

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Laura Justander  
Y-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2019



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2019**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Laura Justander

Nimeke  
Y-sukupolven johtaminen kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön aiheena oli Y-sukupolvi ja sen näkemys työelämästä ja johtamisesta. Y-sukupolvi määritellään ensimmäiseksi digitaaliseksi sukupolveksi. Sen edustajat ovat syntyneet 80-luvun alun ja 90-luvun loppupuolen välisenä ajanjaksona. Aihealueina käsiteltiin Y-sukupolvea ja sen arvoja, johtamista ja työhön sitoutumista. Tavoitteena oli selvittää, millä tavoin Y-sukupolvi eroaa edeltäjistään ja kuinka se tulisi huomioida johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli ottaa selvälle, mitä kohdeyrityksen Y-sukupolvi odottaa työelämältä ja kuinka heitä tulisi johtaa onnistuneesti.

Opinnäytetyö jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäinen osuus koostuu teoriasta ja käsittelee Y-sukupolvea, sen arvoja ja näkemystä työelämästä. Tavoitteena oli kerätä yleistä teoriaa Y-sukupolvesta ja sen johtamisesta. Toisessa osuudessa suoritettiin empiirinen tutkimus, joka toteutettiin kokonaistutkimuksena kohdeyrityksen sisällä. Tutkimustulokset koostuivat 34 vastauksesta kyselylomakkeeseen. Kolmas osuus oli tutkimuksen viimeinen osuus. Tässä osuudessa teoriasta saatu tieto ja empiirisen tutkimuksen vastaukset kerättiin yhteenvedoksi ja johtopäätökseksi.

Tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi odottaa johtamiselta joustavuutta, arvostusta ja palautteen antoa. Y-sukupolvi kaipaa henkilökohtaisempaa johtamista ja kokoaikaista kehittymismahdollisuutta. Y-sukupolvi ei koe tarpeelliseksi sitoutua pitkiin työuriin yhdelle organisaatiolle, vaan on valmis vaihtamaan organisaatiota, jos kokee sen hyödyntävän omaa uraansa.

Kieli  
suomi

Sivuja 35  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 6

Asiasanat  
Y-sukupolvi, johtaminen, Leadership, työhön sitoutuminen



**THESIS**  
**December 2019**  
**Business Administration**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Laura Justander

Title  
Managing Generation Y in a Case Organization

This Bachelor's thesis discusses Generation Y and their viewpoints of work and management. The Generation Y is defined as the first digital generation born between the 1980's and the 1990's. The topics of the thesis include Generation Y and their values, management and engagement. The overall purpose was to study how Generation Y differs from earlier generations, and how the differences should be taken into consideration from the management perspective. The aim of the study was to identify the expectations that the representatives of Generation Y have to the case company, and to discover the ways they can be better managed.

The thesis has been divided into three different sections. The theoretical section examines the Generation Y and their values and management. The main purpose was to collect theoretical information from several perspectives. The empirical study was based on quantitative survey methods with an aim to explore the Generation Y in the case company. The third section discusses and concludes the findings of the empirical study in the light of the theoretical framework.

According to the study, Generation Y expects from management flexibility, acknowledgment and feedback. They request for more personal approach on management and more opportunities to develop themselves. The Generation Y does not have a need to devote themselves to long-lasting careers, as they are ready to change organizations if it advances their own career.

Language  
Finnish

Pages 35  
Appendices 1  
Pages of Appendices 6

Keywords

Generation Y, management, Leadership, work engagement

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Opinnäytetyön tausta.....	5
2.1	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2.2	Tarkoitus, tutkimustehtävät ja tavoite.....	7
2.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	7
3	Y-sukupolvi.....	8
3.1	Sukupolvet.....	9
3.2	Arvot ja arvomaailma.....	11
3.3	Y-sukupolvi työelämässä.....	13
3.4	Y-sukupolven johtaminen.....	16
4	Johtamisesta ja esimiestyöstä.....	18
4.1	Esimiestyö.....	19
4.2	Leadership.....	20
4.3	Sitouttaminen.....	21
5	Tutkimuksen toteutus.....	22
6	Tulokset.....	23
6.1	Työhön sitoutuminen.....	24
6.2	Esimiehen ja johtamisen vaikutukset.....	27
6.3	Kehittyminen työssä.....	29
7	Johtopäätökset ja yhteenveto.....	32
7.1	Luotettavuuden arviointi.....	32
7.2	Johtopäätökset.....	33
7.3	Yhteenveto.....	34
	Lähteet.....	36

### Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Y-sukupolvea ja saada selville, mitä Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä ja johtamiselta. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaista johtamista he arvostavat, miten he käyttäytyvät työelämässä ja mikä saa heidät sitoutumaan organisaatioon. Opinnäytetyössä käsitellään Y-sukupolven arvoja, historiaa ja verrataan sitä edellisiin sukupolviin. Tutkimuskohteena on kohdeyrityksen nuoret työntekijät, jotka edustavat Y-sukupolvea. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena strukturoidun kyselylomakkeen avulla.

Y-sukupolvi haastaa organisaatioita uudistamaan toimintatapansa ja työmenetelmät. Sukupolven edustajat ovat kärsimättömiä, sanavalmiita ja erittäin itsevarmoja. Y-sukupolvi nähdään usein hemmoteltuna ja omista oikeuksistaan liiankin tietoisena. He ovat tottuneet saamaan haluamansa ja nopeasti. Monessa organisaatiossa tarvitaan uudistuksia, jotta pystyttäisiin vastaamaan Y-sukupolven tarpeisiin. (Vesterinen & Suutarinen 2011.)

Opinnäytetyön teoriassa käsitellään Y-sukupolvea, sen arvoja ja käyttäytymistä työelämässä. Teoriaosuuteen sisällytettiin myös yleistä tietoa johtamisesta, Leadership-johtajuudesta ja sitouttamisesta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kohdeyrityksen Y-sukupolven edustajien arvoja, toiveita ja tarpeita johtamiseen liittyen. Samalla selvitettiin myös sitoutumista organisaatioon ja sen syitä. Johtopäätökset ja yhteenveto kirjoitettiin vertailemalla teoriassa kerättyä tietoa tutkimuksen tuloksiin.

## 2 Opinnäytetyön tausta

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena perehtyä kohdeyrityksen Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden arvomaailmaan, ja siihen, mitä he arvostavat johtajuudessa, sekä miten heitä voitaisiin sitouttaa organisaatioon. Opinnäytetyön avulla tähdättiin parantamaan organisaatiotasolla esimiesten johtamista ja lisäämään ymmärrystä Y-sukupolvesta. Tavoitteena oli oppia tunnistamaan Y-sukupolvelle erilaisia piirteitä ja

mahdollistamaan parempaa johtajuutta heitä kohtaan, sekä saavuttamaan korkeampaa sitoutumista yritykseen.

Olennaista oli kerätä teoriaa Y-sukupolvesta työelämässä, jotta kohdeyritys pystyisi käyttämään opinnäytetyötä avukseen Y-sukupolven johtamisessa. Kohdeyrityksellä ei ollut valmista johtamisen mallia tai omaa esimieskoulutusta, joten johtamisen teoriassa paneuduttiin suosittuna pidettyyn Leadership-johtajuuteen ja esimiesten perustaitoihin. Tätä tutkimusta ja sen tuloksia voidaan myöhemmin hyödyntää yrityksen esimieskoulutuksessa auttamaan työntekijöiden sitoutumisessa sekä arvomaailmojen kohtaamisessa, sekä lisäämään ymmärrystä Y-sukupolven työntekijöiden ja esimiesten välillä.

## **2.1 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön prosessi koostui kolmesta osasta. Ensimmäinen osuus keskittyi teoriaan, jossa käsiteltiin Y-sukupolvea sekä yleistä käsitystä johtamisesta. Opinnäytetyön kolmas osa sisälsi tutkimuksen eli empiirisen osion. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Opinnäytetyön viimeinen osuus oli pohdintaosio. Tässä osiossa teoriasta saatua tietoa ja empiirisen tutkimuksen vastauksia verrattiin toisiinsa. Näistä syntyneistä tuloksista kirjoitettiin opinnäytetyön yhteenveto ja johtopäätökset.

Teoriassa käytiin läpi Y-sukupolven arvoja ja maailmankatsomusta painottuen kuitenkin työelämän arvoihin. Empiirisessä osiossa haluttiin taas selvittää, millä tavoin esimiehen, sekä johtamisen arvostus ja työhön sitoutuminen liittyvät toisiinsa.

Työn teoreettinen osuus keskittyy Y-sukupolveen ja sen työskentelyyn ja käyttäytymismalleihin työelämässä, sekä myös lyhyesti johtamisen teoriaan. Tekstissä sivutaan myös sitoutumista ja sen onnistumista näiden arvojen johtamisella. Johtamisen teoriaan valittiin aineistoa, joka pohjustaa esimiestyön perusasioita ja johtamisen hyödyllisiä vinkkejä, varsinkin Y-sukupolven johtamista varten. Teoriaosuudessa käydään läpi myös Y-sukupolven historiaa ja lapsuutta, jotta voitaisiin ymmärtää heille muodostuneita käyttäytymismalleja.

Teorian ja käsitteiden läpikäymisen tulisi avata lukijalle opinnäytetyön keskeistä sisältöä ja johdattaa lukijaa syvemmälle aiheeseen. Lähteet on saatu käyttäen laajasti eri kirjallisuutta, erilaisia artikkeleita ja tutkimusraportteja. Tutkimustyön empiirisessä osuudessa oli tarkoitus selvittää teoriaan nojaten, mitä Y-sukupolvi arvostaa työelämässä ja johtajuudessa.

## **2.2 Tarkoitus, tutkimustehtävät ja tavoite**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille keskeisiä kohtia onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen ja apuja siihen. Työtä varten kerättiin jo tutkittua tietoa Y-sukupolvesta ja heidän näkemyksistään työelämää kohtaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös tuottaa kirjoittajalle syventävää tietoa ammatillista osaamista varten, sekä uutta ja teoriassa toteutettavaa informaatiota ja syvempää katsausta asiaan.

Tutkimustehtävät:

1. Minkälaista johtamista Y-sukupolvi arvostaa?
2. Sitouttaako tämä johtaminen Y-sukupolven kyseiseen yritykseen?

Tämä työ ei käsittele itsessään työntekijöiden motivoimisen keinoja työelämässä, vaan sitä mitä kyseisen sukupolven edustajat työelämässä arvostavat, mikä saa heidät arvostamaan johtamista ja sitoutumaan yritykseen. Tavoitteena oli koota kohdeyritykselle tietoa Y-sukupolvesta ja heidän onnistuneesta johtamisesta. Tarkoituksena oli jatkossa hyödyntää opinnäytetyöstä kerättyä teoriaa ja tutkimuksen tuloksia yrityksen esimieskoulutuksessa ja johtamisessa.

## **2.3 Tutkimusmenetelmän valinta**

Aihepiiri on laaja ja pitää sisällään monta aihealuetta. Aihetta ei kuitenkaan haluttu rajata liian pieneksi, vaan haluttiin nähdä, miten arvostus ja sitoutuminen mahdollisesti liittyvät toisiinsa. Teoriaosuudessa erityisesti keskityttiin näiden ilmentymiseen Y-

sukupolven keskuudessa. Teoriaa kerättiin myös Y-sukupolven työelämässä käyttäytymisestä ja heidän johtamisestaan.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Y-sukupolven käyttäytymismalleja sen puitteissa, mitä he odottavat työelämässä johtamiselta. Tutkimuksessa käsitellään myös työntekijöiden sitouttamista ja sitoutumista ja halutaan tietää, linkittykö arvostus ja sitoutumiskyky toisiinsa. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Vastaajina kyselyyn olivat kohdeyrityksen Y-sukupolven edustajat. Tähän opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen tutkimusote. Tutkimuksessa haluttiin saada tilastollista tietoa ilmiöstä.

### **3 Y-sukupolvi**

Y-sukupolvea voidaan kutsua monella eri lempinimellä, esimerkkeinä diginatiivit, nettisukupolvi ja milleniaalit. Y-sukupolven nuoria kuvaillaan itsevarmoiksi, optimistisiksi ja kunnianhimoisiksi elämää kohtaan. Y-sukupolven tarkasta syntymäajankohdasta voidaan olla montaa eri mieltä, mutta keskimäärin sen määritelmänä on 80-luvun alun ja 90-luvun loppupuolen välisenä ajanjaksona syntyneet nykypäivän nuoret. (Tapscott 2010, Asthana 2009.)

