

# X-SUKUPOLVEN JOHTAMINEN

Millaista johtamista x-sukupolvi arvostaa?

Case: Verohallinto

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pääkkönen, Mira	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 40	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi <b>X-sukupolven johtaminen</b> Millaista johtamista X-sukupolvi arvostaa? Case: Verohallinto		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Keväällä 2019 Verohallinnossa henkilöstön määrä oli 5048, josta 2769 henkilöä on syntynyt vuosina 1960-1979. Tämä tarkoittaa sitä, että 55 %:a työntekijöistä kuuluu X-sukupolveen. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, millaista johtamista X-sukupolvi arvostaa. Millaisia ominaisuuksia vastaajien ihanne esimiehellä on ja miten esimiehen tulisi tukea työssä onnistumista ja miten motivoida työhön. Vuotta aiemmin on tutkittu Y-sukupolveen liittyen samoja asioita, tässä opinnäytetyössä vertaillaan eroaako sukupolvien välillä toiveet esimiestä kohtaan.</p> <p>Näissä tutkimuksissa Y-sukupolvella on tarkoitettu 1980-2000 syntyneitä henkilöitä ja X-sukupolvella 1960-1979 syntyneitä.</p> <p>Tutkimus tehtiin webropol-kyselyä käyttäen, kysely lähetettiin alkukesällä 2019 sähköpostitse 500:lle satunnaisesti valitulle 1960-1979 syntyneelle Verohallinnon työntekijälle. Vastausprosentti oli 52, tutkimuksen voidaan katsoa antavan luotettava tulos hyvän vastausprosentin ansiosta.</p> <p>Tutkimukseen saatujen vastausten perusteella, voidaan todeta, että Verohallinnossa työskentelevät X-sukupolveen kuuluvat työntekijät haluavat saada rakentavaa palautetta, niin positiivista kuin kehittävää.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta että Y- ja X-sukupolveen kuuluvat odottavat esimieheltään hyvin paljon samoja asioita.</p>		
Asiasanat johtaminen, verohallinto, x-sukupolvi, palaute		

## Abstract

Author(s) Pääkkönen, Mira	Type of publication Master's Thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 40	
Title of publication <b>Title</b> What kind of leadership is appreciated by Generation X? Case Finnish Tax Administration		
Name of Degree Master's thesis of Business Administration		
Abstract <p>This thesis explores what kind of leadership Generation X values. What qualities does an ideal manager have and how could a manager support and motivate the employees to better succeed in their jobs? The study was commissioned by the Finnish Tax Administration.</p> <p>Tax Administration had 5048 employees in the spring of 2019. 2,769 of them were born between 1960 and 1979. This means that 55% of the employees belong to Generation X. The Generation Y employees were studied earlier. This thesis now examines if Generation X and Generation Y employees have differing expectations of their supervisors.</p> <p>In this study, Generation Y refers to persons born between 1980 and 2000 and Generation X to those born between 1960 and 2000. The survey was conducted using a Webropol questionnaire in late spring 2019. An email was sent to 500 randomly selected tax administration employees, born between 1960 and 1979. The response rate was 52 so the study can be said to give quite reliable results.</p> <p>Based on the results of the study, Generation X employees of the Tax Administration would like to receive constructive feedback, be it positive or negative. Generations X and Y seem to expect the same things from their superiors..</p>		
Keywords leadership, tax administration, generation X, feedback		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Tietopohja ja tutkimusmenetelmät .....	2
2	VEROHALLINTO .....	3
2.1	Tehtävä .....	3
2.2	Johtaminen .....	3
2.2.1	Pääjohtaja .....	3
2.2.2	Yksikön päällikkö .....	4
2.3	Organisaatio .....	4
3	X-SUKUPOLVI.....	6
4	JOHTAMINEN .....	10
4.1	Julkinen sektori.....	10
4.2	Julkinen sektori, hyvän johtamisen kriteerit.....	10
4.3	VMBaro .....	11
4.4	Julkinen johtaminen vs yksityinen johtaminen.....	11
4.5	Teoreetikat .....	12
4.5.1	Max Weber, Henri Fayol .....	12
4.5.2	Maxwellin viiden tason malli.....	12
4.6	Johtamisajattelun kehittyminen.....	13
4.7	Henkilöstön taidot .....	14
4.8	Työnilo.....	14
4.9	Palaute työstä.....	15
4.10	Työhyvinvointi.....	15
4.11	län huomioiminen johtamisessa.....	16
5	TUTKIMUS .....	17
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta.....	17
5.2	Kyselylomakkeen testaus .....	17
5.3	Kvantatiivinen tutkimus .....	18
5.4	Tutkimuksen tarkoitus.....	19
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	20
6.1	Tulosten luotettavuuden arviointi .....	20
6.2	Tutkimus.....	20
6.3	Kysymykset .....	21
6.4	Tulokset, taustakysymykset .....	21

