen mahdollisuuksista. Johtamista X-sukupolvet tarkastelevat ennen kaikkea koko työyhteisön ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksena. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijän mielestä hyvä johtaminen edistää työyhteisön vuorovaikutusta ja ylläpitää yhteishenkeä. Samanaikaisesti työntekijä määrittelee johtamista esimiehen aseman kautta: esimiehen mielletään olevan vastuussa päätösten tekemisestä. (Nuutinen ym. 2013, 69-70.) X-sukupolvi on päässyt työelämään vakituisille työpaikoille melko helposti. X-sukupolvi kuitenkin työskentelee melko perinteisissä ammateissa. Yksi tämän sukupolven talousoivalluksia on lainan kanssa eläminen: asuntolainaa ei ole tarkoituskaan maksaa pois kokonaan. (Taloussanomien 2015.)

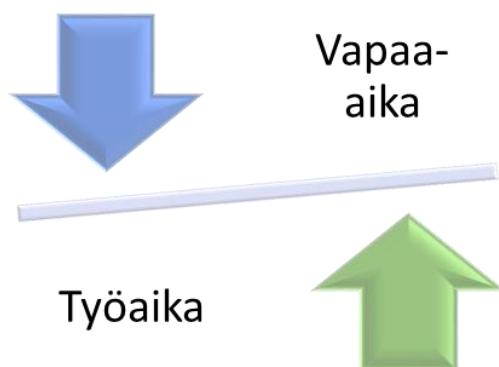
Y-sukupolvea motivoi mielekäs työ. Tämä sukupolvi haluaa olla osallisena työssä. Työssä pitää myös olla liikkumavaraa toteuttaa uusia toimintatapoja ja tuottaa uusia ajatuksia. Y-sukupolvelle on myös tärkeätä, että mielekkäässä työssä annetaan vastuuta, sopiva määrä haasteellista ja vaativaa työtä. (Vesterinen ym. 2010, 64-65.) Y-sukupolvi pitää myös yksilöllisiä tavoitteita tärkeänä.

Verratessa Y-sukupolvea vanhempiin sukupolviin, on huomion arvoista, että Y-sukupolven edustajat arvottavat elämää ja työntekoa eri tavalla. Y-sukupolvi kokee, että töitä tehdään elämää varten, eikä elämää eletä työtä varten. Tämä on johtanut siihen, että Y-sukupolven lojaalius työnantajia kohtaan on pienentynyt, koska vapaa-

ajan merkitys on kasvanut. Tälle sukupolvelle onkin tärkeitä stressitön työ, jotta arkeen saadaan mahdutettua työn lisäksi muutakin sisältöä. Tämän takia työ ei ole itseisarvo, vaan se on väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Ristikangas ym. 2013, 19.) Y-sukupolvi arvostaakin työnantajan panostusta työhyvinvointiin (Vesterinen ym. 2010, 55).

”Työn ja perheen yhteen sovittamisen kysymykset ovat monille työntekijöille ajankohtaisia. On tärkeää huomioida työntekijät yksilöinä, joilla on hyvin erilaiset elämäntilanteet ja taustat, jotka vaikuttavat myös tämän päivän työelämässä. Työssä jaksamista helpottaa parhaiten yksilöllinen huomio ja yksilölliset ratkaisut. Tutkittava 6.”

Nyt jo tiedetään, että Z-sukupolvi tulee olemaan sukupolvi, joka tulee muuttamaan työelämää teknologiaosaamisellaan ja innovaatioillaan. Nähtäväksi jää onko tämä tuleva millenium-sukupolvi tulevaisuuden työelämälle ja johtamiselle haaste vai mahdollisuus ja mikä tulee tätä sukupolvea työelämässä motivoimaan? Kuvioon 7 olemme havainnoineet työelämän ja vapaa-ajan suhteen hämärtymistä. Työtä voidaan tehdä vapaa-ajallakin, jos työaika ei ole ns. kiveen hakattu. (ks. kuvio 7)



Kuvio 7. Tasapainottelua työssä ja vapaa-ajalla.

5.3 Monimuotoisuuden heijastuminen johtamiseen

Esimiesten on hallittava monimuotoisuuden kaikki piirteet. Etenkin näkymättömien piirteiden hallinta on esimiestyössä keskeistä. Hyvä esimies tietää, että monimuotoisuudella tarkoitetaan niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat työntekijät toisistaan. Eroavaisuutta on mm. sukupuoli, iässä sekä fyysisissä kyvyissä ja asenteissa. (Komulainen 2015, 83 - 84.)

”Esimieheni totesi, että meidän on vain kannustettava näitä iäkkäämpiä ihmisiä. Ymmärrän, että kun ihminen saavuttaa eläkeiän, ei työteho ole samassa linjassa kuin juuri paikan saaneella. Tutkittava 11.”

”Nyt en enää puhuttele ketään sijaisena, ymmärrän sen viittaavan asemaan organisaatiossa, tai että sijaisen työpanos olisi vähemmän tärkeä kuin vakituisen työntekijän. Tutkittava 7.”

Esimiehet joutuvat kohtaamaan työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden inhimilliseen kanssakäymiseen liittyvät odotukset, toiveet, ongelmat ja ristiriidat. Esimieheen kohdistuu odotuksia siitä, että hän olisi seurallinen ja ulospäin suuntautunut sekä osoittaisi työntekijöihin kiinnostusta muussakin kuin työnteon merkeissä. (Järvinen 2001, 50.)

”Esimies joutuu väkisinkin piilottamaan omia tunteitaan ainakin osin näkymättömäksi, hänen on oltava kaikkia kohtaan suvaitsevainen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Tutkittava 14.”

”Esimiehenä minun tulee olla jatkuvasti valppaana ja havainnoida työntekijöitä sekä tarpeen mukaan tehdä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä, mikäli esimerkiksi työntekijöiden voimavaroissa on havaittavissa muutoksia. Tutkittava 8.”

”Itse koen, että jokaista työntekijää on kunnioitettava, heidän osaamistaan ja kokemustaan, myös nuorten kohdalla. Nuoret voivat tuoda työyhteisöön uusia ideoita ennakkoluulottomuudellaan eikä heihin ole iskostunut vanhat rutiinit. Asioiden muuttaminen heidän kohdallaan on helpompaa. Tutkittava 3.”

”Esimiehen kanssa saa olla erimieltä aidosti, tärkeää on saavuttaa tilanne, jossa kumpaakaan ei nöyrytetä tai kumpikaan ei menetä kasvojaan. Tutkittava 4.”

X-sukupolven haasteet liittyvät valtauttavaan johtamiseen: vaikutusmahdollisuuksien antamiseen työntekijöille, mitä kautta he saavat mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Tämä vaikuttaa siihen, että työn lopettamis- että ennenaikaiset eläkeaikomukset vähenevät. X-sukupolvi haluaa mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja osallistua työtä koskeviin asioihin (Albrecht & Andreetta 2011).

X-sukupolven mielestä esimiehen tai johtajan kuuluu olla tietoinen siitä, mitä työntekijöiden arkeen kuuluu. Heidän mielestä tämä auttaa siihen, että johtaja tukee paremmin ja on tietoinen käytännöistä ja työn arjesta. Tämä auttaa heidän mielestään työn jakamista tarkoituksenmukaisesti. Tällainen esimiestyö synnyttää vastuullisuutta, jolloin otetaan vastuuta työn kokonaisuudesta eikä pelkästään omista tehtävistä. (Nuutinen ym. 2013, 57)

”Koen, että moninaista työyhteisöä johdettaessa esimiehen tulee olla myös taitava keskustelemaan erilaisten työntekijöiden kanssa eri tavalla. Tutkittava 8.”

Edellisellä on merkitys myös työhyvinvoinnin kannalta. X-sukupolvi kokee, että jos esimies viettää aikaa epävirallisesti työyhteisön kanssa esimerkiksi yhteisillä kahvitauoilla, se helpottaa heidän työssä jaksamistaan. Esimiehen toiminnalla ja teoilla on siis merkitys. X-sukupolvet painottavat, että hyvässä johtamisessa kuunneltaisiin työyhteisön mielipiteitä ja näkemyksiä. Tällaisia myönteisiä johtamistilanteita ovat työn-

tekijän mielestä esimerkiksi sellaiset, kun esimies käy kysymässä työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä ajankohtaisista asioista tai tulossa olevista muutoksista ja näistä myös keskustellaan yhdessä työpaikkapalavereissa. (Nuutinen ym. 2013, 69)

Tutkiessamme Y-sukupolven johtamista olemme havainneet, että perinteiset hierarkiset johtamismallit eivät enää päde niin sanotun nettisukupolven johtamiseen. Hierarkkinen johtaminen on ehkä toiminut X-sukupolven kohdalla, mutta Y-sukupolvi vaatii aivan uudenlaista johtamista. Ahosen ja muiden mukaan (2010, 24) Y-sukupolven työntekijät haastavat johtamisen ja yrityksen toimintamallit avoimesti. Heille ei ole myöskään ominaista pitää asioita itsestään selvyyksinä tai pelätä lähestyä esimiestään hierarkian pelossa (Mts. 24). Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan (2013, 19) Y-sukupolvi tulee kyseenalaistamaan hierarkiat.