Y-sukupolven kehittymiseen on suuresti vaikuttanut globaali digitalisaatio ja nopea teknologian kehitys. Innokas sosiaalinen verkostoituminen, niin verkossa kuin vapaa-ajalla, on yksi suurista teknologian näkyvistä vaikutuksista Y-sukupolvessa. Sukupolvea eniten määrittelee se, että he ovat ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvanut digitaalisuuteen ja pitävät sitä normina elämässään. Siitä nimitys nettisukupolvi juontaakin juurensa. (Tapscott 2010.)

Y-sukupolvi on mestari sukupolvien joukossa monen asian samanaikaisessa suorittamisessa (Alsop 2008). Y-sukupolven sanotaan olevan sujuvia visuaalisia ajattelijoita, jolloin he ovat nopeita omaksumaan informaation nopeasti ja monisuorittamaan (Hershatter & Epstein 2010). Samaan aikaan kuitenkin monet ovat kritisoineet tätä sukupolvea heikosta kommunikoinnista, kirjoitustaidosta ja



ihmissuhdetaidoista. Y-sukupolven tapa tehdä montaa asiaa samanaikaisesti saattaa johtaa lyhyempään keskittymiskykyyn (Alsop 2008). Y-sukupolvea on myös kritisoitu muun muassa narsistiseksi, materialisteiksi ja teknologia riippuvaisiksi (Stein 2013). Tottuessaan kiireelliseen elämäntyyliin, voi tyhjä kalenteri luoda tyhjyyden tunnetta, tylsyyttä ja ahdistusta. Jatkuvassa liikkeessä oleva Y-sukupolvi ei halua pysyä paikoillaan vaan tarvitsee jatkuvasti ympärilleen uutta (Hershatter & Epstein 2010).

Tapscott (2010) kertoo Y-sukupolven olevan ensimmäinen sukupolvi, joka on maailmanlaajuisesti älykkäämpi ja nopeampi kuin edelliset sukupolvet. Heitä ohjaa vahva oikeudentunne ja usko politiikkaan sekä maailman parantamiseen. He arvostavat vapautta, vaativat rehellisyyttä ja avoimuutta ja haluavat pitää hauskaa, jopa töissä. (Tapscott 2010.)

Milleniaaleilta odotetaan suuria asioita. Heillä on korkeat arvot ja he ovat erinomaisia työskentelemään tietokoneilla. Heiltä löytyy taitoa ja he ovat erinomaisia toimimaan tiimeissä. Ymmärtämällä tätä sukupolvea voidaan ymmärtää tulevaisuutta. (Redmond 2008.)

### **3.1 Sukupolvet**

Jotta pystyttäisiin ymmärtämään Y-sukupolvea perinpohjaisesti, on ehdotonta tutustua sen historiaan ja edeltäviin sukupolviin. Kun koitetaan ymmärtää keitä milleniaalit ovat, on myös yhtä tärkeää ymmärtää, keitä he eivät ole. Näin pystytään erottamaan eri piirteitä sukupolvien välillä.

Sukupolvi käsitteen ymmärtämiseksi on hyödyllistä selvittää, kuinka sukupolvet ovat määriteltyjä ja mitkä tekijät erottavat sukupolvet toisistaan (Mannheim 1928). Sukupolvista puhuttaessa on hyvä tunnistaa käytettävien käsitteiden sukupolven ja kohortin ero. Kohortilla tarkoitetaan samaan ajankohtaan syntyneitä, eli tämä joukko vastaa niin sanottuja potentiaalisia sukupolven edustajia (Karisto 2005). Sukupolven muodostavan ihmisjoukon määrittää yleensä oma avainkokemus, eli jokin yhteinen kokemus, jonka sukupolvi tunnistaa yhteiseksi, tai yhteinen tietoisuus ja ymmärrys yhteenkuuluvuudesta (Mannheim 1928). Sukupolvet voidaan erottaa toisistaan niihin

kuuluvien yhteisten jaettujen kokemusten perusteella. Tämä teoria pohjautuu siihen, ettei pelkkä ikä määritä sukupolven muodostumista (Roos 1987). Jokaiselle sukupolvelle muodostuu omat avainkokemuksensa ja tärkeät tapahtumat, jotka taas muovaavat sukupolven edustajia ja heidän näkökantojaan (Tapscott 2010).

Sukupolvien rajojen määrittelyn ymmärtäminen luo tutkijoille mahdollisuuden ymmärtää myös sen, mitkä tekijät erottavat kohortit toisistaan. Ei ole olemassa tarkkaa sääntöä, joka muodostaisi sukupolven. Yksityiskohtaisesta määrittelystä ja sukupolvien kuvailusta huolimatta sukupolvien tarkan erottamiskohdan selvittäminen on mahdotonta. Sukupolvien rajat esimerkiksi henkilöiden välillä, jotka ovat syntyneet 1978 ja 1998 vuosina, on pakollista tutkimuskäyttöä varten, mutta olisi hankalaa todistaa, että vuonna 1977 syntynyt henkilö olisi luonnostaan erilainen kuin 1978 vuonna syntynyt, pelkästään sukupolviin perustuvan määrittelyjen mukaan. (Jackson 2010.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty sukupolvien jako iällisin otoksin on tehty yleisesti tunnetuksi tulleella amerikkalaisella sukupolvijaottelulla. Tässä kyseisessä jaottelussa on otettu huomioon tämän hetken yleisimmät työelämässä olevat sukupolvet. (Tapscott 2010.)

1. Suurten ikäluokkien sukupolvi (baby boomers, BB) 1946-1964
2. X-sukupolvi 1965-1976
3. Y-sukupolvi (nettisukupolvi, milleniaalit) 1977-1997
4. Z-sukupolvi (seuraava sukupolvi) 1998-

Moni amerikkalainen ja suomalainen kirjallisuus sukupolvista, ja niiden erottelusta nojautuu tähän neliluokkaiseen jaotteluun vaikkakin joitakin eroja löytyy siinä, mihin sukupolvien rajat vedetään. Esimerkiksi suomalainen sukupolvijako rajataan suurten ikäluokkien kohdalta vuosiin 1945-1957 historiallisista ja kulttuurillisista eroista johtuen. (Tapscott 2010.)

Baby boomers -nimi juontaa juurensa suuresta piikistä syntyvyydessä toisen maailman sodan jälkeen. X-sukupolvea pidetään pessimistisenä sukupolvena (Tapscott 2010). X-sukupolvesta mainitaan myös heidän olevan historian koulutetuin sukupolvi.

Milleniaalit eli Y-sukupolvi saavat nimensä ollessaan uusi sukupolvi uuden Millenniumin aikana (Jackson 2010).

Suurimmiksi eroiksi näiden sukupolvien välillä on määritelty seuraavat piirteet:

1. BB-sukupolven vahva työkeskeisyys,
2. X-sukupolven halu työn ja perheen tasapainottamiseksi,
3. Y-sukupolven teknologiariippuvuus. (Smith 2006.)

Y-sukupolven lapsuuteen on kuulunut paljon huomiota, ylistystä ja tilaa tunteille sekä mielipiteille. Heitä on jatkuvasti rohkaistu vapaaseen itsensä ilmaisemiseen ja vaikuttamiseen. Näistä syistä tämä sukupolvi on valmis haastamaan johtamista ja johtamismalleja sekä organisaatioita rohkeasti. He eivät pidä asioita itsestäänselvyytenä ja uskovat oman sanansa vaikutukseen. (Pirinen & Hussi 2010.)

Tehtäessä päätelmiä sukupolvista ja niiden eroista, on syytä kuitenkin pohtia, löytyykö sukupolvien väliltä työelämässä mitatessa loppujen lopuksi monia erottavia tekijöitä. Vaikka sukupolvia rajataankin tarkasti omilla erikoispiirteillään ja historiallaan, tuskin mikään sukupolvi pysyy vuosikymmeniä muuttumattomana. Tuleeko vastuun kasvaessa Y-sukupolvesta kuitenkin samanlainen kuin edeltäjänsä. Käyttäytymismallit eivät tule pelkästään sukupolven myötä, vaan myös iän ja elämänvaiheen yhteisvaikutuksesta. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014.)

### **3.2 Arvot ja arvomaailma**

Arvot kuvaavat ihmisten valintoja, merkityksiä ja asioita, joita pidetään tärkeinä. Tutkimuksissa on löydetty jopa 60 erilaista arvoa. Arvot ovat sidoksissa niin järkeen kuin myös tunteisiin. Tämä näkyy arvon muodostumisen prosessissa. Arvo syntyy yleisesti henkilön pyrkiessä haluamaansa päämäärään, jonka hän kokee olevan parempi kuin toinen vaihtoehtoinen päämäärä. Henkilön tieto, eli järki, osoittaa tienmerkit suuntaan, minne halutaan kulkea, kun taas tunne, eli henkilön halu, auttaa teon toteuttamisessa. Arvot eivät missään nimessä ole synnynnäisesti saatuja. Ne opitaan ja omaksutaan useimmiten pitkän ajan kuluessa. Yleensä arvot pysyvät henkilön matkassa

koko elämän. Koti ja lähipiirin ihmiset ovat suurimpia arvojen muokkaajia ja synnyttäjiä. (Sydänmaalakka 2009.)

Y-sukupolven arvoina ovat jatkuva tiedonnälkä ja oppiminen, yhteisöllisyys, monipuolisuus, korkeat odotukset ja saavutukset, sosiaalinen tietoisuus ja korkean kouluttautumisen arvostaminen (Brack & Kelly 2012). He ovat nopeita, luottavat omaan kykyihinsä ja ovat erittäin taidokkaita verkostoitumistaidoissaan (Vesterinen & Suutarinen 2011). Sosiaalisen median kautta milleniaalisukupolvi on tottunut vaikuttamaan ja tuomaan mielipiteensä julki ympäri maailmaa, yhdellä napin painatuksella. Tämä sukupolvi on luonnostaan aktiivinen, haluaa vaikuttaa asioihin ja janoaa halusta osallistua toimintaan, jolla on merkitystä. Y-sukupolvi kirjoittaa, lukee, etsii, jakaa, tutkii, sosialisoituu, kritisoi ja keskusteleo verkossa. Ja kaikki tämä on sille luonnollista sen kasvaessa digitaalisuuden ympäröimänä. Y-sukupolvi arvostaa ennen kaikkea nopeutta. (Tapscott 2010.)

Eri kulttuurien välillä tarkastellessa Y-sukupolvea voidaan huomata, että he jakavat samat kiinnostuksen kohteet ja erityispiirteet. Kulttuurillisista ja maantieteellisistä eroavaisuuksista johtuen löytyy myös eroja, mutta Y-sukupolvea yhdistää maiden rajoista huolimatta yhteiset arvot, halu menestyä ja muuttaa maailmaa, avoimuus ja luovuus. (Alsop 2008.) He arvostavat ennen kaikkea rehellisyyttä. Heille käsite tarkoittaa totuuden kertomista sekä omien arvojen mukaista elämistä. He haluavat tietoa ja tieto vaikuttaa heidän päätöksiinsä. Y-sukupolvi kunnioittaa arvoja ja eettisyyttä ja on todella tietoinen ympäröivästä maailmasta. (Tapscott 2010.)

Y-sukupolvella on tapana olla avoimempi ja hyväksyvämpi muita kohtaan, riippumatta ihon väristä, sukupuolesta, uskonnosta tai seksuaalisuudesta. He ovat kasvaneet eri kulttuurien keskellä koulussa ja naapuristossa (Alsop 2008). He arvostavat yhteistyötä ja avointa ja rajatonta kommunikointia. He ovat luontaisia tekemään tiimityötä ja sosialisoitumaan. Edellisiin sukupolviin verrattuna he ovat suvaitsevaisempia ja tunneälykkäämpiä ja arvostavat näitä piirteitä myös muissa ihmisissä. (Tapscott 2010.)