6.5	Tulokset, johtamisen kysymykset.....	23
6.6	Avoimien kysymysten vastausten käsittely .....	24
7	VERTAILU Y VS. X.....	35
7.1	Palautteen määrä .....	35
7.2	Tyytyväisyys johtamiseen .....	35
7.3	Esimiehen ominaisuudet.....	36
7.4	Ihanne-esimies .....	36
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
8.1	Palautteen vaikutus .....	38
8.2	Super vs. surkea pomo.....	38
8.3	Vastaus tutkimuskysymykseen .....	40
8.4	Jatkotutkimusaiheet .....	40
	LÄHTEET .....	41
	SAATEVIESTI LIITE1.....	43

Kuva 1. Verohallinnon organisaatio 2019. (Verohallinto 2019) .....	4
Kuva 2. Hyvän elämän elementtejä sukupolvien ketjussa. (Myllyniemi 2017, 184).....	7
Kuva 3. Vastaajan sukupuoli.....	21
Kuva 4. Syntymävuosi.....	22
Kuva 5. Työskentelyalue.....	23
Kuva 6 Enemmän palautetta toivovat syntymävuoden mukaan.....	24
Kuva 7. Mitä ja millaista palautetta halutaan enemmän.....	25
Kuva 8. Tyytyväisyys johtamiseen.....	26
Kuva 9. Mikä pitäisi olla toisin? .....	27
Kuva 10. Ominaisuuksien tärkeys esimiehessä.....	28
Kuva 11 Tärkeimmät ominaisuudet.....	29
Kuva 12. Ominaisuudet joita ei tule esiintyä.....	31
Kuva 13, Onnistuminen ja motivaatio.....	32
Taulukko 1. Useimmin esiintyvät sanat, millaista palautetta.....	25
Taulukko 2. Otos avoimia vastauksia, joissa esiintyy palautetta-sana.....	26
Taulukko 3. Otos avoimia vastauksia, joissa esiintyy palautetta-pitäisi.....	27
Taulukko 4. Vastaajien kokema, prosentein esitettyinä.....	28
Taulukko 5. Useimmin esiintyneet sanat, tärkeäksi koetut ominaisuudet.....	30
Taulukko 6. Useimmin esiintyneet sanat; näitä ominaisuuksia ei tule esiintyä.....	32
Taulukko 7 eniten esiintyneet sanat, onnistuminen ja motivaatio.....	33
Taulukko 8 Vastauksia sanalla antaa.....	33
Taulukko 9 Vastauksia sanalla kannustava.....	33
Taulukko 10 Vastauksia sanalla Ei.....	34
Taulukko 11 Vastauksia sanalla palautetta.....	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä opinnäytetyössä X-sukupolvella tarkoitetaan 1960-1979 syntyneitä henkilöitä. 1.4.2019 Verohallinnossa oli 5048 työntekijä, joista 2769 henkilöä on syntynyt vuosina 1960-1979. Tämä tarkoittaa sitä, että yli puolet työntekijöistä, 55 %:a, voidaan katsoa kuuluvan X-sukupolveen. Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään mitä X-sukupolvi johdolta odottaa.