”Moninaisuutena omassa johtamisessa olen nähnyt sen, että aikaisemmin ylhäältä alas tulleesta päätöksenteosta olemme siirtyneet työryhmätyöskentelyyn. Ihmisille annetaan mahdollisuus tuodaan omaa näkemystä ja osaamista esille ja aidosti mahdollisuus vaikuttaa työhön. Tutkittava 11.”

Vesterisen ja muiden mukaan (2010, 123-124) Y-sukupolvi arvostaa vastuullista johtamista, jossa näkyy työnantajan yhteiskunnallisesti vastuullinen ajattelu. Vastuulliseen johtamiseen kuuluvat niin taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristövastuu. Taloudellisessa vastuussa painotetaan yhteiskunnallisia vaikutuksia työllisyyteen ja taloudelliseen toimeliaisuuteen. Sosiaalisessa vastuussa näkyvät yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset hyvinvointiin ja erityisesti nuoriin. Ympäristövastuussa näkyy yrityksen vaikutukset biodiversiteettiin ja ilmaston muutokseen. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Kaikissa johtamisen malleissa näkyy hyvin se, että Y-sukupolvi on varsin valveutunut ja vaatii työnantajilta paljon, jotta johtaminen olisi heille mieleistä.

Y-sukupolvi vaatii myös entistä henkilökohtaisempaa johtamista esimiehiltä. Y-sukupolvelle onkin tyyppillistä jatkuva kyseenalaistaminen, mikä vaikuttaa siihen, että johtamisen pitää olla jatkuvaa ja esimiehen tulee olla valppaana, sillä tämä sukupolvi vaatii paljon. Johtamisessa korostetaankin vuorovaikutusta. (Vesterinen ym. 2010, 124.)

Y-sukupolvea motivoi innostava, oikeudenmukainen johtaminen ja mukava yhteistyö (Ristikangas ym. 2013, 19). He tarvitsevat myös jatkuvaa palautetta, vakuuttelua oman panoksensa tärkeydestä, jotta heidän mielenkiinto työhönsä säilyy. Y-sukupolvea motivoi myös koulutus työpaikalla. (Vesterinen ym. 2010, 125.)

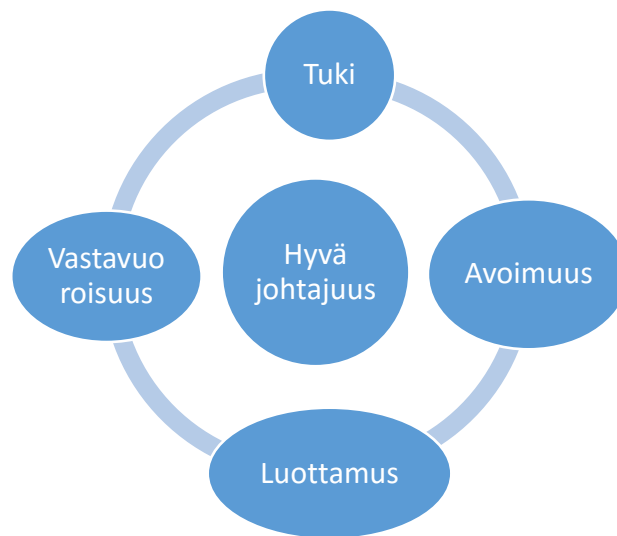
”Työyhteisössämme johtaminen on pääsääntöisesti johdon- ja oikeudenmukaista. Kellään ei ole erikoisoikeuksia, sama tieto jaetaan pääsääntöisesti yhtä aikaa kaikille, jolloin tiedon jakaminenkin on johdonmukaista. Tutkittava 12.”

Z-sukupolvi tuo myös mukanaan suuria haasteita työyhteisöihin. Z-sukupolven tuomia haasteita ei voida vielä tässä vaiheessa, kuin arvailla. Suurimpana haasteena mitä luultavammin tulee olemaan se, miten saadaan tämä sukupolvi sitoutumaan työpaikkaan ja työhönsä. Z-sukupolvea voi yrittää sitouttaa työyhteisöön esim. erilaisten työaikajärjestelyiden kautta, joiden myötä Z-sukupolvea motivoiva vapaus ja vapaa-aika voisivat kohdata. Yhtenä haasteena voidaan myös ajatella sitä, että organisaatiot eivät kehity yhtä nopeasti kuin Z-sukupolvi ilmestyy työmarkkinoille esim. sosiaali- ja terveyspalveluissa on totuttu vahvaan ylhäältä alaspäin johtamistyyliin, joka ei kohtaa missään määrin Z-sukupolven johtamismieltymyksien kanssa. Vielä tänä päivänä suurin osa työpaikoista on sidottuja aikaan sekä paikkaan ja, jotta voidaan toteuttaa Z-sukupolven toiveita työelämän vapauksista, on työyhteisöjä kehitettävä myös tämän osalta melko radikaalisti. (Tienari & Piekkari 2011, 19, 22 – 23.)

”Nuorempi sukupolvi jää helpommin sairauslomalle. Työhön sitoutuminen ei ole niin vahvaa. Tutkittava 2.”

”Nuori työelämään siirtyvä ei enää ole välttämättä urasidonnaisuutta ihannoiva, vaan haluaa jättää aikaa yksityiselämään, matkusteluun jne. Tutkittava 5.”

Kuvioon 8 olemme koonneet johtajuusympyrän, jossa kuvaamme hyvän johtajan ominaisuuksia. Hyvä johtajuus muodostuu tuesta, avoimuudesta, luottamuksesta sekä vastavuoroisuudesta. (ks. kuvio 8)



Kuvio 8. Johtajuusympyrä.

5.4 Perinteiset johtamismallit nuorten sukupolvien johtamisessa

Esimiesten on hallittava moninaisuus laajasti, kun uusi digisukupolvi haastaa esimiestyön. Tavot olla vuorovaikutuksessa muuttuvat. Esimiestä ja työyhteisöä moninaisuuden johtaminen koskettaa siksi, että moninaisuuden ymmärtäminen edistää työyhteisön tasapuolista kohtelua. Moninaisuuden johtamisen osa-alueista esimerkiksi työntekijöiden ikä vaikuttaa esimiesten tapaan toimia ja kohdata työntekijä. Eri-ikäiset työntekijät tekevät työtä erilaisilla motiiveilla ja tämän vuoksi esimiestyö vaatii työntekijöiden henkilökohtaista tuntemista ja motiivien selvittämistä. (Komulainen 2015, 81-82.)

”Moninaisuus näkyy mielestäni ennen kaikkea tasapuolisuutena yrityksessä, kaikilla aloittavilla on aina sama palkka, kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Tutkittava 10.”

X-sukupolven kuuluvien on havaittu arvostavan joustavia työaikoja, itsenäisyyttä, mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen sekä mielenkiintoista työtä. Johtamiselta odotetaan hyvää esimiesalaissuhteen laatua sekä valtauttavaa johtamista. Suurista ikäluokista X-sukupolven on sanottu eroavan siinä, että siihen kuuluvat eivät kunnioita auktoriteetteja aikaisemman sukupolven tapaan. Toisaalta X-sukupolvi toivoo selkeää johtavaa johtamista. He katsovat kuitenkin, että tärkeää on myös esimiehen osallisuus työnteossa.

Y-sukupolven johtamiseen liittyy toki myös omat haasteensa. Y-sukupolvi on huomattavasti kärsimättömämpi kuin X-sukupolvi. Y-sukupolvella on huono keskittymiskyky ja he pitkästyvät nopeasti, joten heille tulee ”syöttää” jatkuvasti haasteita. (Vesterinen ym. 2010, 125.) Y-sukupolven motivoimisesta tekee myös haasteellista se, että he eivät motivoitu pelkästään rahasta, vaan he haluavat ansaita sen minkä tarvitsevat, eivät juuri sitä enempää (Vesterinen ym. 2010, 125).

Kuten jo aiemmin todettiin, että Y-sukupolvesta tulee suurin ikäpolvi työelämässä vuonna 2020, tulee tämä myös väistämättä vaikuttamaan organisaatioiden johtamiskulttuuriin. Y-sukupolven edustajista nousee entistä enemmän johtajia. Vesterinen ja Suutarinen (2011, 123) kirjoittavat Tarnowskin (2008) sanoneen, että Y-sukupolvi haluaa johtaa ja se on jopa nälkäinen johtamaan.

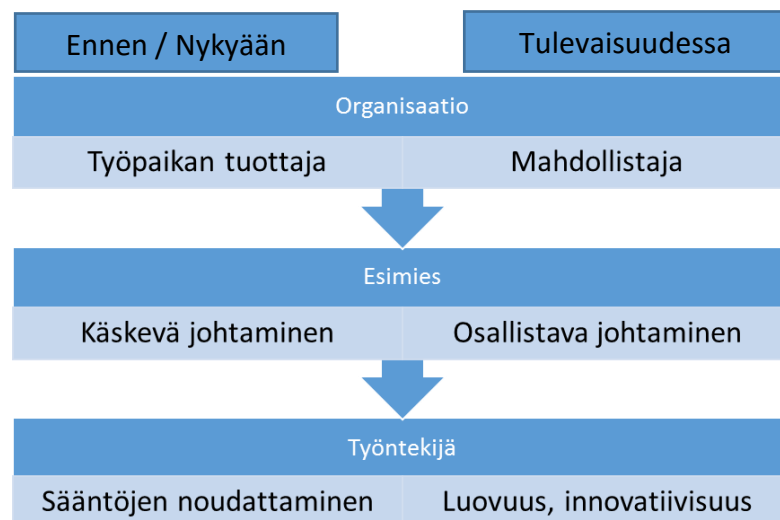
”Haluaisin muuttaa oman esimieheni toiminnassa ikäjohtamisen ajatusta. Rekrytoinneissa hän panostaisi enemmän nuoremman työvoiman rekrytointiin. Tutkittava 13.”