Tämä nuori sukupolvi arvostaa vapautta. He eivät koe mitään syytä sitoutua ja nauttivat vapaudesta. He haluavat kokeilla uusia ja erilaisia asioita, niin työssä kuin vapaa-ajallaan. Teknologian ja internetin ansioista heille on avautunut vapaus valita mitä he

ostavat ja missä he työskentelevät. Heillä on jopa vapaus valita keitä he haluavat olla. Tapscott (2010) kuvaa Y-sukupolvea lauseella ”Yes we can”. Nämä sanat ilmaisevat Y-sukupolven uskoa siihen, että he voivat tehdä kaikkea, mikään ei ole mahdotonta eikä kukaan pysty tulemaan kieltämään heitä tekemästä sitä. (Tapscott 2010.) Y-sukupolvelle on kehittynyt oma uniikki identiteetti, ja tämä monipuolinen persoonallisuus tulee muokkaamaan heidän näkemyksiään ja arvoja elämästä ajan kuluessa (Stein 2013).

### **3.3 Y-sukupolvi työelämässä**

Jokaisen sukupolven määrittelee omakohtaiset erilaiset arvot, motiivit, ideat ja kommunikointi. Tämä aiheuttaa usein hankaluuksia työelämässä löytää yhteinen tasapaino ottaa kaikki huomioon tasapuolisesti. Aiemmin käytössä olleet tiukat sanomattomat säännöt, kuinka esimiestä kohdeltiin ja kuinka nuoremmat työntekijät kohtelivat vanhempia työntekijöitä, ovat nopeasti muuttumassa. (Hershatter & Epstein 2010.) Milleniaalit vaativat esimiehensä ansaitsevan heidän kunnioituksensa. Tällä tarkoitetaan, etteivät he koe välttämättä olevansa parempia kuin esimiehensä, mutta kokevat usein työnantaja ja työntekijä statuksen lähes tasa-vertaiseksi (McClellan 2008).

Y-sukupolvi käyttäytyy työelämässä erilaisin normein kuin aiemmin totutut sukupolvet. Määritelmät menestyksestä, niin henkilökohtaisesta kuin työelämässä tavoitellusta, on asetettu uudella tavalla. Heillä on selkeä ajatusmalli siitä, mitä he odottavat esimiehiltään. Jos työnantaja ei pysty vastaamaan heidän vaatimuksiinsa, he etsivät toisen joka pystyy. (Brack & Kelly 2012.)

Y-sukupolven odotukset työelämältä, työnteolta ja yrityskulttuurilta poikkeavat edellisistä. Tämän sukupolven käsitys työurasta poikkeaa myös muista. Suurin osa Y-sukupolvesta on elänyt lapsuutensa laman aikaan. He ovat kokeneet ja nähneet malliesimerkin kuinka työnantajat eivät sitoudu työntekijään. Tästä oppineena monet nuoret näkevät luonnollisena sitoutua yhteen työnantajaan vain vähäksi aikaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011.) Elämää ei rakenneta pelkästään työuran varaan, eikä myöskään yhden työpaikan varaan. Y-sukupolvelle tylsä ja joustamaton työ ei ole

vaihtoehto, eivätkä he kiinny työhön tavalla mikä estäisi irtisanoutumisen heidän puolestaan (Juuti 2010). Tälle sukupolvelle elämässä on muutakin kuin työ, ja jos jostain syystä työsuhde loppuu, löytyy heiltä luottamus siitä, että yhteiskunta tai vanhemmat tarjoavat apua (Vesterinen & Suutarinen 2011).

Edellisiin sukupolviin verrattuna milleniaaleja ei motivoi raha tai materialistiset asiat. Tämä sukupolvi löytää motivaationsa ja kunniahimonsa tunteesta tehdä jotain merkityksellistä. Milleniaalisukupolvelle työ on erittäin tärkeä asia, mutta niin ovat myös muut asiat elämässä. Halutaan työskennellä tehokkaammin kuin edelliset sukupolvet, ei kovemmin. (Redmond 2008.) McClellan (2008) kirjoittaa Y-sukupolven arvostavan nopeutta työelämässä. Heille ei riitä oman työnsä suorittaminen nopeasti, vaan he haluavat myös muiden toimivan samalla tahdilla. Tästä syystä tämä sukupolvi usein kokeekin turhautumista yrityksen olemassa olevan johdon ollessa hidas, byrokraattinen tai korkea hierarkkinen. Työympäristö, joka sallii työntekijän työskentelevän nopeasti ja tuottaa jatkuvasti uusia työtehtäviä entisten valmistuessa, motivoi Y-sukupolvea. Milleniaalien johtaminen vaatii ennakointia ja nopeutta, ja jos tätä ei työpaikalla näy, työntekijät kyllästyvät helposti ja turhautuvat. (McClellan 2008.)

Y-sukupolvi ei enää halua vain suorittaa työtään ja työskennellä työntekijänä yrityksissä. He haluavat kehittää ja johtaa niitä, osana tiimiä. Tehtyjen tutkimusten perusteella, milleniaalisukupolvi haluaa vapauden työskennellä milloin ja missä he haluavat. He vaativat työltä merkityksellisyyttä, monipuolisuutta ja vaativuutta, sekä samalla vapautta yhdistää työ ja vapaa-aika tasapuolisesti. Joka toinen Y-sukupolven edustaja kertoo vapaa-ajalla ja perhe-elämällä olevan suurempi merkitys kuin työllä. (Tapscott 2010.)

Tämä sukupolvi haluaa, että heitä kohdellaan yksilönä. Tämä tarkoittaa yksilöllisiä kehittymismahdollisuuksia, palauteskusteluita, projektimaista työtä sekä palkan maksua haluamalla muodolla, joko aikana tai rahana. Y-sukupolvi arvostaa ennen kaikkea rehellisyyttä ja toimintatapojen läpinäkyvyyttä ja vaatii sitä myös yritykseltä missä työskentelee. (Tapscott 2010.) He vaativat työnantajiltaan oikeuksiaan, eivätkä ole pelokkaita sanomaan mielipidettään ääneen. He haluavat jatkuvasti mahdollisuuksia oppia uusia taitoja (Alsop 2008).

Gilmore ja Turner (2010) esittävät milleniaalisukupolven olevan uniikki sukupolvi, joka haluaa työskennellä työnantajalla, joka ymmärtää ja jakaa heidän arvonsa ja jos vain mahdollista myös osan heidän identiteettiään. Y-sukupolvelle työn tulee vedota heidän omin persoonallisiin ominaisuuksiin ja arvoihin. Y-sukupolvi haluaa nähdä omien arvojensa heijastuvan yrityksen omasta yrityskulttuurista. Omatessaan tarkat toiveet työstä, jota he haluavat tehdä, ja samalla elää omaa elämäänsä, he ovat myös erittäin tarkkoja työpaikastaan. Y-sukupolvi haluaa nauttia töihin menemisestä niin työnsä takia kuin myös nauttia siitä missä he tekevät sen. Rekrytointiprosessissa onkin erityisen tärkeää onnistua luomaan realistinen kuvaus työstä, työnkuvasta, työolosuhteista ja työskulttuurista. (Gilmore & Turner 2010.)

Simonsin (2010) suorittaman tutkimuksen mukaisesti 73 % Amerikkalaisista määrittelee Y-sukupolven heidän kiintymyksestä teknologiaan. Y-sukupolven kasvaessa ja tottuessa teknologiaan ja digitaalisuuteen, näistä kummastakin termistä on tullut enemmänkin pakollinen tarve kuin luksus työelämässä. Teknologia on tullut osaksi milleniaalien identiteettiä ja heillä on taito omaksua uudet teknologiat välittömästi. He odottavat työolosuhteiltaan helppoutta ja kehittynyttä teknologiaa. Tällä on suora yhteys myös sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Jos yritys ei panosta teknologian kehitykseen, menettää se heti potentiaalisia työntekijöitä. (Simons 2010.) Ensimmäistä kertaa työelämässä nuorempi sukupolvi kantaa enemmän tietoa kuin aikaisemmat yhteensä. He käyttävät teknologiaa hyödykseen ollakseen tehokkaampia (Redmond 2008).

Teknologian nopeuteen ja välittömiin vastauksiin, sekä kommentteihin tottuneena Y-sukupolvi tarvitsee välitöntä palautetta ja arvostusta työelämässä esimiehiltään. Jos työnantaja ei huomioi Y-sukupolvea ja anna kiitosta, heikentää se työtehoa ja työsuoritusta monella tapaa. Tämä sukupolvi ei jaksaa odottaa ylennyksiä pitkään, vaan haluaa todistusta onnistuneesta työstä heti. Jos välittömiä kannusteita ei tule, se turhauttaa heitä. Turhautuminen näkyy työsuorituksessa ja työtyytyväisyydessä, sekä sitoutumisessa yritykseen. (Deal, Altman & Rogelberg 2010.)

Y-sukupolven heikoksi haukuttua sitoutumista selittää heidän valmius lähteä jatkamaan uraansa toisen yrityksen mukaan, jos heille tärkeät asiat eivät toteudu työpaikalla. Heidän sitoutumista pystytään parantamaan panostamalla asioihin, jotka ovat tärkeitä tälle sukupolvelle. Hyvä ilmapiiri, kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen ja

oikeudenmukaisuus ovat suuria ja tärkeitä asioita milleniaalisukupolvelle. Työpaikkaa saatetaan hyvinkin helposti vaihtaa, jos esimerkiksi työssä mahdollinen eteneminen tapahtuu iän myötä, eikä ollenkaan saavutusten perusteella. Hyvin usein Y-sukupolven lojaaliuden ansaitsevat ensin työkaverit ja vasta sen jälkeen organisaatio tai esimies. Kehittämismahdollisuuksien ollessa arvossa tälle sukupolvelle, yritys joka ei tarjoa näitä mahdollisuuksia, menettää työntekijöitä sormia napauttamalla toiselle yritykselle. (Piha & Poussa 2012.)

### **3.4 Y-sukupolven johtaminen**

Jokaisen hyvän esimiehen tärkein työtehtävä on johtaa työntekijöitä menestykseen. Esimiehen tulee ymmärtää jokaisen sukupolven käyttäytymistä ja historiaa pystyäkseen säätämään johtamistyyliään sopivaksi. (Hershatler & Epstein 2010.)

Y-sukupolvea eteenpäin puskevien olennaisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen työelämässä on elintärkeää, jotta osataan ja voidaan motivoida ja pitää heidät yrityksessä tulevaisuudessakin. Näin työnantajat voivat muokata strategiaansa tehdäkseen itsestään mielenkiintoisemman milleniaalisukupolvea varten. Vaikkakin monet kritisoivat Y-sukupolven loputtomia vaatimuksia, ei työnantajilla ole paljon muita vaihtoehtoja kuin taipua niihin selviytyäkseen. (Hershatler & Epstein 2010.)

Y-sukupolvi on nousemassa suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden menestyminen onkin täysin kytköksissä tämän sukupolven menestymiseen. Tämän takia on tärkeää saada Y-sukupolvi sitoutettua yritykseen. Työnantajan roolissa on tullut entistä tärkeämmäksi luoda arkisimmistakin työtehtävistä mielenkiintoisia ja uusia mahdollisuuksia avaavia. Työntekijöiden sitouttaminen tulisi olla ensimmäinen prioriteetti työnantajille, jotka haluavat pitää Y-sukupolven yrityksessään. (Barnes 2008.)

Y-sukupolvi vaatii jatkuvaa huomiota ja palkitsemista. Tämän sanotaan olevan heijastus heidän suojellusta lapsuudestaan. Koska tämä sukupolvi on edellisiin verrattuna huomattavasti herkempi, he toimivat paremmin kiitoksella kuin kritiikillä. Ei pitäisi siis tulla yllätyksenä, että paineen alla nämä nuoret haluaisivat kovasti arvostusta,



mutteivät kuitenkaan samaan aikaan ylitä esimiehen odotuksia. Siitä syystä, että milleniaalit haluaisivat kuulla vain positiivista palautetta kritiikin sijasta, tulee heistä helposti ärsyyntyneitä kehityksen tarpeesta keskustellessa. Tämä kohderyhmä toivoo kuitenkin kaikesta huolimatta jatkuvaa kommentointia työsuorituksestaan kehittyäkseen. Palautteen puute koetaan helposti äänettömänä negatiivisena kritiikkinä. (Barnes 2008.) Tämän takia kriittinenkin palaute tulisi antaa positiivisessa mielessä ja rohkaisten (McClellan 2008).