Y-sukupolven edustajille on tehty vuonna 2018 vastaava kysely. Y-sukupolven tutkimuksessa mukana olivat 1980-2000 luvulla syntyneet henkilöt. Opinnäytetyön päätteeksi tehtiin vertailua onko Y- ja X-sukupolviin kuuluvien odotuksissa johtoa kohtaan eroja.

Henkilöstöllä on usein paljon odotuksia omalle esimiehelle, organisaation johdolle ja yleisesti johtajuudelle. Odotukset vaihtelevat ajan kuluessa, työkokemus ja työntekijän ikä esimerkiksi vaikuttaa siihen millaisiksi odotukset muodostuvat. Johtajuuteen kohdistuvat odotukset eivät aina ole loogisia. Ristiriitaisuus odotuksissa saattaa näyttäytyä esimerkiksi siten, että työtä halutaan tehdä yksilöinä itsenäisesti, esimies ei saa puuttua liikaa työntekijän tekemisiin, samalla kuitenkin halutaan esimieheltä ohjausta ja tukea. (Huttunen, 2018, 56-57)

Tässä opinnäytetyössä ihmisten erilaisuutta ja odotuksia johdolta tarkasteltiin erikäisyyden kautta, ikä itsessään ei aiheuta eroja ihmisten välille, mutta eri-ikäisillä on erilaiset kokemukset, erilainen terveys ja toimintakyky. Nuorilla ei ole vielä laajaa elämäkokemusta. Heidän elämäkokemus on vielä lyhyt ja suppea verrattuna vanhempiin työntekijöihin. Tästä syystä nuoret ovat yhtenäisempi ryhmä kuin vanhemmat työntekijät. Kokeneilla on usein pitkä ja vaihteleva kokemus erilaisista töistä ja tilanteista, tämän seurauksena iäkkäämmillä työntekijöillä on enemmän eroja jopa oman ikäryhmän sisällä. (Kiviranta, 2010, 13)

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tausta ja sen tavoitteet. Lisäksi kerrotaan opinnäytetyön rakenteesta ja rajauksesta. Toisessa luvussa kerrotaan Verohallinnosta eli toimik-siantajasta. Kolmannessa luvussa kerrotaan X-sukupolvesta. Neljännessä luvussa käsitellään johtamista. Viidennessä luvussa esitellään tutkimusprosessia, eli tutkimusmenetelmää, esitettäviä kysymyksiä ja kyselylomakkeen luonti. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja seitsemännessä on tehty vertailua Y-sukupolven vastauksien kanssa. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja mahdolliset kehittämisideat ja jatkotutkimusaiheet. Lopuksi vastataan tutkimuskysymykseen.

## 1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimustyössä selvitettiin, mitä X-sukupolveen kuuluvat verohallinnossa työskentelevät odottavat esimieheltä, kuinka heitä tulisi johtaa, jotta he olisivat työuran loppuun asti motivoituneita ja tuloksellisia työntekijöitä. Tutkimuskysymyksenä on, miten johtaja voi edistää työssä onnistumista ja motivaatiota? Lisäksi on selvitetty millaisia ominaisuuksia esimiehellä tulisi olla.

Tätä tutkimusta varten lähetettiin X-sukupolven edustajille sähköinen kyselylomake, jonka kysymykset pohjautuvat Y-sukupolvelle esitettyihin kysymyksiin. Kyselyn perusteella tehdään vertailua tulisiko X- ja Y-sukupolvea johdettaessa ottaa eri asioita huomioon ja onko arvostuksen kohteet ja odotukset yhtenevät sukupolvesta riippumatta. Kyselyä varten on satunnaisotannalla valittu 500 henkilön joukko, kaikista kohderyhmään kuuluvan ikäisistä Verohallinnon työntekijöistä pois lukien esimies asemassa olevat. Vastajat ovat koko Suomen alueelta ja eri yksiköistä.

## 1.3 Tietopohja ja tutkimusmenetelmät

Y-sukupolven tutkimuksessa oli mukana vuosina 1980-2000 syntyneet työntekijät. Sukupolvien rajautumista määritellään lähteestä riippuen eritavoin, X-sukupolvea rajataan ainakin vuodesta 1962 jopa vuoteen 1981 asti.