Siinä missä X- ja Y-sukupolvi ovat haastaneet johtamista tähän asti, on Z-sukupolvi vasta valtaamassa työelämää ja johtaminen tulee olemaan heidän myötä aivan uudentlaisien haasteiden edessä. Sydänmaanlakan (2012, 128) mukaan suurimpia haasteita tulevaisuuden johtamisessa ovat muutoksien nopeus ja jatkuva uudistuminen, monimuotoisuuden lisääntyminen, kovenevat vaatimukset luovuuteen ja innovatiivisuuteen, kyky johtaa hajautettuja tiimejä, johtaminen virtuaalisesti, luottamuksen synnyttäminen, itsensä johtaminen sekä se miten rakennetaan yhtenäinen yrityskulttuuri.

”Moninaisuusjohtaminen ei tarkoita henkilökunnan tasapäistämistä, vaan enemmänkin luovimista työyhteisössä, ymmärrystä siitä, että jokainen yksilö tarvitsee eritavalla tukea, apua, ohjausta, huomiota, puutumista, asioiden käsittelemistä, aikaa jne. Tutkittava 14.”

”Moninaisuus näkyy mielestäni ennen kaikkea tasapuolisuutena yrityksessä, kaikilla aloittavilla on aina sama palkka, kaikkia kohdellaan tasaveroisesti. Tutkittava 10.”

Tutkimuksesta saatujen tulosten valossa johtaminen on tulevaisuudessa mahdollistavaa eikä perinteisen organisaation malli ole enää välttämättä toimivaa. Tiivistimme asian kuvioon 9, tämä ei kuitenkaan ole välttämättä ”totuus”, koska tutkimusaineisto oli pieni. (ks. kuvio 9)



Kuvio 9. Perinteinen organisaation malli verrattuna uuteen mahdollistavaan organisaatioon ja työyhteisöön.

Tienari ja Piekkari (2011, 252) käsittelevät kirjassaan, Z ja epäjohtaminen, sitä minkälaista johtajuutta ja johtamistyyliä Z-maailmassa tarvitaan. Z-sukupolvi uskaltaa kyseenalaistaa hierarkian, ylhäältä tulevat ohjeistukset sekä muutokset. Z-sukupolvi arvostaa johtajatyyppejä, jotka

- puhuvat samaa kieltä ja omaavat rennon asenteen
- osaavat tarpeen tullen puhaltaa pelin poikki auktoriteettisin ottein, mutta olemalla avoimia ja ”kavereita”
- ovat ansainneet johtajan paikkansa omien työtuloksien kautta
- omaavat alaisiansa kanssa samankaltaisia sekä selkeitä arvoja.

”Nuoremmat työntekijät tuovat energiaa ja intoa tullessaan. Nuoremmat ovat kiinnostuneita vanhempien työkokemuksesta, näkemyksistä ja hiljaisesta tiedosta. Tutkittava 10.”

”Nuorempi ikäpolvi on rohkeampi. Tutkittava 7”.

Yllä olevan lista kertoo, että Z-sukupolven ihannejohtajan määrittely ei ole yksinkertaista. Esimiehellä tulee olla Z-sukupolven kanssa hyvä tilannetaju sekä haasteita pelkäämätön ote työhönsä. Z-sukupolven esimiehet määrittelevät tavoitteet niin, että ne sisältävät tarpeeksi vapautta ja haasteita. Johtamisen on tuettava luovuutta, monimuotoisuutta sekä yhteisöllisyyttä. Z-sukupolvi ei siedä turhanpäivästä kyttäämistä ja odottavat työyhteisöltä avointa informaatiota, joka on kaikkien saatavilla (Tienari & Piekkari 2011, 22 – 23, 25.)

”Eri-ikäiset työntekijät odottavat erilaista vuorovaikutusta ja eri aihealueissa esimieheltä. Tutkittava 13.”

Z-sukupolven johtamiseen tarvitaan myös kaverijohtajuutta sekä älykkään johtamisen taitoja. Sydänmaanlakan (2012, 108 - 113) mukaan älykkäässä johtamisessa pyritään luopumaan käskyttämisestä ja suunnataan johtamisen voimavara innostamiseen. Älykäs esimies on innostava, ohjaava, kehittävä, osallistuva sekä valtuuttava,

mutta samanaikaisesti osaa kontrolloida ja valmentaa. Älykkäässä johtamisessa pyritään panostamaan avoimuuteen, tasavertaisuuteen, välineellisyyteen sekä virtuaalisuuteen. (Sydänmaanlakka 2012, 108 – 113.)

”Koen, että erityisosaamisen hyödyntäminen omassa työssä lisää työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä sekä nostaa työn laatua. Moninainen osaaminen voi olla hankittu koulutuksen, harrastuksen tai moninaisen työuran aikana. Koen, että usein myös harrastusten kautta hankittu osaaminen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen toimintojen kehittämisessä voi olla tuloksellista. Esimiehenä pyrin tarjoamaan työtehtäviä ja työtilanteita, joissa työntekijät pääsevät hyödyntämään erilaista osaamista. Tutkittava 8.”

”Työntekijöiden kykyjen, osaamisen, panoksen sekä motivaation tehokas hyödyntäminen työyhteisön hyväksi vaatii jokaisen työntekijän hyvää tuntemusta. Tutkittava 8.”

Epä-, kaveri- ja älykäs johtaminen kulkevat rintarinnan siinä, että johtajakeskeisyydestä tulisi edetä kohti jaettua johtajuutta. Johto siis toimisi edelleen jatkossa muutosten mahdollistajana, mutta johdon yksilökeskeisyydestä luovuttaisiin ja pyrittäisiin kokoamaan toimivia tiimejä kaikille organisaation tasoille, joita johdettaisiin visuaalisesti ja innostavasti. Tulevaisuuden esimiehen tärkein taito on yhteistyötaidot. Vaikka Z-sukupolven johtaminen voi nyt kuulostaa haasteelliselta, kuitenkin loppupeleissä tärkein elementti on terve maalaisjärki. (Tienari & Piekkari 2011, 223 – 226, 234.)

”Vanhemmat hoitajat ovat jo itse ns. ojentaneet nuorempia poissaolojen vuoksi. Nuoret eivät kuitenkaan jää altavastaajiksi vaan ottavat esimieheen yhteyttä, jos kokevat tulleen väärin kohdelluiksi. Tutkittava 2.”

5.5 X-, Y- ja Z-sukupolvien johtamisen kehittäminen

Koulutus on yleisin organisaatioiden käyttämä työntekijöiden ja työyhteisön kehittämismenetelmä. Koulutuksella on kuitenkin rajoituksensa kehittämiskeinona eikä se ole aina oikea ratkaisu. Koulutus on mielekäs tapa silloin, kun halutaan opettaa uusia tietoja ja taitoja. Koulutus voi olla myös keino kehittää koko työyhteisön toimintaa. (Järvinen 2001, 170 - 172.) Usein esimies on kehittämisen alulle panija: kun hän pistää kehittämiseen vauhtia, muut lähtevät mukaan (Komulainen 2015, 83).

”Moninainen osaaminen voi olla hankittu koulutuksen, harrastuksen tai moninaisen työuran aikana. Koen, että usein myös harrastusten kautta hankittu osaaminen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen toimintojen kehittämisessä voi olla tuloksellista. Tutkittava 8.”

Suurten ikäluokkien jälkeen työpaikoille ovat tulleet X-sukupolvi, jolle palkka sekä etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeitä (Tampereen yliopisto 2012).

”Osaamisen tunnistaminen onkin ollut nuorilla työntekijöillä ihailtavaa. Tutkittava 7.”

Suurten ikäluokkien on todettu korostavan arvostavaa johtamisotetta (Marjala 2009), mitä ikääntyvillä työntekijöillä synnytti sen, että esimies oli valmis tarvittaessa tekemään työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällaista esimiestä arvostettiin, sillä hänen koettiin toimivan työntekijöiden etujen mukaisesti. Esimiehen osallistuminen työhön viesti työntekijöille siitä, että heidän työskentelyolosuhteisiinsa haluttiin panostaa. (Nuutinen ym. 2013, 12-13, 55-56.)

”Arvot ovat vanhempien ja nuorten kohdalla erilaiset. Vanhemmat hoitajat helposti paheksuvat nuorempien elämäntyyliä. Tutkittava 2.”