Y-sukupolvelle on tärkeää antaa uusia mahdollisuuksia ja kehittää heitä. Y-sukupolvi arvostaa itsensä tuntemista tärkeäksi ja kokee sitoutuvansa yrityksen tulevaisuuteen. Myöskin työntekijät, joilla on mahdollisuuksia edetä yrityksessä, lähtevät herkemmin uuden työn etsintään. Tärkeintä milleniaaleille onkin nauttia työstä ja olla hyvä siinä, näin he mielellään antavatkin täyden potentiaalinsa työnantajan käyttöön. Työnantajat saattavat pitää riskinä työntekijöiden kehitystä tukevan investoinnin tehdessään heistä houkuttelevamman muiden yritysten silmissä. Kuitenkin tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että koulutuksen tuomat edut voittavat mahdolliset riskit. (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011.)

Y-sukupolven edustajista yli 80 % käyttää sosiaalista mediaa päivittäin ja luku on kasvussa jatkuvasti. Esimerkkeinä toimivat Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, jotka kaikki tarjoavat välitöntä ja rajatonta yhteyttä tuhansiin ihmisiin. Jos esimies rohkaisee käyttämään näitä verkostoja ja kommunikoimaan muiden milleniaalien kanssa, on yrityksenkin mahdollisuudet kommunikoida ja päästä käsiksi uusiin potentiaaleihin rajattomat. (Simons 2010.)

Vaikkakin Y-sukupolven työmoraalia on jatkuvasti kyseenalaistettu, on tämä havainto usein todettu vääräksi. Ollessaan sitoutuneita yritykseen, Y-sukupolvi on valmis laittamaan itsensä likoon ja antamaan täyden potentiaalinsa yrityksen käyttöön auttaakseen sitä menestymään. He ovat valmiita jopa karsimaan omasta ajastaan ja tekemään ylimääräisiä tunteja auttaakseen organisaatiota. (Hauw & Vos 2010.)

Y-sukupolven sitouttamiseksi on organisaatioiden ymmärrettävä tämän sukupolven motivoivat tekijät. Parhaan työtuloksen saamiseen ja ylläpitämiseen on ymmärrettävä, keitä milleniaalit ovat ja, mitä he haluavat heidän elämältään. Ymmärtäessä syyt, miksi

Y-sukupolvi on erilainen, voidaan niitä käyttämällä onnistuneemmin suorittaa sitouttamisstrategiaa tähän nousevaan työvoimaväestöön. (McClellan 2008.)

#### **4 Johtamisesta ja esimiestyöstä**

Kunnioitus, rehellisyys ja yhteisöllisyys ovat arvoja joihin johtajuus tulisi perustaa. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Johtajan vastuullisin ja tärkein työtehtävä on saada työntekijän potentiaali esiin ja kehittää sitä pidemmälle, niin työssä kuin ihmisenä. Johtajan onnistumisen mitta on se, kun hänen työntekijänsä menestyvät. Johtajuus on kokonaisvaltainen prosessi, jonka syvin tarkoitus on vaikuttaa yksilöön tai ryhmään niin, että yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti ja yhdessä. (Sydänmaalakka 2009.)

Onnistuneen johtamismallin tulisi olla niin yksinkertainen kuin siitä vain mahdollisesti onnistutaan saamaan. Johtajuus itsessään on monimutkainen ilmiö, mutta sen eteenpäin vieminen tulisi saada mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon. Johtajuutta voidaan käsitellä esimerkiksi tällä kolmijaolla: rationaalinen johtajuus, joka on suoritusten johtamista, emotionaalinen johtajuus, joka taas tarkoittaa tehokasta kommunikointia ja henkinen johtajuus, joka on merkityksen avulla tapahtuvaa johtamista. (Sydänmaalakka 2009.)

Hyppänen (2007) kirjoittaa johtamismallin kokonaisuuden muodostuvan organisaation visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksesta. Nämä toimivat samalla organisaation strategian perustana. Toiminta-ajatuksella tarkoitetaan syytä, miksi yritys on olemassa. Sitä avaamalla on tarkoitus tuoda henkilöstölle näkyviin tietoperustaa ja luoda tunnetta, että heidän työnsä on arvokasta ja hyödyllistä. Arvot perustavat yrityksen periaatteet ja toimintatavat. Näiden tulisi olla jokaisella työpaikalla näkyvät ja johdon ja esimiesten tulisi toimia näiden mukaisesti ja viedä niitä eteenpäin. Visio, eli yrityksen tulevaisuuden tavoitetilä johon se pyrkii, näyttää suunnan henkilöstölle, miksi töitä tehdään ja mitä tavoitellaan yhdessä. Se kertoo yrityksen tulevaisuuden toivenäkymät. (Hyppänen 2007.)

Johtajuuden vaikeustaso ja odotukset ovat nousseet ja muuttuneet entistä korkeammalle ja haasteellisemmiksi. Johtajalta odotetaan jatkuvasti parempia tuloksia ja kykyä toimia nykyisessä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa globaalissa ympäristössä. Johtajan on oltava kova ja hallittava tehokkaasti myös ristiriitaiset vuorovaikutustilanteet. Johtajan on kuitenkin samalla säilytettävä pehmeys ja kyky nähdä toinenkin näkökulma. Johtajan on oltava toimissaan nopea, joustava ja tehokas. Samaan aikaan häneltä odotetaan tunneälyä, herkkyyttä ja syvällisyyttä. Pystyäkseen hallitsemaan työnsä haasteet, on johtajalla oltava huipputiimi. Johtajan on jaettava vastuutaan ja toteuttaa johtajuutta yhdessä. Johtamista ei voi jättää vaan johtajien varaan, vaan se on yhteistoimintaa. (Sydänmaalakka 2009.)

Vanhat säännöt johtamisesta ovat ennen muodostuneet ”kolmen koon” käsitteestä: käske, kontrolloi ja korjaa. Nykyisin suositaan enemmän johtamisen uutta linjausta ”kolmen iin” tavoin: innostu, innosta ja innovoi. (Sydänmaalakka 2009.)

#### **4.1 Esimiestyö**

Esimiehen tulee olla karismaattinen puhuja, jämäkkä ja uskottava sanoissaan sekä ennen kaikkea luotettava. Häneltä odotetaan jatkuvaa tehokkuutta ja nousevaa tuottavuutta (Moisalo 2010). Esimiestehtävässä työskennellessä työtehtäviä on laajasti. Esimerkkeinä tulosten seuraaminen ja niihin reagoiminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden tavoittelu, toiminnan kehittäminen, kannustaminen ja palautteenanto sekä osaamisen kehittäminen (Hyppänen 2007).

Esimiestyö on vaikuttamista. Toisin muotoillen, esimiestyö on siis johtamista. Esimiestyöllä on tarkoitus näyttää mallia ja johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita. Esimiehen on tärkeä ymmärtää oman työnsä vaikutus organisaatioon ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Näin esimies johtaa organisaation menestykseen. (Hyppänen 2007.)

Tärkeimpänä taitona esimiehenä on kokonaisuuksien hallinta. Tarkoituksena on varmistaa toiminnan sujuvuus ja pitää selkeät tavoitteet mielessä. Esimiehen tulee pystyä kommunikoimaan, kannustamaan ja kuuntelemaan työntekijöitään. Esimiehen

täytyy myös ymmärtää työympäristön hyvinvointia ja edistää sitä. Hyppänen tiivistää esimiestaidot kolmeen osa-alueeseen, joita ovat tahto, tieto ja taito. Tahto on intohimoa olla esimies ja onnistunutta itsensä johtamista ja itsensä tuntemista. Tiedolla tarkoitetaan esimiehen vastuuta, tavoitteita ja lainsäädännöllistä vastuuta. Taito kattaa vuorovaikutustaidot ja motivoinnin. Mikään näistä yksinään ei tee esimiehestä onnistunutta, vaan esimiesosaaminen koostuu näiden yhdistelmästä. (Hyppänen 2007.)

Esimiestehtävät voidaan jakaa management ja leadership tehtäviin. Managerit ja leaderit johtavat erilaisin keinoin ja eri tavoitteet mielessään. Management-johtamisella tarkoitetaan asioiden johtamista ja Leadership-johtajuus on karkeasti sanottuna ihmisten johtamista. (Hyppänen 2007.)

Siitä huolimatta, onko esimies manageri vai leaderi on esimiestyön tärkein päivittäinen työtehtävä johtaa. Haasteena onkin saada alaiset tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita ja tekemään asioita niiden eteen. Moisalo (2010) onkin todennut kirjassaan Arjen johtaminen – käytännön esimiestyötä, että esimies voi vaatia alaisiltaan vain samaa, mitä itse suorittaa. Tärkeintä onkin näyttää omaa esimerkkiä ja johtaa sillä. On myös erityisen tärkeää järjestää työt niin, että alaisten henkilökohtainen osaaminen ja suoritettavat työtehtävät kohtaavat mahdollisimman saumattomasti. Työntekijöiden osaaminen on siis huomattava, sekä sitä tulee kehittää potentiaalinen puitteissa. Tällöin myös asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan kun työntekijän osaaminen, työtehtävä ja tavoitteet ovat tasapainossa. Esimiehen tulee tietää oman tiiminsä jäsenten heikkoudet ja vahvuudet ja kehittää niitä tietoisesti. Kiitollisuuden osoittaminen ja palkitseminen on tärkeää onnistuneessa esimiestyössä ja työntekijöiden johtamisessa. (Moisalo 2010.)

## **4.2 Leadership**

Leadership-johtamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti ihmisten johtamista ja se on osa onnistunutta esimiestyötä (Sydänmaalakka 2009). Leadership-johtajuutta usein verrataan management tyyliin johtajuuteen, jonka tarkoituksena on johtaa asioita. Nämä kaksi eri tapaa johtaa on hyvä erottaa toisistaan käsitteinä, koska niiden tehtävät ja tarkoitukset ovat erilaiset (Sydänmaalakka 2009). Usein puhutaankin vertailevasti näistä kahdesta johtajuudenmallista (Hyppänen 2007). Sydänmaalakka (2009) ja Hyppänen (2007) ovat kummatkin kuitenkin samaa mieltä asiasta, ettei näitä kahta tulisi

liikaa nähdä erilaisina toimina, vaan niiden kuuluisi olla yhtenäinen johtamisen kokonaisuus ja tapa johtaa. Kummatkin painottavat ettei esimiestyötä ole tarvetta jakaa ja erotella eriarvoisiin tehtäviin, vaan kummatkin tulisi nähdä yhtä tärkeinä ja tasapuolisinä. Hyvä esimies suoriutuu kummastakin moitteettomasti. (Sydänmaalakka 2009, Hyppänen 2007.)

Leadership on kykyä vaikuttaa henkilöstöön. Tavoitteena on saada koko organisaatio yhdessä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Leadership-johtamisella voidaan saavuttaa organisaation muutoksia johtamalla ihmisiä tavoitteisiin. Leadership-johtajuutta kuvaillaankin usein tapana, jolla johtaa organisaatiota muutosten läpi kasvuun. Näin voidaan päästä irti vanhoista ajatusmalleista ja käytännöistä ja valmistautua tulevaisuuden haasteisiin. (Daft 2008.)

Leadership-johtajuusmalli perustuu esimiehen johtamiseen omana itsenään ja persoonansa avulla. Hän on lähellä ja tavoitettavissa alaisilleen ja on mukana organisaation toiminnassa. Leadership-johtaja inspiroi ja haastaa alaisiaan uusiin haasteisiin. Tällä tyylillä johtaessa tarvitaan esimieheltä luovuutta, joustoa ja kokeilunhalua. Hän haluaa viedä ja kehittää organisaation toimintaa paremmaksi. Leadership-johtajat luottavat työntekijöihinsä ja kouluttamalla kehittävät heitä. (Daft 2008.)

### **4.3 Sitouttaminen**

Puhuttaessa sitoutumisesta, tarkoitetaan työntekijän uskoa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Käsitteeseen liittyy myös työntekijän halu tehdä töitä organisaation menestymisen hyväksi ja halua olla osana yritystä ja sen menestystä. Sitoutuminen on siis lojaaliutta yritystä kohtaan. Jos verrataan pysyvyyttä ja sitoutuneisuutta, sitoutuminen on asenteellinen ja tunteisiin perustuva käsite. (Lampikoski 2005.)