Rajaan tutkittavan kohderyhmän vuosina 1960-1979 syntyneisiin Verohallinnossa työskenteleviin henkilöihin, pois lukien johtoasemassa olevat. Tutkimus tehdään sähköistä kyselylomaketta käyttäen.



## 2 VEROHALLINTO

Verohallinnosta annetussa laissa säädetään verohallinnon tehtävät ja organisaatio rakenne. Suomen perustuslaki sisältää oikeusvaltioperiaatteen, Verohallinnon toiminnan on oltava oikeusvaltioperiaatteen mukaista. Verohallinnon virka-alue on koko Suomi, Verohallinto on valtionvarainministeriön alainen. (Äimä 2017, 42-43)

### 2.1 Tehtävä

Verohallinto on valtionvarainministeriön alainen ja sen virka-alueena on koko maa. Tehtävä on toimittaa verotus, verovalvonta, verojen ja maksujen kanto, perintä ja tilitys sekä veronsaajien oikeudenvallvonta. Yhdenmukaista ja oikeaa verotusta on edistettävä ja kehitettävä Verohallinnon palvelukykyä. Verohallinnon on suoritettava ne selvitys-, kokeilu-, seuranta- ja suunnittelutehtävät, jotka valtiovarainministeriö on sille antanut tai jotka sille on erikseen säädetty tai määrätty. (Laki Verohallinnosta 1-2 §. 2019. Viitattu 10.02.2019)

Verotus toimitetaan oikean suuruisena, oikeaan aikaan, näin rahoitetaan yhteiskunnan eri toimintoja. Verotulojen kertymiseksi hankitaan ja hyödynnetään verotustietoja. Epätervettä kilpailua poistetaan samalla kun harmaata taloutta torjutaan. Verohallinto pitää toimintavarmuutensa hyvällä tasolla huolehtii että toiminta on tuloksellista. Toimintaa kuvaa yhdenmukaisuus ja tehokkuus. Henkilöstön osaamisesta ja työyhteisön hyvinvoinnista pidetään huolta. Veronmaksajan saama asiakaskokemus on hyvä kun asiointi on helppoa ja oikeudenmukaista. (Verohallinnon strategia 2019-2024)

Tavoitteiden; verotulojen varmistaminen, oikeudenmukainen verotus ja positiivinen asiakaskokemus, saavuttaminen edellyttää hyvää erilaisten ilmiöiden hallitsemista, oikein kohdennettua asiakasohjausta ja valvontaa, vaikuttamista toimintaympäristöön laajasti. Verohallinnon tarvitsee pystyä tulevaisuudessa tehdä nopeita muutoksia. Lähitulevaisuuden keskittymiskohteita on analytiikka, tekoäly, automaatio, kansainvälinen yhteistyö, tietojen saaminen ja niiden hyödyntäminen. (Verohallinnon strategia 2019-2024)

### 2.2 Johtaminen

#### 2.2.1 Pääjohtaja

Verohallintoa johtaa pääjohtaja, joka päättää Verohallinnon toimivaltaan kuuluvien määräysten antamisesta. Pääjohtaja päättää myös määräysten antamisesta asianomaisen virkamiehen esittelystä.

Pääjohtaja vahvistaa Verohallinnon työjärjestyksen. Pääjohtaja voi ottaa ratkaistavakseen asian, joka (9§:n mukaan) kuuluu Verohallinnon yksikön ratkaistavaksi, hän ei kuitenkaan voi ottaa ratkaistavakseen verotusta koskevaa yksittäistä asiaa eikä (24-29 §:ssä tarkoitettua) veronsaajien oikeudenvilvontaan liittyvää asiaa. (Laki Verohallinnosta 8 §. 2019)