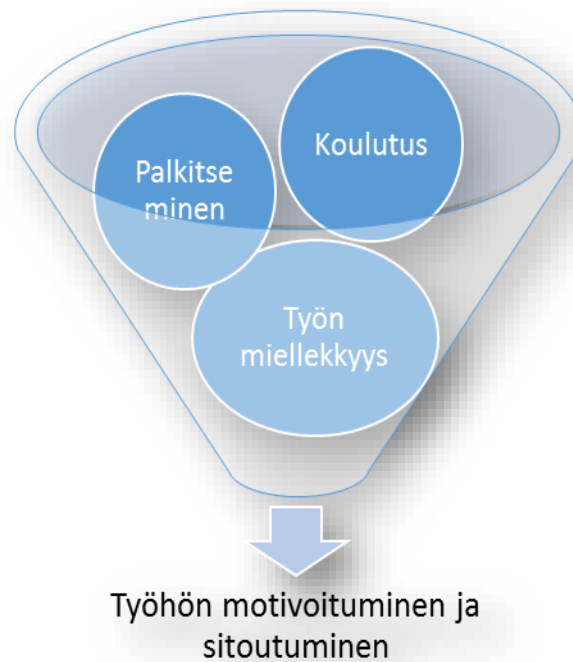
X-sukupolvea motivoi työhön raha, mutta toisaalta X-sukupolveen kuuluvista moni olisi valmis lopettamaan työnteon, mikäli se olisi taloudellisesti mahdollista. Esimiesalaissuhteen laatu on merkittävästi yhteydessä työssä jatkamiseen, heikoksi esimiesalaissuhteensa kokevat haluavat lopettaa työnsä. X-sukupolvi on kuitenkin työhön sitoutunutta eikä työkokemusta ole tarvetta kartuttaa samalla tavalla kuin nuoremmissa ikäryhmissä. Työn lopettamisaikeisiin vaikuttavat myös työpaikan sosiaalinen pääoma, jos luottamus ja yhteistyö työyhteisössä ovat heikkoa, ollaan valmiimpia lähtemään pois työstä. Lisäksi tällä sukupolvella etenkin kehittymismahdollisuudet työssä, työn merkityksellisyys ja työroolin selkeys olivat yhteydessä työssä jaksamiseen. (Nuutinen ym. 2013, 47, 50-51.) Olemme tiivistäneet kuvioon 10 kolme asiaa, jotka vaikuttavat työntekijän pysyvyyteen organisaatiossa. (ks. kuvio 10)

”Matkatyön ja erityisesti viikonloppuihin kohdistuvan matkatyön osalta olen havainnut, että työntekijöiden ikääntyessä motivaatio ja joustavuus matkatyön tekemiseen madaltuu. Nuoremmilla työntekijöillä tai pienten lasten vanhemmilla motivaatio matkatyöhön on kokemukseni mukaan selkeästi korkeampi. Yksi motivaatiotekijä on matkatyöstä kertyvät vapaat ja korvaukset, jotka mahdollistavat joustoa perhe-elämän ja työelämän yhteensovittamiseen. Tutkittava 8.”

Miten Y-sukupolvea tulisi johtaa? Y-sukupolven kuvaillaan tarvitsevan enemmän ”liidereitä” kuin ”pomoja” (Vesterinen ym. 2011, 125). Ahosen ja muiden mukaan (2010, 24) Y-sukupolvi haluaa vuorovaikutteisen ja läsnä olevan esimiehen. Koska Y-sukupolvelle on vuorovaikutteisuus tärkeitä, soveltuvat jaettu johtajuus ja vuorovaikutteinen johtajuus hyvin Y-sukupolven johtamiseen. Mankan mukaan jaetussa johtajuudessa korostuukin hyvin ryhmän dynamiikka ja vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisessa johtajuudessa korostetaan nimensä mukaisesti vuorovaikutteisuutta esimiehen ja työntekijän välillä, johon heijastuu molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. (Manka 2013, 107-111.)

”Lähiesimies on ratkaisevassa roolissa ja kohtaa työntekijät yksilönä. Tutkittava 10.”

Z-sukupolvea motivoi työelämässä rahaa enemmän haasteellinen työ, sopiva vapaus, hyvä työyhteisö ja arvostus. Nuoret ja työelämä tutkimuksessa (2011) nuorilta kysyttiin, mitä mahdollisuuksia he näkevät työelämässä. Tämä tutkimus vahvisti, että palkkaus ei ole tärkein asia. Tärkeimmäksi nuoret listasivat perheen, kaverit ja vapaaajan. Toisena listalta löytyi työkaverit ja kolmantena mielekäs ja kiinnostava työ. Neljänneksi tärkeimpänä tuli palkkaus, joka on lähes tasoissa menestymisen ja uralla etenemisen kanssa. (Laurén 2012.) Tutkimuksen pohjalta voidaan siis löytää Z-sukupolven motivointiin liittyviä tekijöitä. Jos Z-sukupolvea motivoivat asiat eivät työyhteisöissä toteudu, palkitsemisen korottamiselle ei ole Z-sukupolvelle juurikaan merkitystä. Z-sukupolven kanssa tullaan siihen tilanteeseen, että on keksittävä uudenlaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka motivoivat heitä. (Tienari & Piekkari 2011, 14 – 15, 19.)



Kuvio 10. Työntekijöiden pysyvyys organisaatiossa.

”Moninaisuus ilmenee myös työntekijöiden palkkauksessa. Samalla työnimikkeellä työskentelevien palkkaus saattaa vaihdella kolmellakin sadalla eurolla, joka on mielestäni hyvin hämmentävää. Tutkittava 12.”

”Mielestäni osa työntekijöistä on vahvasti sisäistänyt jatkuvan kehittämisen ja oppimisen ajattelun. Organisaatio tukee ja kannustaa koulutautumiseen vahvasti. Työntekijöillä on mahdollisuus käyttää tutkintoon johtavaan koulutukseen kaksi työpäivää kuukaudessa ja lisäksi mahdollisuus osallistua esimerkiksi alan seminaareihin ja koulutuspäiviin. Tutkittava 1.”

6 Yhteenveto X-, Y-, ja Z-sukupolvien johtamisesta

6.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Eri sukupolvia tarkasteltuamme voidaan todeta, että muutokset työelämässä ja työelämän johtamisessa näyttäytyvät erilaisina eri sukupolville. Organisaatioiden etu olisi, jos he pystyisivät tunnistamaan ja hyödyntämään eri sukupolvien työelämään tuomat erilaisuudet ja tarpeet. Kun yhdistetään esim. X-, Y- ja Z-sukupolvien työurat sekä näiden ihmisten mukanaan tuomat vahvuudet sekä osaaminen, tulee iästä koko työyhteisön ja organisaation voimavara.

Hujala, Heikka & Fonsén 2012, 339-342 ovat tutkimuksessaan todenneet, että julkishallinnon palveluissa ja asiantuntijaorganisaatioissa perinteinen johtaminen ei enää riitä. Perustehtävien kehittämisvaatimukset ja asiakkuuksien monitasoisuus tuovat esiin tosiasian, että yksin johtaminen ei enää toimi. Tarvitaan jaettua johtamista, toimivia tiimejä ja asiantuntijoiden työn kohdennettua johtamista. Tämä jaettu johtajuus on tiimien johtamista. Tällöin jaetun johtajuuden tarkoitus on eri suunnista tulevan tiedon yhdistäminen. Sosiaali- ja terveysalalla työn luonteeseen kuuluu juurikin työntekijöiden kuuluminen erilaisiin tiimeihin sekä asiantuntijatehtävissä toiminen. Ja näissä tiimeissä toimivat eri-ikäiset, monimuotoiset työntekijät.

X-, Y- ja Z-sukupolvia johdetaan hyvin eri tyyleillä. Tutkimustulosten vastausten perusteella sekä kirjallisuudesta nousee tarve muuttaa nykyistä johtamista (ks. taulukko 5.) X-sukupolvi on tottunut huomattavasti auktoritaarisempaan johtamiseen, jossa korostuvat selkeät käskyt ja vastuut, kun taas Y- ja Z-sukupolvet haluavat huomattavasti vapaamuotoisempaa johtamistyyliä. Y- sukupolvet arvostavat vuorovaikutteista ja jaettua johtamista. Y-sukupolvelle on myös entistä tärkeämpää se, että työnantaja noudattaa vastuullisen johtamisen periaatteita. Nuoret sukupolvet arvostavat tasa- puolista johtamista. Z-sukupolvien johtaminen on huomattavasti vapaamuotoisempaa, kuin vanhempien sukupolvien johtaminen. Z-sukupolvia tulisi johtaa epäjohtajuuden, kaverijohtajuuden ja älykkään johtajuuden tyyleillä. Voidaankin todeta, että mitä nuorempia sukupolvia johdetaan, sitä enemmän tulisi rikkoa auktoritaarisen johtajuuden normeja ja pyrkiä olemaan entistä luovampi johtajuustyyliltään.