Jotta pystyttäisiin sitouttamaan henkilöstöä, täytyy ensin ymmärtää työntekijöiden sitoutumisen syitä. Sitouttamisella voidaan saavuttaa työpanoksen maksimointi, sekä intohimoa ja energiaa työtä kohtaan. Organisaatioiden tulisi kiinnittää entistä enemmän huomioita sitouttamiseen ja sen positiivisiin puoliin. Onnistuneella sitouttamisella on

suora vaikutus työntekijöiden säilyttämiseen ja tuottavuuteen. Korkean sitoutuneisuuden työpaikat houkuttelevat henkilöstöä, joka on motivoitunut tekemään töitä organisaatiolle. Sitouttamisella saadaan aikaan positiivista ilmapiiriä ja positiivista kehitystä koko organisaation tasolla. (Byrne 2014.)

## **5 Tutkimuksen toteutus**

Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan yleisesti havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa ja mittaamalla selvitettyä tutkimusta. Empiirisellä tutkimuksella tarkastellaan todellisuutta ja ilmiöitä sellaisina kuin ne tutkijalle näkyvät. Tarkoituksena on ymmärtää ilmiöitä kokemusten kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tieteellisesti suoritetun tutkimustyön tulee olla aina avointa ja puolueetonta. Tutkimuksesta saadun tuloksen ei kuulu vaihdella tulkinnasta tai tutkijasta riippuen. Tieteellisen tutkimuksen voi suorittaa empiirisin menetelmin tai teoreettisesti. Empiirisesti suoritetussa tutkimuksessa analysoidaan tehnyt havainnot. Teoreettinen tutkimus voidaan suorittaa ilman havainnoimista. (Nummenmaa 2004.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella, eli laadullisella tutkimuksella, tavoitellaan ilmiön ominaisuuden ja laadun kuvaamista. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Nimensä mukaisesti tämä kuvaa ilmiötä numeroin ja tilastoin esitettynä. (Nummenmaa 2004.)

Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelua. Kyselylomakkeesta löytyy valmiit kysymykset, joihin osallistuja vastaa. Kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Strukturoitua haastattelumenetelmää voidaan hyödyntää niin kvantitatiivisessa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Nummenmaa 2004.)

Tämä tutkimus koskee kohdeyrityksen Y-sukupolvea. Tutkimuksen pääkohtana on selvittää ja tuoda esille, mitä Y-sukupolvi odottaa johtamiselta ja, mikä saa Y-sukupolven sitoutumaan työhön. Tutkimuksen pääongelmana on miten johtaa Y-

sukupolvea onnistuneesti. Alaongelmina toimivat Y-sukupolven arvot ja minkäläistä johtajuutta heihin tulisi kohdistaa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työntekijöiden sitoutumista.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa informatiivista tietoa kohdeyrityksen käyttöön Y-sukupolvesta ja heidän johtamisesta. Yllämainittujen tutkimusongelmien avulla on tarkoituksena selvittää toimivaa johtamisen mallia Y-sukupolven johtamista ja sitouttamista varten. Tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena ja siinä käytetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksessa käytettiin avuksi kyselytutkimusta. Sähköinen kyselylomake muodostui 22 kysymyksestä. Kyselylomakkeen (liite 1) pystyi täyttämään itsenäisesti oman ajan mukaisesti sähköisen internet linkin avulla. Kyselyyn vastaamiseen kului alle viisi minuuttia. Kyselylomake lähetettiin tutkimuksen kohderyhmälle kohdeyrityksen sisällä. Kohderyhmänä toimi Y-sukupolvi, eli henkilöt jotka ovat syntyneet 1977-1997 vuosien välillä. Kyselyyn tulleet vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti.

Kyselyn pääteemoja olivat : Johtamisen vaikutus sitoutumiseen, esimiehen tärkeimmät piirteet ja työntekijöiden halu kehittyä sekä sitoutua organisaatioon.

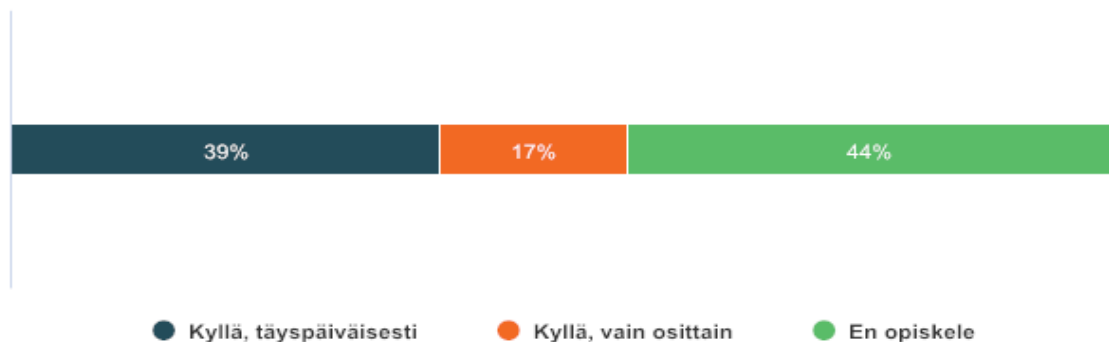
## **6 Tulokset**

Tutkimustulokset koostuivat 34 vastauksesta kyselylomakkeeseen. Kysely lähetettiin 41. henkilölle, joten vastausprosentiksi saatiin 82,9 %. Jokainen kyselyyn vastannut edusti tutkittavaa Y-sukupolvea kohdeyrityksen sisällä. Vastajat toimivat monessa erilaisessa työtehtävässä saman organisaation sisällä, mutta vaihtelevasti eri toimipisteillä.

## 6.1 Työhön sitoutuminen

Ensimmäiset kysymykset käsittelivät Y-sukupolven kouluttautumista ja sitoutumista työhön. Tarkoituksena oli saada selville, mitä Y-sukupolven edustajat arvostavat työssään, kuinka sitoutuneita he ovat tällä hetkellä kohdeyritykseen ja syitä siihen. Lisäksi haluttiin tietää myös, kuinka hyvin työntekijät ovat perehdytetty heidän työtehtäviinsä.

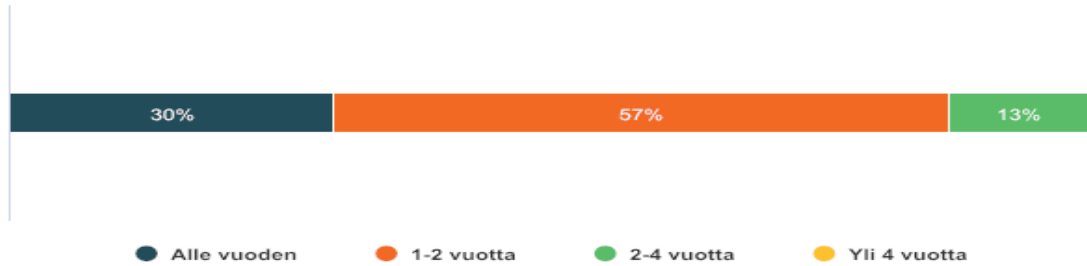
Kuvio 1 vastauksista voitiin huomata, että 56 % vastaajista opiskelee samanaikaisesti kuin on töissä. 43 % vastasi opiskelun kuuluvan myös lähitulevaisuuden suunnitelmiin ja 20 % halusi jatkaa opiskelua, muttei vielä tulevina vuosina. Kaikista opiskelijoista 53 % opiskelee alaa, joka ei vastaa ollenkaan heidän nykyistä työtehtäväänsä. 38 % vastaajista opiskelee alaa, joka liittyy työtehtävään hieman, ja vain 7 % opiskelee työtehtäväänsä tukevaa alaa.



Kuvio 1. Opiskelu työn ohessa

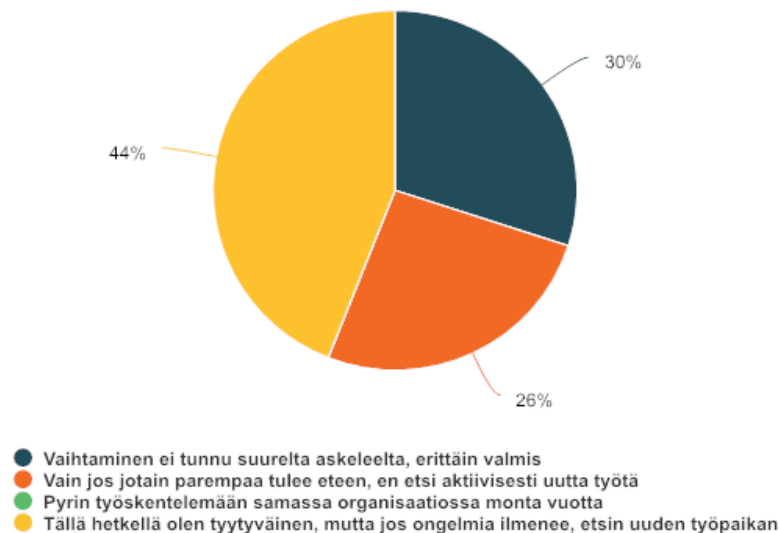
Seuraavasta kuviosta nähdään työsuhteiden keskimääräinen kesto (kuvio 2). Aikaisempien työntekijöiden sitoutumista ja työsuhteen pituutta kyseiseen kohdeyritykseen ei tiedetä, mutta tutkimuksen mukaan pitkiä (2-4 vuoden) työsuhteita on vain harvalla organisaation sisällä. 30 % työntekijöistä on ollut alle vuoden työsuhteessa yrityksen kanssa. Suurin osa työntekijöistä on ollut työsuhteessa 1-2 vuotta. Kukaan vastanneista ei ole ollut kyseisessä yrityksessä yli neljää vuotta.





Kuvio 2. Nykyisen työsuhteen pituus

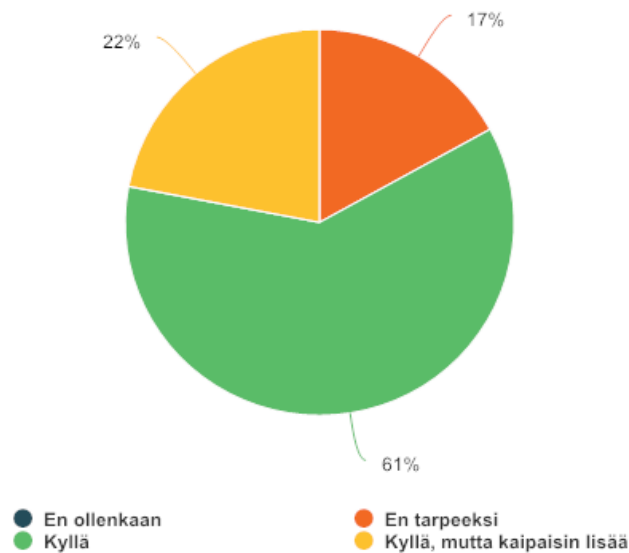
Kuviosta 3 voidaan nähdä, että vastanneista jopa 30 % koki, että olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa ongelmitta. 44 % oli tyytyväinen tämän hetkiseen työhön, mutta mahdollisten ongelmien ilmetessä olisi valmis lähtemään uudelle työnantajalle. Kukaan ei vastannut pyrkivänsä työskentelemään samassa organisaatiossa monta vuotta.



Kuvio 3. Valmius vaihtaa työpaikkaa

Kysyttäessä syitä työsuhteen keston, keskimääräisenä vastauksena saatiin epätietoisuus vielä omasta tulevaisuudesta. Moni koki työn väliaikaisena ja todennäköisimpänä vaihtoehtona nähtiin lyhytaikainen työsuhte. Muutama työntekijä kertoi kuitenkin haluavansa pitkän uran organisaatiossa, ja siihen liittyi saumattomasti myös oma kehittyminen ja uralla eteenpäin pääsy, sekä työn sopiva haastavuus. 44 % vastanneista teki töitä 25-35 tuntia viikossa ja kertoi haluavansa enemmän aikaa vapaa-ajalle. 23 % koki 15-25 työtuntia viikossa raskaaksi ja toivoi parempaa vapaa-ajan ja työn tasapainoa.

Kyselylomakkeessa pyydettiin valitsemaan arvoja, joita Y-sukupolven edustajat pitävät tärkeimpänä tällä hetkellä omassa työssään. Yli 70 % vastaajista valitsi työn helppouden, joustavuuden ja mukavat työkaverit. Myös työn mielekkyyttä, hyvää esimiestä, tulevaa uraa, organisaation kansainvälisyyttä ja hyvää mainetta, palautteen saamista ja mahdollisuutta kehittää itseään pidettiin tärkeänä. Vähiten ääniä saivat pitkä työsuhde ja hyvät työsuhde-edut. Jopa 70 % vastasi myös kokevansa pystyvän vaikuttamaan työhönsä. Kuvio 4 nähdään, että yhteensä 39 % koki tarvetta lisäkoulutukselle. 61 % vastasi saaneensa tarpeeksi koulutusta työtehtäväänsä varten.