### 2.2.2 Yksikön päällikkö

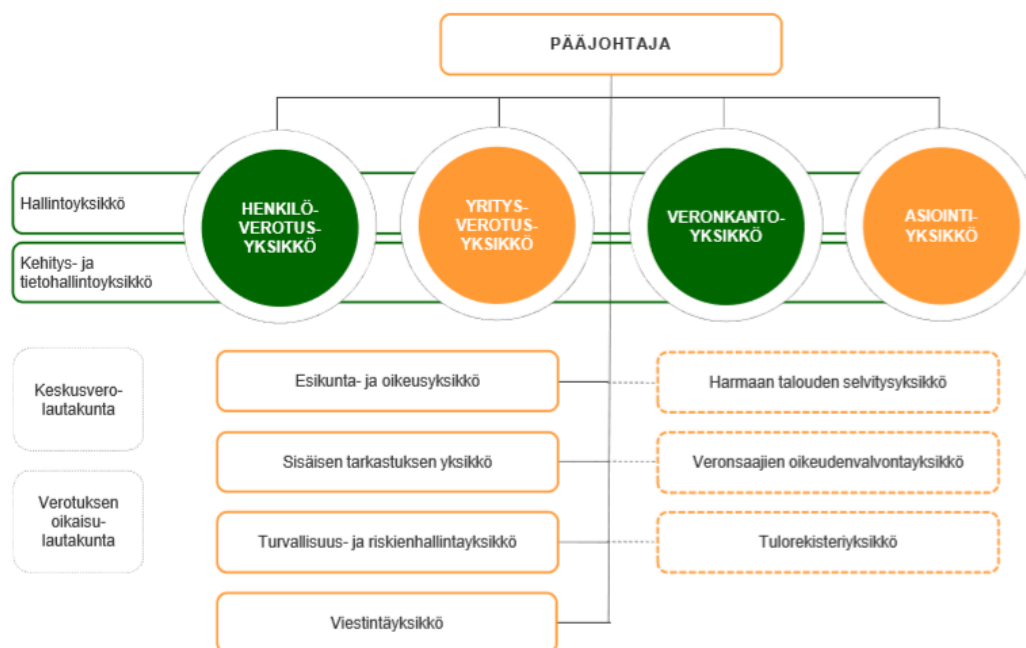
Verohallinnon yksiköitä johtaa yksikönpäällikkö, joka ratkaisee yksikölle kuuluvat asiat tai muu virkamies siten kuin yksikön työjärjestyksessä on määrätty. Työjärjestyksen vahvistaa yksikönpäällikkö. (Laki Verohallinnosta 9 §. 2019)

## 2.3 Organisaatio

Verohallinnossa verotusta hoitavat yksiköt ovat Henkilöverotusyksikkö, Yritysverotusyksikkö, Veronkantoyksikkö ja Asiointiyksikkö (Kuva 1). Verohallinnosta riippumattomia elimiä on Keskusverolautakunta ja Verotuksen oikaisulautakunta.

Verohallinnon sisäisiä palveluyksiköitä ovat Kehitys – ja tietohallintayksikkö sekä Hallintoyksikkö, Esikunta- ja oikeusyksikkö, Viestintäyksikkö, Sisäisen tarkastuksen yksikkö, Harmaan talouden selvitysyksikkö ja Veronsaajien oikeudenvilvontayksikkö. (Verohallinto 2019.)

## Verohallinnon organisaatio 2019



Kuva 1. Verohallinnon organisaatio 2019. (Verohallinto 2019)

Yritysverotusyksikkö on yhteisöiden ja yhteisetuksien verotuksen toimittamista ja verotarkastusta, sekä muun verovalvontaa varten. Suuryritysten verotuksesta vastaa konserniverokeskus, joka on osa yritysverotusyksikköä. Henkilöasiakkaiden, liikkeen- ja ammatinharjoittajien verotuksesta vastaa Henkilöverotusyksikkö. (Äimä 2017, 43-44)

Verohallinto on digitaalisen talouden edelläkävijöitä. Palvelut on sulautettu kolmansien osapuolien liiketoiminta-alustoihin. Verotus tapahtuu silloin kun verotettava tapahtuma syntyy, asiakkaiden ei tarvitse ajatella itse sitä asiaa, verotus on vaivaton osa ihmisten arkea. Verovaje on pienentynyt ja siten yhteiskunnan rahoitus on turvattu.