Havaitsimme myös, että X-, Y- ja Z-sukupolvia motivoivat hieman eri asiat työelämässä. X-sukupolvea motivoivat huomattavasti enemmän raha ja palkka kuin Y- ja Z-sukupolvia. Havaitsimme, että X-sukupolvelle on myös tärkeätä, että heillä on riittävästi sosiaalista pääomaa työssään ja kehittämismahdollisuuksia. Y-sukupolven motiivoinnissa näkyivät vahvemmin tarve löytää tasapaino työn- ja vapaa-ajan välillä. Tämän lisäksi Y-sukupolvea motivoivat mielekäs työ, mahdollisuus tulla yksilöllisesti huomioiduksi työssä ja työnantajan panostus työhyvinvointiin. Z-sukupolvea motivoi selvästi enemmän vapauden merkitys, kuin muita sukupolvia. Z-sukupolvelle motivaattoreina toimivat myös työn haasteellisuus ja mielenkiintoisuus sekä arvostus. Näiden asioiden lisäksi Z-sukupolvea motivoivat hyvä työyhteisö.

Kaikkien sukupolvien johtamiseen liittyvät myös omanlaisensa haasteet. X-sukupolvien johtamisessa eniten haasteita aiheuttavat sääntöjen moninaisuus ja niiden kanssa taistelu. X-sukupolven johtamisessa haasteena näkyi myös se, että miten tälle sukupolvelle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, vaikka samalla he haluavat kuitenkin tulla johdetuksi auktoritäärisellä tyylillä. X-sukupolven johtajalta vaaditaan ammattitaitoa nähdä työntekijöiden tarpeet muutokseen, mutta tämän täytyy tapahtua hiitaasti ja kannustaen. Y-sukupolven johtamiseen haasteena näyttäytyi työntekijöiden

kärsimättömyys. Y-sukupolvi ei niinkään sitoudu työnantajaan, vaan enemmänkin mielenkiintoiseen työtehtävään. Tämä haastaakin työnantajan pohtimaan mitenkä Y-sukupolvea tulisi motivoida oikein, kun heitä ei riitä motivoimaan pelkästään raha. Myös Z-sukupolven johtamisessa haasteena näkyi se, että heitä ei motivoi pelkästään raha. Z-sukupolven johtamista haastaa myös se, että he eivät sitoudu helposti työpaikkaan eivätkä työtehtävään. Voimmekin todeta, että mitä enemmän työelämään astuu yhä nuorempia työntekijöitä, sitä enemmän työnantajien täytyy pohtia, miten nuoria sukupolvia motivoidaan pysymään työnantajan palveluksessa, kun motiiviksi ei riitä pelkästään raha.

Jotta jokaisessa työyhteisössä toteutuisi oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen johtajuus, tulee jokaisen sukupolven tarpeet ottaa huomioon jo organisaatioiden strategioissa liiketoiminnoissa. Tämän lisäksi työnantajien tulisi pohtia, miten he pystyvät toteuttamaan tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen johtajuuden jokapäiväisessä työssään. Organisaatioiden strategioiden ja visioiden tulee olla helposti käytäntöön otettavia sekä tarpeeksi yksinkertaisia, jotta työntekijäkin ymmärtää strategian käytännön työssä. Ei riitä, että johtajia koulutetaan uudelleen, vaan muutoksen tulee tapahtua koko organisaation tasolla. Kun organisaation johtamisajatus muuttuu nykyaikaisemmaksi, silloin muutos näkyy kaikille organisaation työntekijöille. Muutoksen täytyy tapahtua oikeastaan koko yhteiskunnassa niin julkisella kuin yksityisellä puolella. Lopulta muutos ei koske vain sosiaali- ja terveysalaa vaan koko yhteiskuntaa.

Mutta kuinka paljon työyhteisöissä esiintyy ikään liittyvää syrjintää, ikärasismia? On todettu, että eri-ikäisiin työntekijöihin liittyy erilaisia ennakkoluuloja. Esimerkiksi tämän kaltaisia kuin, että nuoret ovat työtä vieroksuvia ja vanhemmat hitaita. Sekä nuoret että vanhemmat ovat kokeneet työssään arvostuksen puutetta, nuorten ideoita ei kuunnella ja nuoret eivät osaa arvostaa vanhempien kokemusta. Tässä onkin lähiesimiehelle haastetta johtamiseen, jotta saadaan työ organisoitua oikein ja kaikkien vahvuudet käyttöön. (Nuutinen ym. 2013, 48-49.)

6.2 Synteesi nuorten sukupolvien johtamisesta

Alla oleva taulukko (taulukko 5) kokoaa synteesin siitä, minkälainen johtamistyyli sopii parhaiten kullekin sukupolvelle, mikä motivoi kutakin sukupolvea ja minkälaisia haasteita kunkin sukupolven johtamiseen liittyy. Tutkimuksen aineiston pohjalta ja olemassa oleviin aineistoihin viitaten teimme alla olevia päätelmiä, mutta nuorten sukupolvien johtaminen vaatii edelleen lisätutkimuksia.

Taulukko 5. Synteesi X-, Y- ja Z-sukupolvien johtaminen

	X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Z-sukupolvi
Mikä johtamistyyli sopii...	<ul style="list-style-type: none"> - Auktoritääri- nen johta- juus - Vastuuttami- nen - Selkeät käs- kyt tarpeen 	<ul style="list-style-type: none"> - Jaettu johtajuus - Vuorovaikuttei- nen johtajuus - Vastuullinen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäjohtami- nen - Kaverijohta- minen - Älykäs johta- minen
Mikä motivoi...	<ul style="list-style-type: none"> - Raha/palkka - Sosiaalinen pääoma työssä - Kehittämis- mahdollisuu- det 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilöllinen hu- omioiminen - Tasapaino työ- ja vapaa-ajan välillä - Työhyvinvointi - Mielekäs työ 	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaus - Työn haas- teellisuus ja mielenkiintoi- suus - Arvostus - Hyvä työyh- teisö
Minkälaisia haasteita...	<ul style="list-style-type: none"> - Miten annea- taan mah- dollisuus vai- kuttaa? Vrt. kaipaavat auktoritää- ristä johta- mista - Sääntöjen moninaisuus ja niiden kanssa tai- teilu 	<ul style="list-style-type: none"> - Kärsimättömyys - Eivät sitoudu työnantajaan helposti - Eivät motivoitu pelkästä rahasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuminen työhön ja työ- paikkaan - Raha ei riitä motivoinniksi

6.3 Johtamisen kehittäminen X-, Y- ja Z-sukupolvien kanssa

Hyvän johtamisen periaatteet ovat lähes samat kuin ennenkin. Johtamiselta vaaditaan yhä enemmän valveutunutta ja keskustelevaa asennetta. Oikeudenmukaisuus, läsnäolo ja johdonmukaisuus korostuvat entisestään. X-, Y-, ja Z-sukupolvia ei voida enää käskyttää. Y-sukupolvi kyseenalaistaa auktoriteetteja ja suhtautuu kriittisesti loputtomaan tietotulvaan. Z-sukupolvi on lapsuudesta saakka suodattanut tietoa ja muokannut asiaa itselleen sopivaan tarpeeseen. Auktoritaarinen johtaminen ja ylhäältä alaspäin tapahtuva tiedonkulku on mennyttä aikaa. (Allonen 2016.)

Moni tutkittava toi esille vastauksissaan arvostavansa kaverijohtajuutta. He siis toivoivat, että esimies voisi olla heidän kanssaan tekemissä muulloinkin kuin työssä. Organisaatiot saavat työntekijöistään enemmän tulosta, kun johtajuus on oikeaa. Moni toivoo lähijohtajaa eikä etäjohtajuutta.

Johtamisen tulee perustua ajantasaiseen ja laajaan tietopohjaan. Tiedolla johtaminen onnistuu parhaiten, jos tietoa kertyy osana toimintaa ja se on helposti tulkittavassa muodossa kaikkien kannalta. Tiedon täytyy olla helposti käytettävissä. Laajasti ottaen sosiaali- ja terveysjohdon yhteisönä ovat oman toimialan työntekijät, kunnan muiden toimialojen johto, asiakkaat ja omaiset, alan järjestöt, yritykset, muut kunnat ja valtion viranomaiset. Ilman verkostojohtamista sosiaali- ja terveysalan johtaminen ei ole mahdollista, mutta jatkuva verkostoissa työskentely myös kuormittaa johtajia. Asiakkaan osallistaminen ja omaan vastuunottoon tukeminen on uusi työnjaon ulottuvuus, jonka omaksuminen työyhteisössä vaatii johtajanpanosta ja suunnan näyttämistä. Kehittämishankkeet saattavat tuottaa uusia ja hyviä toimintamalleja, mutta vanhaa tapaa on monesti helpompi noudattaa eikä uutta työtapaa oteta arkiseen käyttöön. (Myllärinen 2014, 90-93.)

Kyseiset sukupolvet ovat lapsuudesta lähtien eläneet nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä. Digitaalinen teknologia, sosiaalinen media ja informaatiotulva

ovat heille arkipäivää, eikä ihmetyksen aihe kuten X-sukupolvelle, suurista ikäluokista puhumattakaan. Jos X-, Y- ja Z- sukupolvia moititaan kärsimättömäksi, vaativaksi ja lyhytjänteiseksi, voi yhtä hyvin kysyä, missä määrin ympäröivä maailma on heidät sellaiseksi tehnyt. Ihmisten perustarpeet pysyvät kuitenkin samoina sukupolvesta toiseen. Henkilökohtaiset unelmat ja onnellisen elämän tavoittelu eivät ole poistuneet, elämänhaaveet ja mahdollisuudet voivat kylläkin olla erilaisia. (Allonen 2016.)