Kuvio 4. Työtehtävään saatu koulutus ja sen koettu riittävyys

Tutkimuksesta voidaan selkeästi lukea, ettei sitoutuminen organisaatioon ole korkealla tasolla. Työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Työpaikkaa oltaisiin valmiita vaihtamaan helposti tai viimeistään ongelmien ilmetessä. Y-sukupolvelle on tyypillistä lyhyet työsuhdet, ja tässä tapauksessa sitoutumattomuutta voidaan ainakin osaksi selittää sillä, että vain harva työntekijä opiskelee työtehtäväänsä vastaavaa alaa. Monet kokevat työtehtävänsä väliaikaisena työnä ja toivovat enemmän vapaa-aikaa työn sijasta. Myös työtehtävään saatava koulutus ja jatkokoulutus on koettu puutteellisena, mikä usein on syy heikkoon sitoutumiseen. Suurimmalle osalle heidän työtehtävänsä tärkeintä oli työn joustavuus, sen helppous ja mukavat työkaverit. Vain harva koki tärkeäksi asiaksi pitkän työsuhteen.

## 6.2 Esimiehen ja johtamisen vaikutukset

Seuraavien kysymysten tarkoituksena oli selvittää, mitä piirteitä esimiehellä arvostetaan ja kuinka paljon esimiehen toimet koetaan vaikuttavan työpaikkaan sitoutumisessa. Vastauksia haettiin siihen, minkälaisena kohdeyrityksen Y-sukupolven edustajat näkevät hyvän johtajan ja johtajuuden sekä, miten nykyistä voitaisiin parantaa.

Seuraavassa taulukossa 1 kyselyyn vastanneet valitsivat esimiehen tärkeimmät ominaisuudet. Vastauksista voidaan nähdä, että joustavuutta, luotettavuutta, palautteen antoa ja kehittämistä arvostetaan eniten. Esimiehen tulisi välittää Y-sukupolvea, antaa heille yksilöllistä huomiota, osoittaa mielenkiintoa heidän työtään kohtaan ja antaa heille rakentavaa ja kehittäväää palautetta. Esimieheltä haluttiin kaverillista otetta johtamiseen, eikä etäistä esimiestä kaivattu.

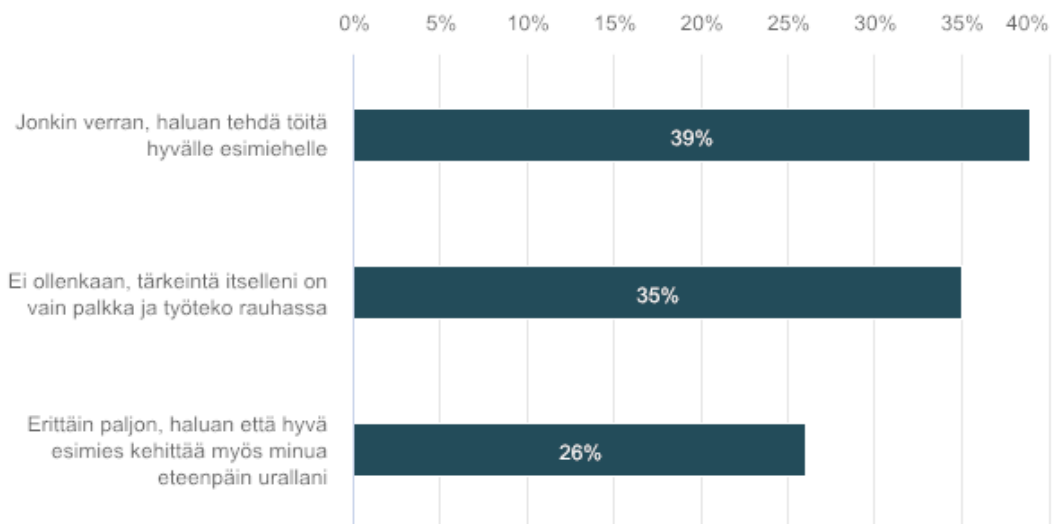
Taulukko 1. Tärkeimmiksi koetut ominaisuudet esimiehellä

Antaa palautetta	73%
Auttaa etenemään ja kehittää	73%
Joustava	69%
Osoittaa mielenkiintoa työtäsi kohtaan	65%
Luotettava	65%
Antaa vastuuta	60%
Kuuntelee	56%
Kaverillinen	47%
Tasapuolinen	43%
Tuntee vahvuudet ja heikkoudet	34%
Jakaa tietoa	34%
Kysyy mielipidettäsi	34%
Itsenäinen	26%
Antaa työskennellä rauhassa	4%
Pysyttelee etäällä	0%

Tutkimuksessa kysyttiin kohderyhmältä, kuinka hyvin arvostetut ominaisuudet toteutuvat nykyisessä esimiehellä. Vastauksista voidaan päätellä, että organisaation

johto onnistuu hyvin johtamisessa. 65 % vastaajista kokee, että ominaisuudet, joita he arvostavat toteutuvat nykyisessä johtajuudessa. 26 % kokee niiden toteutuvan erittäin hyvin. On kuitenkin tärkeää huomata, että jopa 9 % kyselyyn osallistuneista, kokee etteivät heidän tärkeinä pidetyt ominaisuudet näy esimiehen työssä.

Seuraavasta kuviosta 5 nähdään esimiehen toiminnan vaikutus sitoutumiskykyyn kohdeyrityksessä. Vain 26 % kokee, että onnistuneella esimiestyöllä he sitoutuvat yritykseen. Jopa 35 % työntekijöistä näkee, ettei esimiehellä ja heidän sitoutumisellaan työhön ole yhteyttä. 39 % Y-sukupolven edustajista haluaa tehdä töitä hyvälle esimiehelle. Heille hyvä esimies vaikuttaa organisaation sitoutumiseen.

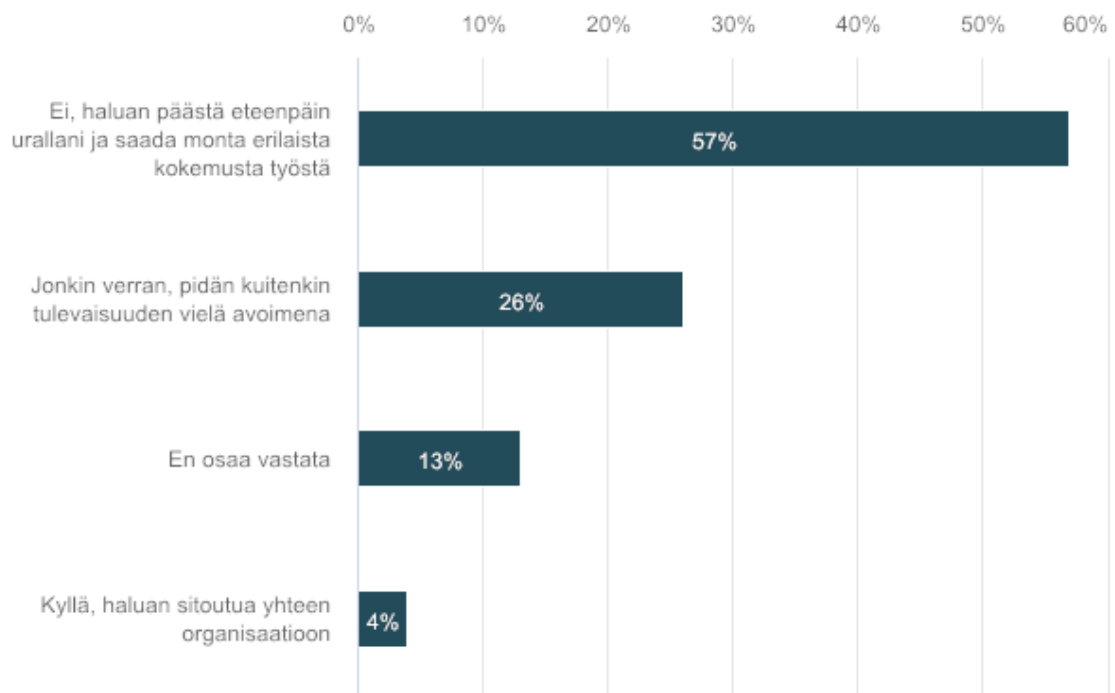


Kuvio 5. Esimiehen toiminnan vaikutus yritykseen sitoutumiseen

Kyselyssä haluttiin tietää vastaajien näkemystä hyvästä johtamisesta ja miten nykyistä voitaisiin parantaa. Vastauksiksi saatiin, että nykyiseltä johtamiselta kaivataan enemmän palautteen antoa, vastuunjakoja ja palkitsemista. Toivottiin myös lisää tiimipalavereita, koulutuksia, kehittymisen seuraamista ja sujuvammin kulkevaa informaatiota. Hyvän johtajuuden sanottiin tarkoittavan delegointia, tiimityötä, kiitoksen antoa, motivointia, yksilöllistä kehittämistä, kehityskeskusteluita, tiedon jakamista, joustavuutta, ymmärrystä sekä rehellisyyttä. Johtajuudelta haluttiin myös tasavertaisuutta ja kaverillisuutta.

Kysymys 18 käsitteli onnistunutta johtamista ja esimestaitoja, kuinka ne vaikuttavat sitoutumiseen ja ovatko ne tarpeeksi riittäviä syitä sitoutua organisaatioon. Vaikka

aiemmin todettiin, että esimiehen toiminnalla on jonkin verran merkitystä yritykseen sitoutumisessa, voidaan seuraavasta kuviosta 6 nähdä Y-sukupolven heikko sitoutumiskyky organisaatioon. Vaikka esimiestyö onnistuisi ja johtaminen olisi hyvää, kokee jopa 56 % työntekijöistä, ettei se riitä syyksi jäädä yritykseen. Kaivataan jatkuvasti uutta kokemusta ja mahdollisuuksia kehittyä lisää. 26 % kokee, että sillä voi olla vaikutusta, muttei silti lupaille sitoutumista. Vain 4 % on valmis sitoutumaan yhteen yritykseen. Tämä osuus haluaa kasvaa saman organisaation sisällä sekä kehittää itseään työssään ja uralla eteenpäin kyseisessä yrityksessä. 13 % ei osannut vastata kysymykseen. Jo aiemmin todettu alhainen sitoutuminen näkyy myös tutkimuksen tässä osuudessa. Onnistuneella johtamisella pystytään vain jonkin verran sitouttamaan Y-sukupolvea, mutta ei kokonaan.



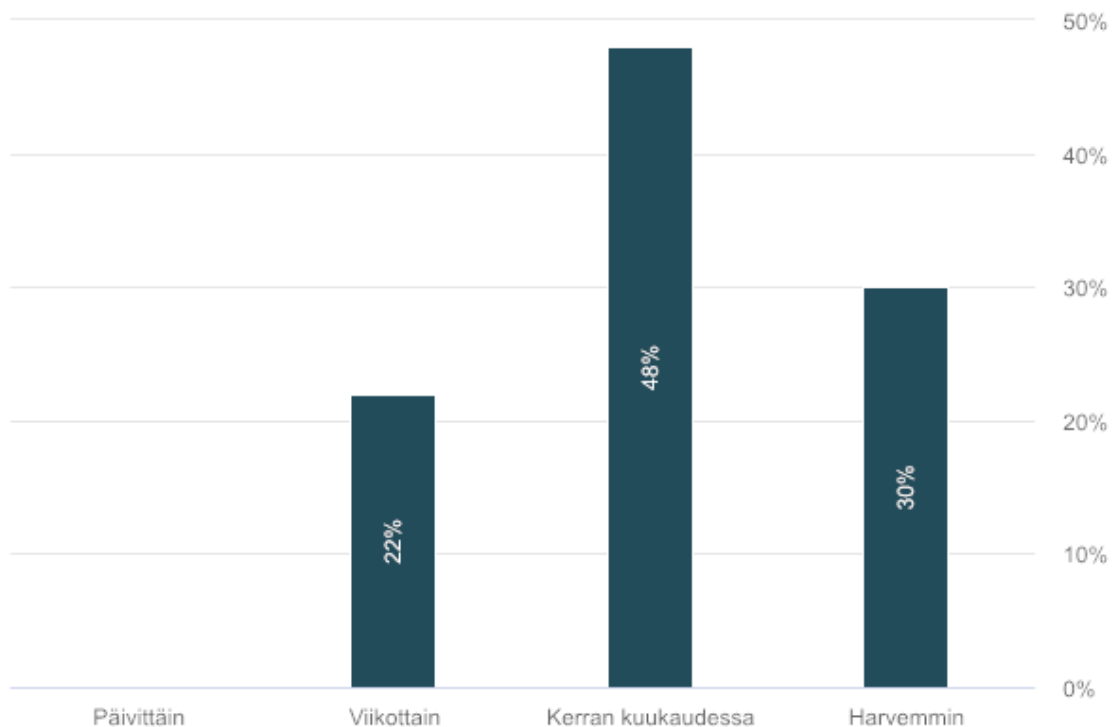
Kuvio 6. Toimivan johtamisen vaikutus yritykseen sitoutumisessa moneksi vuodeksi

### 6.3 Kehittyminen työssä

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, kuinka paljon kohdeyrityksen Y-sukupolvi kokee saavansa palautetta ja millä tavoilla se vaikuttaa heidän työskentelyynsä. Haluttiin myös tietää halukkuutta lisäkoulutukselle ja kiinnostusta kehittyä omassa työtehtävässä eteenpäin.

Kuviosta 7 voidaan nähdä, että vain harva koki saavansa palautetta viikoittain. 48 % vastasi saavansa palautetta vain kerran kuukaudessa, ja 30 % koki saavansa palautetta jopa sitä harvemmin. Palautteen anto on todettu tärkeäksi Y-sukupolvelle. Palautteen puute voidaan linkittää sitoutumattomuuteen ja epätyytyväisyyteen johtamisessa. Johtajuuden päivittäisiin työtehtäviin kuuluisi antaa palautetta työntekijälle.

Kyselylomakkeen 20. kysymys oli seuraava: Millä tavoin palautteen saaminen vaikuttaa työhösi? Melkein jokainen vastaus kertoi palautteen saamisen vaikuttavan suoraan työmotivaatioon. Jos palautetta ei tullut, koettiin työ huonosti tehdyksi. Palautteen koettiin olevan ainut keino kehittyä, ja sitä kerrottiin tarvittavan lisää. Kysymykseen kommentointiin myös, että kriittinen palaute saattaa joskus aiheuttaa motivaation hiipumista.

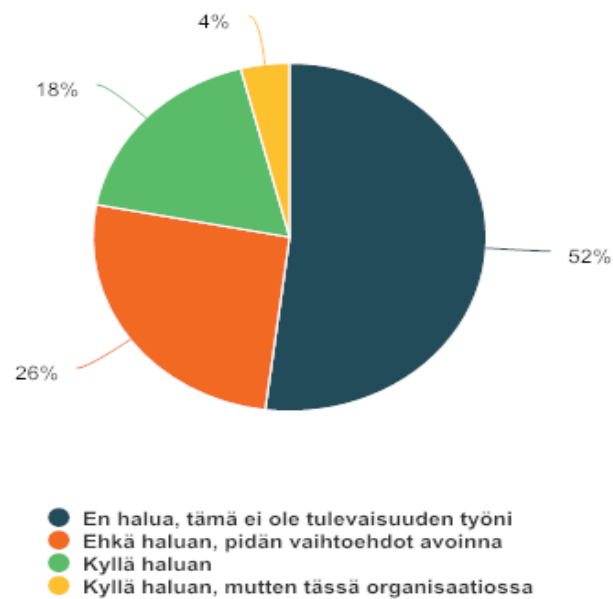


Kuvio 7. Saadun palautteen määrä

Kyselylomakkeen kaksi viimeistä kysymystä käsittelivät Y-sukupolven edustajien halua kehittyä ja edetä työtehtävissään. Kuviosta 8 selviää, että yli puolet, eli 52 %, eivät kokeneet nykyisen työtehtävänsä olevan se, mitä he haluavat tehdä tulevaisuudessa työkseen. 18 % haluaa edetä ja jatkaa kehittymistään organisaation sisällä. 26 % ei ole

vielä varma suunnitelmistaan. 4 % kertoi olevansa valmis etenemään, mutta eri organisaatiossa.

Kysyttäessä Y-sukupolvelta haluaisivatko he enemmän koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia, yllättävästi 52 % vastasi haluavansa kehittyä. 17 % vastasi, ettei ole ollenkaan kiinnostunut kehittämisestä ja 30 % koki kehittymisen tarpeen turhaksi.



Kuvio 8. Halukkuus edetä nykyisessä työtehtävässä

Tutkimuksen tuloksena saatiin esille selkeitä puutteita organisaatiossa palautteen annossa. Y-sukupolvi janoaa jatkuvaa kommentointia työsuorituksestaan kehittyäkseen työssään. Palautteen anto on myös liitoksissa sitoutumiseen ja työntekijän arvostukseen. Vaikka 52 % vastaajista ilmaisi, etteivät he ole halukkaita etenemään työtehtävässään, sama prosenttimäärä kuitenkin koki mielenkiintoa saada lisäkoulutusta ja päästä kehittymään. Näistä luvuista voidaan nähdä Y-sukupolven kiinnostus kehittää ja kouluttaa itseään jatkuvasti.

## 7 Johtopäätökset ja yhteenveto

### 7.1 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arvioiminen on yksi keskeisin osuus tieteellistä tutkimusta. Käytetyimmät käsitteet sen arvioimiseen ovat reliabiliteetti ja validiteetti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Validiteetti kertoo, kuinka tarkasti tutkimukseen käytetty mittausten menetelmä mittaa sitä ilmiötä, jota oli tarkoitus mitata (Tilastokeskus 2019). Reliabiliteetti, eli tutkimuksen luotettavuus kertoo tutkimuksen toistettavuudesta. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksesta saatujen tulosten tulisi olla samankaltaiset jos sama tutkimus suoritettaisiin uudestaan. Tutkimuksen luotettavuus on hyvällä tasolla, kun tutkimustulokset eivät ole pelkästään sattumasta johtuvia. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosuus tutkii aihetta, mitä olikin alun perin tarkoitus tutkia. Näin ollen voidaan sanoa, että opinnäytetyö täyttää validin vaatimukset. Valittu tutkimusstrategia sopii myös tutkimuskohteen luonteeseen. Teoria osuudessa on käsitelty käsitteitä, jotka liittyvät aiheeseen saumattomasti ja tutkivat alkuperäistä tutkimusongelmaa, jolloin opinnäytetyön sisäinen validiteetti on myös varmistettu.

Opinnäytetyön reliabiliteetti on pyritty varmistamaan tarkalla tiedon keruulla ja tulosten tulkinnalla. Kyselyyn vastanneet edustavat varsin hyvin organisaatiossa työskenteleviä, 82 % vastasi ja vain muutama jätti vastaamatta lomakkeeseen. Tutkimusta ei kuitenkaan voida yleistää ilmiönä Y-sukupolvesta, vaan se on rajattu pelkästään kohdeyrityksen Y-sukupolven edustajiin.

Vaikka tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta onnistuttiin saamaan vastaajista hyvä otos, on kuitenkin syytä tuoda esille myös mahdolliset virhemarginaalit. On mahdollista, että vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset eri tavoin joka on tuottanut virheellisiä vastauksia kysymyksiin. Myös kysymysten mitta-asteikossa on jälkeen päin huomattu puutteita ja samankaltaisuuksia, jotka ovat voineet tuottaa hämmennystä vastauksesta ja näin ollen virhelähteitä kyselyyn. Myöskään tutkimuksessa ei tule selville, kuinka pitkiä työsuhteita ja korkeaa sitoutumista aikaisimmilla Y-sukupolvea edustavilla työntekijöillä on ollut yrityksen kanssa. Tutkimuksessa selvisi myös, että moni vastaaja



ei ole suunnitellut jäävänsä kyseiselle alalle ja työtehtäväänsä lähitulevaisuudessa. Tämä luo mahdollista virheellisyyttä tuloksien käsitellessä Y-sukupolven sitoutumisprosenttia ja syitä kyseiseen kohdeorganisaatioon.

## **7.2 Johtopäätökset**

Toteutetun tutkimuksen vastausten ja teorian väliltä voitiin löytyä monia yhtenäisyyksiä Y-sukupolvesta. Voitiin todeta, että Y-sukupolvelle tärkeää työelämässä ovat mukavat työkaverit, joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa niihin, työn mielekkyys, kehittymisen mahdollisuus, tulevan uran rakentaminen ja vastuulliset työtehtävät. Tärkeimmiksi arvoiksi johtajuudessa nousivat palautteen anto, kehittäminen ja esimiehen joustavuus. Hyvän johtajuuden kuvattiin tarkoittavan tiimityöskentelyä, kehityskeskusteluita ja yksiköllistä kehittämistä, joustavuutta ja rehellisyyttä. Tulokset ovat yhtenäisiä teoriaan, jossa käytiin läpi Y-sukupolvea ja sen arvoja työelämässä. Y-sukupolvi vaatii jatkuvaa huomiota ja palkitsemista (Barnes 2008). Y-sukupolvi haluaa, että heitä kohdellaan yksilönä. He arvostavat ennen kaikkea rehellisyyttä ja toimintatapojen läpinäkyvyyttä ja vaativat sitä myös yritykseltä (Tapscot 2010).

Tämä sukupolvi kaipaa jatkuvaa kommentointia työsuorituksestaan (Barnes 2008). Työntekijän arvostaminen ja palautteen anto ovat työhön sitouttamisen tärkeimpiä tekijöitä. Hyvä esimiestyö voi mahdollisesti sitouttaa heitä yritykseen, mutta siihen vaaditaan muutakin. Y-sukupolvi tietää mitä he haluavat työnantajaltaan. Jos työnantaja ei pysty vastaamaan heidän vaatimuksiinsa, he etsivät toisen joka pystyy (Brack & Kelly 2012). Työntekijän sitoutumista vahvistaa omia tarpeitaan vastaavan työpaikan löytäminen ja mahdollisuus päästä etenemään työtehtävässään. Tutkimuksessa selvisi, että kohdeyrityksen Y-sukupolvi kaipaa enemmän palautetta ja kehittymismahdollisuuksia. Palautteen puutteellisuus koetaan helposti äänettömänä kritiikkinä. Kun työnantaja ei huomioi Y-sukupolvea ja anna kiitosta, se heikentää työtehoa ja luo turhautumista. Turhautuminen näkyy työsuorituksessa ja työtyytyväisyydessä, sekä sitoutumisessa yritykseen (Deal, Altman & Rogelberg 2010).

Y-sukupolvelle tylsä ja joustamaton työ ei ole vaihtoehto, eivätkä he kiinny työhön tavalla mikä estäisi irtisanoutumisen heidän puolestaan (Juuti 2010). Heikko sitoutumiskyky nähdään Y-sukupolven tunnuspiirteenä. Sitä voidaan selittää kohdeyrityksen kohdalla ainakin huonoilla etenemismahdollisuuksilla ja vähäisellä työntekijöiden koulutuksella, sekä sillä, että vain harva aikoo jäädä työskentelemään kyseiselle alalle tulevaisuudessa. Organisaatiossa ei myöskään olla aikaisemmin tunnistettu Y-sukupolvelle tärkeitä arvoja työelämässä ja johtajuudessa, joten on mahdollista, ettei olla osattu sitouttaa tätä sukupolvea oikein. Tähän olisi tultava muutos, jotta voitaisiin saada sitoutuneempia ja motivoituneempia työntekijöitä organisaatioon. Y-sukupolven heikko sitoutuminen näyttäytyy valmiutena vaihtaa työpaikkaa, jos heille tärkeät asiat eivät toteudu. Jos yritys ei tarjoa näitä asioita, menettää se työntekijöitä jatkuvasti toiselle yritykselle (Piha & Poussa 2012). Suurin osa vastanneista koki myös kaipaavansa enemmän vapaa-aikaa työn ohella. Y-sukupolvi vaatii työn ja vapaa-ajan tasapuolista yhdistämistä. Jopa joka toinen Y-sukupolven edustajista kokee vapaa-ajalla ja perhe-elämällä olevan suurempi merkitys kuin työllä (Tapscott 2010).