Tutkimusaineistosta nousi esille se, että yksityisellä puolella kannustetaan enemmän kouluttautumaan ja ymmärretään koulutuksen tuoma lisäarvo työpaikoille ja työyhteisölle. Toisaalta julkisella puolella henkilöstön määrä on työyksiköissä pienempi, eikä sijaisia saa taloudellisen tiukkuuden vuoksi palkata, jolloin henkilökunnan koulutukseen lähteminen on hankalampaa toteuttaa. Joten voi olla, että julkinenkin työnantaja ymmärtää koulutuksen merkityksen, mutta resurssit eivät tue kouluttamista.

Leppänen (2010) toteaa pro gradu-tutkimuksessaan, että nopeasti muuttuva ja uudistuva terveydenhuolto edellyttää johtajalta jatkuvaa itsensä kehittämistä. Koulutuksen avulla osaamista voidaan kehittää toimintaympäristön vaatimuksia vastaavalle tasolle, mutta yksinomaan koulutuksella ei saavuteta hyvää johtamisosaamista. Lähijohtajan johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa edellyttää molemmilla sektoreilla samanlaista perusosaamista. Johtajan on itse oltava aktiivinen osaamistasonsa ylläpitämisessä ja kehittämisessä, koska terveydenhuolto muuttuu ja kehittyy nopeasti. (Leppänen 2010.)

Työyhteisöt ovat hyvin erilaisia. Monimuotoisuus ei koostu pelkästään joukosta erikäisiä ihmisiä, vaan siihen liittyy myös paljon muita asioita. Erilaisuus voi olla työyhteisön voimavara ja sitä täytyy osata johtaa oikein, jotta kaikki resurssit saadaan hyödynnettyä. (eOsmo-hanke, 2011.)

7 Pohdinta

7.1 Luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskettaa koko tutkimusprosessia. Tutkijan tulee pystyä kuvaamaan lukijalle mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimuksen eri vaiheet ja tutkimustuloksiin päätyminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227; Kylmä & Juvakka 2007, 130–133.) Luotettavuuteen vaikuttaviin tekijöihin tulisi osata kiinnittää huomiota jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen siihen ei voida enää vaikuttaa (Kananen 2013, 118). Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä, kuten uskottavuudella, vahvistettavuudella, refleksiivisyydellä ja siirrettävyydellä (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129).

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan jo tutkimusprosessin alussa, laatimalla tutkimussuunnitelma, jossa kuvattiin yksityiskohtaisesti tutkimuksen tarkoitus, tausta ja toteuttaminen. Kuitenkin tutkimussuunnitelmaan kirjatut asiat muovaantuivat tutkimusprosessin aikana kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan. Esimerkiksi saatujen esseiden määrä ja aineiston analysointitapa tarkentuivat vasta tutkimusprosessin edetessä. Myös tutkimukselle asetetut aikataulut muuttuivat muutamaan kertaan. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 54–57; Hirsjärvi ym. 2007, 168–171; Kylmä & Juvakka 2007, 41–45.) Teema-alueiden ja tukilistan laatimisessa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä lähteitä. Teemojen valintaan ohjasivat tutkimuskysymykset ja niiden perusteella haimme aineistosta vastauksia. Toisaalta teemat ja tutkimuskysymyksetkin olisivat voineet olla erilaisia, olisimmeko saaneet silloin myös tarkempia tai parempia vastauksia tai jopa täysin erilaisia vastauksia.

Esseistä poimitun aineiston tarkkuutta oli mietitty etukäteen ja sitä noudatettiin yhtenäisesti koko haastatteluaineistossa. Poimittu aineisto merkittiin esseisiin värikoodien avulla, jotta tutkimusaineisto säilyisi mahdollisimman yhtenäisenä. Tutkimuksen analysointi tapahtui sisällönanalyysillä. Ennen analysoinnin aloittamista tutustuimme erilaisiin analysointimenetelmiin ja suunnittelimme analysointiprosessin vastaamaan tämän tutkimuksen tarkoitusta. Sisällönanalyysi osoittautui olevan systemaattinen sekä luotettava metodi ja soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimustulosten yhteydessä on esitetty tutkittavien suoria lainauksia tutkijoiden tulkinnan rinnalla vakuuttamaan, syventämään ja elävöittämään tutkimustuloksia. Tutkimusraportissa on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi tutkimuksen kaikki vaiheet sekä tutkimustuloksiin ja esitettyihin johtopäätöksiin päätyminen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 141; Kananen 2013, 117).

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on olennaista, että tutkija on riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkimuksessa käsiteltävän ilmiön kanssa ja ymmärtää tutkittavien näkökulman (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tässä tutkimuksen uskottavuutta on lisännyt tutkijoiden kiinnostus aiheeseen sekä innostus tutkia nuoria sukupolvia työelämässä. Innokkuutta lisää se, että olemme molemmat kyseistä sukupolvea. Teimme tutkimukseen liittyvän tehtävän opintojemme aikana samasta aiheesta, joka lisäsi kiinnostusta aiheeseen. Toisaalta tutkimusprosessin eri vaiheissa on pyritty pohtimaan tutkijoiden taustan ja lähtökohtien vaikutusta tutkimukseen. Tutkimuksessa on pyritty karistamaan tutkijoiden ennakkoasetelmat ja lähestymään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti, tutkittavien näkökulmaan nojautuen. Voidaan kuitenkin ajatella, että puolueettomuuden säilyttäminen on aina ongelmallista ja se vaatii tutkijalta jatkuvaa refleksiivisyyttä. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 136; Kylmä & Juvakka 2007, 128–129; Eskola & Suoranta 2000; 35).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavoitella aineiston yleistettävyyttä (Hirsjärvi ym. 2007, 177; Kananen 2013, 120.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tuottaa mah-

dollisimman luotettavaa ja tietoa antavaa sekä monipuolista aineistoa kaikille sosi-
aali- ja terveysalan toimijoille. Samalla yritimme itse ymmärtää ilmiötä kokonaisval-
taisesti.

Tutkimukseen saatiin esseet ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-
vaikuttajaksi hankkeesta. Saimme esseitä yhteensä 14 kappaletta, jotka olivat kirjai-
tettu kolmessa eri ammattikorkeakoulussa (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Metro-
polia ja Karelia). Esseiden kirjoittajilla oli työkokemusta vähintään kolme vuotta. Es-
seiden valinta tapahtui arpomalla. Esseiden valinta oli kuitenkin onnistunut, saimme
niistä varsin laajasti tutkimusaineistoa. Osittain vastaukset olivat samantyyppisiä,
mutta jokaisella vastaajalla oli erilainen näkökanta asioihin. Todennäköisesti vielä
useimmat esseet olisivat tuoneet esiin lisää uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia.
Vaikuttiko esseen kirjoittamistapaan se, että oliko kirjoittaja mies tai nainen, sitä
emme tiedä. Toisaalta olisiko sillä edes ollut merkitystä. Emme myöskään tiedä es-
seen kirjoittajien ikää, olisiko tällä saatu tarkempaa tutkimustulosta? Joissakin es-
seistä tuli selville julkisen ja yksityisen työnantajan erot sekä se, onko esseen kirjojit-
taja esimies vai ei. Osassa esseitä ei noudatettu ns. kirjoitusohjeita ja vastattu annet-
tuihin kysymyksiin vaan kirjoitettiin omaa pohdintaa omasta työpaikastaan ja roolista
työpaikalla. Tällaista vastausta oli vaikeampi jäsentää tutkimusteemojen mukaan.
Vastauksen kirjoitustyyli oli liian avointa ja yleistä, niissä ei syvennyt haluttuihin ky-
symyksiin.

Esseet kirjoitettiin vain kolmessa ammattikorkeakoulussa, tästä johtuen tutkimustu-
lostien siirrettävyyteen tuleekin suhtautua varauksella. Lisäksi esseet olivat positiivi-
sen sävyisiä, onko niin, että koulutukseen ovat hakeutuneet ne henkilöt, jotka ovat
sopuisia ja haluavat kehittää omaa työtänsä sekä työyhteisöä. Johtajuudesta kirjojit-
tettiin hyvin asiallisesti, osittain jopa niin, että millainen hyvän esimiehen tulisi olla
eikä kerrottu siitä millainen esimies kirjoittajalla tällä hetkellä on. Onko myös sosiaali-
ja terveysalalla merkitystä tutkimustuloksiin, olisiko jonkin muun alan ihmiset kirjojit-
taneet toisin? Tutkimusprosessin aikana pohdittiin myös, että olisiko jollakin toisella

aineistonkeruumenetelmällä saatu tutkimukseen vielä luotettavampaa ja rikkaampaa tutkimusaineistoa.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen kautta saatiin monipuolinen ja laaja aineisto nuorista sukupolvista. Yhteiskunnallisesti ajateltuna eri-ikäisten ja sukupolvien johtaminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Tätä on tutkittu paljon viime vuosina ja sen merkitys tulee korostumaan entistä enemmän tulevaisuuden organisaatioissa. Aikaansa seuraavat yritykset ottavat eri-ikäisten johtamisen mukaan suunnitellessaan vastuullista liiketoimintaa ja pohtiessaan minkälaisen työntajabrändin he haluavat luoda itsestään. Parhaimmillaan eri sukupolvien johtaminen huomioidaan kompleksisissa organisaatioissa kaikkien yhteisenä voimavarana. Esseiden avulla saatiin työelämän moninaisuudesta kuvaa, kuvaukset ovat kuitenkin moninaisia niin kuin työelämäkin.