Johtopäätöksinä voidaan sanoa, että organisaation tulisi kiinnittää huomiota enemmän Y-sukupolven arvoihin ja niillä johtamiseen. Johtamiseen tulisi saada selkeä malli, johon esimiehet voisivat nojautua ja jonka avulla johtaa. Työntekijöiden yksilöllisen kehittämisen ja uusien kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen voisi olla avain parantaa organisaation sitoutumista. Y-sukupolvea on melkein mahdoton sitouttaa kokonaan, mutta pienillä asioilla voitaisiin kuitenkin tehdä muutoksia ja nostaa sitoutumisprosenttia ja lojaaliutta organisaatiota kohtaan.

### **7.3 Yhteenveto**

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Y-sukupolvi ja heidän arvomaailmansa, mitä he arvostavat johtajuudessa, sekä miten heitä sitoutetaan. Olennaista oli selvittää, keitä Y-sukupolven edustajat ovat ja kuinka heitä tulisi johtaa ja sitouttaa. Opinnäytetyö tehtiin apuvälineeksi kohdeyritykselle auttamaan Y-sukupolven tunnistamista ja tämän sukupolven johtamista. Tarkoituksena olikin jatkossa käyttää opinnäytetyössä esiin tulleita tekijöitä auttamaan esimiehiä työssään. Ymmärtämällä Y-sukupolvea, voidaan

ymmärtää myös tulevaisuutta. Opinnäytetyössä onnistuttiin saamaan tietoa Y-sukupolvesta ja käsittelemään yleisiä asioita liittyen johtamiseen ja esimiestyöhön.

Y-sukupolvi arvostaa kouluttautumista, vapautta, vapaa-aikaa, korkeasti kehittyntä teknologiaa, nopeutta ja rehellisyyttä. Heille arvot ovat tärkeitä ja he haluavat niiden näkyvän yrityksen toiminnassa. Y-sukupolvi on herkkä kritiikille, mutta tarvitsee kuitenkin jatkuvaa palautetta. Y-sukupolvi janoaa jatkuvasti uutta tietoa ja haluaa oppia lisää. Jotta heitä pystyttäisiin johtamaan ja sitouttamaan, tulee johtajien olla joustavia, innostavia ja antaa heille mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. Heihin tulee luottaa ja myös osoittaa tätä luottamusta heille. On tärkeää jakaa informaatiota ja saada heidän olonsa tärkeäksi. Työtehtävistä tulee tehdä mielenkiintoisia ja haastavia, jotta ne koettaisiin merkityksellisiksi. Johtajan täytyy oppia tunnistamaan jokaisen työntekijänsä heikkoudet ja vahvuudet ja osata myös kehittää niitä. Y-sukupolvi kaipaa vastuuta ja uusia mahdollisuuksia uralla. Jos työ ei vastaa heidän vaatimuksiaan, eivät he pelkää vaihtaa työpaikkaa. He uskaltavat sanoa mielipiteensä ja tarkoittavat sitä.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä. PS - Kustannus.
- Alsop, R. 2008. *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace*. Stockport. HB Printing.
- Asthana, A. 2008. They don't live for work ... they work to live. <http://www.guardian.co.uk/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance>. 4.11.2019.
- Barnes, G. 2008. Guess who's coming to work: Generation Y. Are you ready for them? *Horizons Digital Print*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01616840802675457>. 4.11.2019.
- Brack, K. 2012. *Maximizing Millennials in the Workplace*. UNC. <http://www.gandyr.com/wp-content/uploads/2016/12/maximizing-millennials-in-the-workplace.pdf>. 25.10.2019.
- Byrne, Z. 2014. *Understanding employee engagement. Theory, Research, and Practice*. New York. Routledge.
- Daft, R. 2008. *New Era of Management*. Ohio. Thomson South-Western.
- Deal, J., Altman, D. & Rogelberg, S. 2010. Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10869-010-9177-2>. 25.10.2019.
- De Hauw, S. & De Vos, A. 2010. Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*. <https://www.jstor.org/stable/40605787?seq=1> - page\_scan\_tab\_contents. 5.10.2019.
- DelCampo R., Haggerty L., Haney M. & Knippel L. 2016. *Managing the Multi-Generational Workforce. From the GI Generation to the Millennials*. New York. Routledge.
- Gilmore, D.C. & Turner, M. 2010. Improving executive recruitment and retention. *The Psychologist-Manager Journal*. <https://dx.doi.org/10.1080/10887151003776612>. 4.11.2019.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. 2011. Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*. [https://www.researchgate.net/journal/1366-5626\\_Journal\\_of\\_Workplace\\_Learning](https://www.researchgate.net/journal/1366-5626_Journal_of_Workplace_Learning). 5.10.2019.
- Hershat, A. & Epstein, M. 2010. Millennials and the world of work: An organization and management perspective. Goizetta Business School. [https://www.researchgate.net/publication/225557983\\_Millennials\\_and\\_the\\_World\\_of\\_Work\\_An\\_Organization\\_and\\_Management\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/225557983_Millennials_and_the_World_of_Work_An_Organization_and_Management_Perspective). 5.10.2019.
- Howe, N., Strauss, W. & Nadler, R. 2008. *Millennials & K-12 schools: Educational strategies for a new generation*. Great Walls VA. LifeCourse Associates.
- Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki. Edita.

- Hiltunen, L. 2009. Validius ja reliabiliteetti  
[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). 1.11.2019.
- Jackson, R. L. 2010. Encyclopedia of identity. Kalifornia. SAGE Publications.
- Joen, S. 2013. Millennials: The Me Me Me Generation  
[https://www.manasquanschools.org/cms/lib6/NJ01000635/Centricity/Domain/174/millennials\\_themememegeneration.pdf](https://www.manasquanschools.org/cms/lib6/NJ01000635/Centricity/Domain/174/millennials_themememegeneration.pdf). 4.11.2019.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana muutoksesta - Muutoksesta menestykseen. Helsinki. JTO.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampereen yliopisto.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 5.11.2019.
- Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat. Tampere. Vastapaino
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki. Edita.
- McCellan, S. 2008. Externships for Millennial generation law students: Bridging the generation gap. Seattle University School of Law Digital Commons.  
<https://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1157&context=faculty>. 13.10.2019.
- Moisalo, V. 2010. Käytännön esimiestyötä. Arjen johtaminen. Vantaa. Hansaprint.
- Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki. Tammi.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi. Paremmen työelämän puolesta. Helsinki. Talentum.
- Pirinen, H & Hussi, T. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen ja virkistää työelämää terveelliseen suuntaan. Työterveyslaitos. Tiedote 58/2010.  
[http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59\\_2010.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote59_2010.aspx). 29.10.2019.
- Roos, J.P. 1987. Suomainen elämä. Tutkimus tavallisten suomalaisten elämänkerroista. Helsinki. SKS.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 30.10.2019.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Strukturoitu ja puoli-strukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). 25.10.2019.
- Simons, N. 2010. Leveraging generational work styles to meet business objectives. Claremont Colleges.  
[https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1297&context=cmc\\_theses](https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1297&context=cmc_theses). 1.10.2019.
- Smith, W.S. 2006. Employers and the New Generation of Employees. Community College Journal.  
<https://eric.ed.gov/?redir=http%3a%2f%2fwww.aacc.nche.edu%2fPublications%2fCCJ%2fPages%2fdefault.aspx>. 29.10.2019.
- Sydänmaa, P. 2009. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo. WSOY.
- Tilastokeskus. Validiteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. 2.11.2019.
- Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava.
- Vesterinen, P.-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki. JTO.

## Kyselylomake

**1. Minä vuonna olet syntynyt?**


**2. Opiskeletko samanaikaisesti kuin olet työelämässä?**

- Kyllä, täyspäiväisesti
- Kyllä, vain osittain
- En opiskele

**3. Jos opiskelet, vastaavatko opintosi nykyistä työtehtävääsi?**

- Ei ollenkaan
- Hieman
- Täysin

**4. Aiotko jatkaa opiskelua tulevaisuudessa?**

- En, haluan tehdä töitä
- En tiedä vielä
- Aion jatkaa opiskelua, mutten vielä moneen vuoteen
- Aion jatkaa opiskelua lähiaikoina

**5. Kuinka monta tuntia työskentelet keskimäärin viikossa?**

- Alle 10h
- 10-15h
- 15-25h
- 25-35h

**6. Kuinka paljon sinulla oli aiempaa työkokemusta ennen nykyistä työnantajaa?**

- Ei ollenkaan
- Alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta
- Yli 3 vuotta

**7. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisellä työnantajalla?**

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 2-4 vuotta
- Yli 4 vuotta

**8. Kuinka pitkään näet itsesi työskentelemässä samalla työnantajalla? Kerro syitä**


**9. Kuinka valmis olet vaihtamaan työpaikkaa?**

- Vaihtaminen ei tunnu suurelta askeleelta, erittäin valmis
- Vain jos jotain parempaa tulee eteen, en etsi aktiivisesti uutta työtä
- Pyrin työskentelemään samassa organisaatiossa monta vuotta

- Tällä hetkellä olen tyytyväinen, mutta jos ongelmia ilmenee, etsin uuden työpaikan

**10. Mitkä koet tärkeimpänä itsellesi nykyisessä työssä?**

- Hyvä palkka  
 Mukavat työkaverit  
 Mahdollisuus kehittää itseäni  
 Joustavat työajat ja mahdollisuus vaikuttaa niihin  
 Tuleva ura  
 Vastuulliset työtehtävät  
 Pitkä työsuhte  
 Työn mielekkyys  
 Työn haastavuus  
 Hyvät työsuhte-edut  
 Palautteen saaminen  
 Hyvä esimies  
 Organisaation hyvä maine  
 Organisaation kansainvälisyys  
 Helppo työ

**11. Oletko saanut koulutusta työtehtävääsi?**

- En ollenkaan  
 En tarpeeksi  
 Kyllä  
 Kyllä, mutta kaipaisin lisää

**12. Koetko pystyväsi vaikuttamaan työhösi?**

- Kyllä  
 En  
 En osaa vastata



**13. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ominaisuudet esimieheessä?**

- Luotettava
- Antaa palautetta
- Kuuntelee
- Tasapuolinen
- Itsenäinen
- Kysyy mielipidettäsi
- Osoittaa mielenkiintoa työtäsi kohtaan
- Antaa vastuuta
- Pysyttelee etäällä
- Kaverillinen
- Tuntee vahvuudet ja heikkoudet
- Jakaa tietoa
- Auttaa etenemään ja kehittää
- Antaa työskennellä rauhassa
- Joustava

**14. Kuinka hyvin arvostamasi ominaisuudet toteutuvat nykyisin?**

- Eivät toteudu ollenkaan
- Toteutuvat hyvin
- Toteutuvat erittäin hyvin

**15. Vaikuttaako esimiehen toiminta sitoutumiseesi yrityksessä?**

- Jonkin verran, haluan tehdä töitä hyvälle esimiehelle
- Ei ollenkaan, tärkeintä itselleni on vain palkka ja työteko rauhassa
- Erittäin paljon, haluan että hyvä esimies kehittää myös minua eteenpäin urallani

**16. Minkälaista on mielestäsi hyvä johtajuus?**


## Kyselylomake


**17. Miten nykyistä johtamista voitaisiin parantaa?**


**18. Onko hyvä esimies ja toimiva johtajuus syy sitoutua yritykseen moneksi vuodeksi?**

- Ei, haluan päästä eteenpäin urallani ja saada monta erilaista kokemusta työstä
- Jonkin verran, pidän kuitenkin tulevaisuuden vielä avoimena
- Kyllä, haluan sitoutua yhteen organisaatioon
- En osaa vastata

**19. Kuinka paljon saat palautetta työstäsi?**

- Päivittäin
- Viikottain
- Kerran kuukaudessa
- Harvemmin

**20. Millä tavoin palautteen saaminen vaikuttaa työhösi?**


**21. Haluatko edetä työtehtävissäsi?**

Kyselylomake

- En halua, tämä ei ole tulevaisuuden työni
- Ehkä haluan, pidän vaihtoehdot avoinna
- Kyllä haluan
- Kyllä haluan, mutten tässä organisaatiossa

**22. Haluaisitko enemmän koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia?**

- Kyllä, haluan kehittyä
- En koe tarvetta kehittyä
- En ole kiinnostunut