Tutkimustulosten mukaan tutkittavat kokivat pääsääntöisesti johtamisen hyvänä, eikä työyhteisöissä koettu suuria eriarvoisuuksia. Tutkimustuloksissa havaittiin positiivinen sävy kirjoituksista ja moninaisuus koettiin työyhteisöissä rikkautena, jonkin verran oli havaittavissa johtamisen muutoksen murrosta nykyaikaisempaan johtamiseen, mutta edelleen muutosta tarvitaan tulevaisuudessakin. Tutkimustulokset toivat tietoa siitä mitä nuoret sukupolvet odottavat johtamiselta. Tämä oli myös hyvin verrattavissa olemassa olevaan kirjallisuuteen. Työmme vahvistivat ja täydensivät aikaisempia tutkimuksia. Näemme, että tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää moninaisuuden johtamisessa tulevaisuudessa, koska tulokset olivat samansuuntaisia aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. X-, Y- ja X- sukupolvien johtaminen uudella johtamistyyllillä vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Tutkimustuloksista on myös hyötyä Keski-Suomessa meneillään olevalle Sote 2020- hankkeelle, koska tutkimuksemme antaa vastauksia johtamisen tulevaisuuden näkymille. Laadukas moninaisuuden johtaminen tuo tulosta työpaikoille, joka näkyy asukas – ja asiakaslähtöisessä palveluiden tarjonnassa. Tähän myös Sote 2020- hanke hakee vastauksia.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset.

- Sukupolvijohtaminen työpaikoilla muodostuu monen eri osatekijän yhteisvaikutuksesta. Suuressa asemassa esimerkiksi työhyvinvoinnin kokemiseen on onnistunut johtaminen. Työhyvinvointi ja sen edistäminen kuuluu organisaatiolle, esimiehille, työyhteisön ja työntekijöiden välille. Ikärakenteen muutoksen vuoksi myös työhyvinvointi saattaa olla monessa yksikössä jatkuvassa muutoksessa. Onnistunut johtaminen tukee työntekijöiden jaksamista ja samalla auttaa helpottamaan työn kuormittavuutta. Sukupolvijohtamista edistävät tai heikentävät tekijät näkyvät monesti samanaikaisesti työn arjessa ja jokainen työntekijä kokee ne yksilöllisesti. Tällöin lähiesimiehen on syytä tuntee työntekijänsä, tämä helpottaa johtamista organisaatiossa.
- Hyvä johtaminen ja esimiestyöskentely ovat tärkeässä roolissa työn sitoutumisen edistämisessä ja ylläpitämisessä. Esimies vastaa työmotivaation onnistumisesta kuten työnohjauksen, henkilökuntapalaverien ja kehityskeskusteluiden järjestämisestä. Esimiehen tulisi toimia työyhteisössä tasavertaisena jäsenenä tulevaisuudessa. Nuoret arvostavat lähellä ja perustoimintaan osallistuvaa johtaa. Kuitenkin odotetaan, että hänellä on aikaa myös työntekijöiden kuuntelemiselle.
- Tutkittavat kokivat, että yksityisyyden ja työn yhteensovittaminen on suuressa merkityksessä myös työilmapiiriin ja työhön sitoutumiseen. Organisaation tukiessa työntekijää eri elämäntilanteissa heidän tarvitsemallaan tavalla esimerkiksi työaikajoustoilla tai työjärjestelyillä, se heijastuu myös työyhteisöön positiivisesti. Työntekijöiden erilaisuus voi olla työyhteisön rikkaus ja yhteisöllisyyden perusta. Kuitenkin erilaisuus voi olla myös haaste, mikäli työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia ei oteta huomioon työyhteisöä johtaessa. Nuoret sukupolvet eivät ole aikaisempien sukupolvien tapaan työpaikkauskollisia. Tällöin on suurena vaarana työntekijöiden vaihtuvuus sekä pitkien poissaolojen lisääntyminen työyhteisössä. Nuoret arvostavat sitä, että tulevat kuulluksi ja saavat osallistua kehittämiseen sekä he vaativat motivoivaa työtä.

Aikaansa seuraavat yritykset ottavat eri-ikäisten johtamisen mukaan suunnitellussaan vastuullista liiketoimintaa ja pohtiessaan minkälaisen työantaja-brändin sekä imagon he haluavat luoda itsestään.

- Nuorten sukupolvien tietotekninen osaaminen mahdollistaa organisaatioille uusia keinoja ja tapoja muun muassa viestintään. Työyhteisön hyvä yhteishenki, työpaikan avoimuus ja palautteen antaminen samanaikaisesti kaikille työntekijöille tukevat työn tekemistä ja työssä jaksamista. Etenkin Z- sukupolvien tietoa ja taitoa olisi hyvä hyödyntää uuden teknologian kohdalla. Kyseiselle sukupolvelle teknologia on päivittäistä arkea, kun puolestaan vanhemmalle työntekijälle teknologia on vieraampaa. Paljon puhutaan, kuinka hiljaista tietoa tulisi siirtää vanhemmalta nuoremmalle päin, kun suuret eläköitymiset lähestyvät, mutta voisiko ajatusta muuttaa toisinpäin ja pohtia kuinka nuoret voisivat teknologia osaamisellaan esimerkiksi tukea vanhempien työtovereiden jaksamista pidempään työelämässä.
- Eri sukupolvia tarkasteltuamme voidaan todeta, että muutokset työelämässä ja työelämän johtamisessa näyttäytyvät erilaisina eri sukupolville. On vaan ajankysymys millä aikavälillä johtamisen kulttuuri tulee muuttumaan nuorten sukupolvien tarpeita vastaavaksi. Tarvitaanko muutokseen koko vanhan johtoportaan eläköityminen vai päästäänkö haluttuun tulokseen johtajien lisäkoulutautumisen ja kehittymismyönteisyyden myötä.
- Suomessa ja maailmallakin tuetaan erilaisilla ikäohjelmilla työssä jaksamista, jonka vuoksi moninaisuuden johtaminen ja johtamisen muutos on suuressa asemassa tulevaisuuden johtamisessa. Kun yhdistetään X-, Y- ja Z-sukupolvien työurat sekä näiden ihmisten mukanaan tuomat vahvuudet sekä osaaminen, tulee iästä koko työyhteisön ja organisaation voimavara. Parhaimmillaan eri sukupolvien johtaminen huomioidaan monimuotoisissa organisaatioissa kaikkien yhteisenä voimavarana.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset sekä kehittämisehdotukset

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia kehittämisehdotuksia. Ikäkysymysten ollessa aina mielenkiintoisia ja ajankohtaisia tarvitaan tutkimuksia lisää.

- Jatkokehittämisehdotuksena olisi mielenkiintoista selvittää, mitä vanhempien sukupolvien edustajat sanoisivat tai vastaisivat samoihin tutkimuskysymyksiin. Voisiko heitäkin pyytää kirjoittamaan Mosaiikki- hankkeen mukaisesti työpaikkojensa moninaisuudesta? Olisi mielenkiintoista verrata saatuja tuloksia keskenään ja tutkia eroavaisivatko toisistaan. Jos tällainen tutkimus tehdään, niin vastaajan ikä on kysyttävä, jotta tutkimusten tulosten saaminen on varmempaa.
- Työpaikoilla voisi toteuttaa tutkimuksen, jossa tutkittaisiin oman työpaikan monimuotoisuutta ja sitä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tulevaisuudessa avoimempi ja rennompi johtaminen voidaan mahdollisesti saavuttaa kaikkien sukupolvien yhteistyöllä. Saataisiinko tällä sitoutettua nuoria työpaikoille? Tai osallistaisiko tämä työntekijät mukaan johtamiseen?
- Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijämäärä ja työmäärä ovat mitoitettu oikein toiminnan laajuuteen nähden. Voisiko työpaikoilla tutkia työhyvinvoinnin merkitystä työhön sitoutumiseen ja työssä motivoitumiseen?
- Voisiko samantapaisen tutkimuksen toteuttaa toisella tutkimusmenetelmällä esim. määrällisellä tutkimuksella? Saisiko tällöin samanlaisia vastauksia vai olemmeko nyt johdatelleet teemojen kautta haluamiamme vastauksia.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja. Viitattu 26.10.2015. <https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>.
- Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosiokulttuurinen näkökulma. TEM/ Työn tulevaisuus seminaari 5.5.2014. Viitattu 21.11.2015. [http://www.tem.fi/files/39596/Alasoini Tuomo - Tyon tulevaisuus artikkeli_140505.pdf](http://www.tem.fi/files/39596/Alasoini_Tuomo_-_Tyon_tulevaisuus_artikkeli_140505.pdf).
- Albrecht, S.L. & Andreetta, M. 2011. The influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service workers: Test of a Model.
- Allonen, H. 2016. Sukupolvet kohtaavat työelämässä. Verkkolehti työstä ja hyvinvoinnista. Viitattu 29.4.2016. <http://kollega.fi/2016/03/sukupolvet-kohtaavat-tyoelamassa-2/>.
- Barnard, C.I. 1968. The Functions of the Executive. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- Bass, B.M., 1990. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications. Third Edition. New York: The Free Press.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Cross-Bystrom, A. 2010. What you need to know about Generation Z. Viitattu 22.5.2015. <http://www.imediaconnection.com/printpage.aspx?id=27425>.
- EOsmo-hanke. 2011. Moninaisuudenjohtaminen. Viitattu 31.10.2015. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/moninaisuudenjohtaminen.html>.
- Equality and diversity. 2016. Viitattu 17.8.2016. [https://en.wikipedia.org/wiki/Equality_and_diversity_\(United_Kingdom\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Equality_and_diversity_(United_Kingdom)).
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Viitattu 10.2.2014. http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Halme, P. 2011. Iästä Johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 31.10.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36737/9789513944230.pdf?sequence=1>.

Hankesuunnitelma Kaste II-ohjelmaan 2013. Viitattu 8.4.2015. http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/68431_K-S_SOTE_2020_-Kastehankesuunnitelma_fin.pdf.

Harmaala, M-M. & Jallionja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro. Viitattu 22.11.2015. [http://fokus.talenum.fi/ezproxy.jamk.fi:2048/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUU\(\(20\)JA\(\(20\)MENESTYV\(\(c4\)\)\(\(20\)LIIKETOIMINTA\(\(20\)\)](http://fokus.talenum.fi/ezproxy.jamk.fi:2048/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUU((20)JA((20)MENESTYV((c4))((20)LIIKETOIMINTA((20))).

Helve, H. 2012. Arvot, muutos ja nuoret. Helsinki: Yliopistopaino.

Hietaharju, A., Kenni, M. & Salenius, M. 2013. Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun toria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hujala, E., Heikka, J. & Fonsén, E. 2012. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta johtamisen työkaluna. Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Polukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla - julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Helsinki.

Jaatinen, K. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä. Viitattu 20.4.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>.

Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Jyväskylä 2015. Viitattu 8.4.2015. <http://www.jyvaskyla.fi/sote2020/tarkoitus>.

Jämsen, S. 2014. X-sukupolvi otti vaivihkaa vallan. Fakta 4/2014, 20-23.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

- Järvensivu, A. 2014. Työelämän muutoksen trendit ja myytti Y-sukupovesta. Viitattu 25.5.2016. <http://tyoelama2020.fi/files/277/ELYPori131127.pdf>.
- Järvensivu, A. & Alasoini, T. 2012. Mitä työelämän muutoksen tulevaisuussuuntautunut tutkimus voisi olla? Työpoliittinen Aikakausikirja 3/2012, 31-43. Viitattu 21.11.2015. <https://www.tem.fi/files/34163/jarvensivualasoini.pdf>.
- Järvensivu, A. Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampereen Yliopistopainos Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOYpro.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analysointimenetelmiin 2. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Komulainen, M. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.
- Koontz, H., 1980. The Management Theory Jungle Revisited. Academy of Management Review, 5 (2): 175-187.
- Kukkonen, T. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.
- Kultalahti, S. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 20.5.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lappalainen, J. & Auno, P. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Toim. S. Janhonen ja M. Nikkinen. Juva: WS Bookwell Oy.

Laurén, K. Tenhunen-Ruotsalainen, L. & Väisänen, K. 2012. Nuoret ja työelämä – kaksi eri maailmaa. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto. Viitattu 22.11.2015. [Http://www.tat.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/TAT Nuoret ja tyoelama 2012.pdf](http://www.tat.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/06/TAT_Nuoret_ja_tyoelama_2012.pdf).

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Viitattu 26.5.2016. [Http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110037/urn_nbn_fi_uef-20110037.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110037/urn_nbn_fi_uef-20110037.pdf).

Levicaite`, R. 2010. Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). Viitattu 22.5.2015. [Http://www.highbeam.com/doc/1G1-250135086.html](http://www.highbeam.com/doc/1G1-250135086.html).

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lundel, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Olderbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki. Työterveyslaitos.

Manka, M-L. 2013. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Viitattu 26.3.2016. [Http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf](http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf).

Mattila, K-P. 2007. Arvostava kohtaaminen, arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Juva: MsBookwell Oy.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi – tasa-arvo ja moninaisuustyön ABC. 2005. Viitattu 2.2.2016. [Http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf](http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf).

Myllärinen, T. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Johtajana muutoksissa. Toim. V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkänen. Helsinki: Kuntatalon paino.

Mäkelä, T. 2015. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.

Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Johtajana muutoksissa. Toim. V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkänen. Helsinki: Kuntatalon paino.

Nuotin vieressä: Jääkiekkoa ja aina vain jääkiekkoa. 2009. Toim. H. Holopainen. Esitetty YLE Radio Suomessa, julk. YLE Areenassa 15.4.2009.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinoina. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa eri organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 1.11.2015. [Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinyvointi/TSRloppuraportti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinyvointi/TSRloppuraportti.pdf)

- Organisaattiorakenne 2016. Viitattu 23.5.2016. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Organisaattiorakenne>.
- Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Tiede. Viitattu 30.10.2015. http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. Valmentava johtajuus. 2013. Talentum. Viitattu 22.11.2015. http://verkkokirjahylly.talentum.fi/ezproxy.jamk.fi:2048/teos/CAGBCXJTFF#.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saarela-Kinnunen M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus= tapaustutkimus. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 1. Toim. J. Aaltonen ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell.
- Sippola, A. 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 1. 29-39.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen ja P-L. Vesterinen. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Kuinka kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Säntti, R. & Säntti, P. 2012. Organisaatio ja sosiaalisen median ajattelutapa. Tiedosta, määrittele ja hyödynnä. Aaltonen-Ogbeide, T., Rainio, H., Saastamoinen, P. & Vartiainen, T. (toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan.
- Taloussanommat. 2015. Viitattu 27.11.2015. <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/06/katso-mika-sukupolvi-parjaa-parhaiten/201015242/139>.
- Tampereen yliopisto. 2012. Viitattu 27.11.2015. <http://www.uta.fi/kirjasto/bulletiini/arkisto/2012/2012-1-3.html>.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Jyväskylä. WSOYpro Oy.
- Thoren, H. 2014. Parempi työelämä. Viitattu 29.4.2016. <http://www.parempityoelama.fi/2014/11/ei-alainen-vaan-valmennettava/>.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z-epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 213.
- Tulgan, B. 2009. Not everyone gets a trophy. How to manage generation Y. USA: Jossey-Bass. Viitattu 27.10.2015. https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=zYPVuhFDahEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=generation+leadership&ots=SkIvHrchDM&sig=VNVbw9UvrNCy7qS0Q24wrGy-sZQM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

- Tuohinen, Titta. Nuorten ”työeetos” protestanttisesta etiikasta työyhteisönhenkeen? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2010. Viitattu 22.5.2015. [Http://www.tem.fi/files/28607/Tuohinen.pdf](http://www.tem.fi/files/28607/Tuohinen.pdf).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013. Viitattu 24.9.2015. [Https://www.tem.fi/files/26219/Monimuotoisuusopas_suomi.pdf](https://www.tem.fi/files/26219/Monimuotoisuusopas_suomi.pdf).
- Työterveyslaitos 2011. Best practices in Age management- evaluation of organisational cases.
- Työterveyslaitos 2015. Viitattu 29.6.2015. [Http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/mita_on_monimuotoisuus/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/mita_on_monimuotoisuus/sivut/default.aspx).
- Työterveyslaitos 2015. Viitattu 15.5.2015. [Http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx).
- Vesterinen, P-L. 2012. Johtaako ihmisarvoinen johtaminen menestykseen? Juuti, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Viljakainen, P. & Mueller-Eberstein, M. 2011. No Fear, johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro.
- Ylen aamu-tv, Y- sukupolvi on eri maata. 2011. Esitetty YLE TV1, julk.YLE Areenassa 23.11.2011.
- Ylä-Pynnönen, H. 2012. Hyvinvoinnin johtaminen työyhteisössä, Eri sukupolvet työelämässä. Viitattu 24.5.2016. [Http://sorf.fi/doc/ERI_SUKUPOLVET_TYOELAMASSA.pdf](http://sorf.fi/doc/ERI_SUKUPOLVET_TYOELAMASSA.pdf).
- Zacheus, T. 2008. Luonnonmukaisesta arkiliikunnasta liikunnan eriytymiseen. Suomalaiset liikuntasukupolvet ja liikuntakulttuurin muutos. Viitattu 22.5.2015. [Http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38157/C268.pdf?sequence=1Ypro](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/38157/C268.pdf?sequence=1Ypro).
- Zemke, R. Raines, C. Filipczak, B. 2000. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: American Management Association.
- Åhman, H. 2003. Johda mieltäsi ja menesty - miten yksilö voi menestyä ja jaksaa muuttuvina aikoina? Työn Tuuli 2/2003, 64.