### 3 X-SUKUPOLVI

Sukupolvijako ei ole yksiselitteistä, jokin ajanjakso, kuten lama on helpompi määritellä kuin nousukausi. Sukupolviin jakaminen on siis summittaista, on myös huomattava, että sukupolveen kuulumisen perusteella ei pelkästään voida perustella ihmisen ajattelutapoja. On kuitenkin selkeitäkin tapahtumia jotka yhdistävät joitain sukupolvia kuten taantuma tai sota. Sukupolvet on toisiinsa nähden erilaisia, mutta ajan kuluessa myös työelämässä on tapahtunut paljon muutoksia. (Aikalainen 2014)

Työelämässä on tällä hetkellä neljä sukupolvea. Suuret ikäluokat eli BB-sukupolvi 1946-1964, X-sukupolvi 1965-1976, Y-sukupolvi 1977-1997 ja Z-sukupolvi 1998-. Pieniä eroja on siinä miten sukupolvien rajat asetetaan, esimerkiksi Lavoie-Tremblayn ym (2010) on luokittanut X-sukupolven 1964-1980.(Yle uutiset 2012)

Isot tapahtumat ja muutokset yhdistävät sukupolveen kuuluvat toisiinsa ja luo sukupolveen kuulumisen tunteen. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat ovat sodan ja pula-ajan sukupolvi. Tähän liittyy myös jälleenrakentaminen, hyvinvointi ja lähiöistyminen. Sukupolvea yhdistää ikä, elämäkokemus ja tapahtumat joita elämässä on sattunut. Yhteiset merkittävät tapahtumat elämässä luon yhteenkuulumisen tunteen. Minkä uudempi sukupolvi, sen vähäisempää on sukupolvi-identiteettiin samaistuminen. X-, Y-, ja Z-sukupolvet ovat olleet kaupallisten markkinoijien erityisesti käyttämiä termejä. (Yle uutiset 2012)

X-sukupolveen kuuluvat ovat eläneet sekä hyvinvoinnin, että lamanaikana. X-sukupolvelle ominaiseksi piirteeksi on mainittu ainakin työstä nauttiminen. Tähän sukupolveen kuuluvilla työn ja perheen tulee olla tasapainoisessa suhteessa. X-sukupolvi on edeltäjänsä moninaisempi, muutoksiin ja epävarmuuteen tottunut, välitön, teknologisesti taitava, vaatii välitöntä palautetta, kykenee ”multitaskaukseen”, mutta on myös kyyninen, epäilevä, ei enää organisaatiolle niin lojaali kuin edeltäjä. X-sukupolveen kuuluva hakee tukea pienestä ystäväpiiristä ja on käyttäytymiseltään vaikeasti ennakoitava. X-sukupolveen kuuluva toivoo päättäväistä ja kunnianhimoista johtamista. (Järvensivu ym. 2014, 35-40)



Kuva 2. Hyvän elämän elementtejä sukupolvien ketjussa. (Myllyniemi 2017, 184)

Anu Järvensivu ja kumppanit ovat tehneet tutkimuksen siitä millaisilla strategioilla eri sukupolvet ja erisukupuolet pärjää työelämässä. Työn kohtuullistamisesta ja eettisistä asioista puhuu erityisesti 1965–1972 syntyneet, he erityisesti olivat vastanneet, että työelämän vaatimuksen on kohtuuttomia. Vuosina 1973–1979 syntyneet eivät tiedä millainen työelämä oli ennen lamaa, he ovat tottuneet ajattelemaan, että työpaikka ei ole itsestään selvyyttä ja saattavat myös pelätä saamansa työpaikan menettämistä. 1973-1979 syntyneet ovat tottuneet tekemään työtä kovasti. He ovat olleet lapsia tai nuoria konkurssialtojen, ylivelkaantumisen ja työttömyyden aikana. Tällä sukupolvella on paljon strategioita, joita käytetään työelämän muutostilanteissa. (Aikalainen 2014)

### 40-vuotiaat

Tässä ikävaiheessa kärsitään usein kriisistä, kunnianhimoiset ura-ajatukset ovat laantuneet. Pelko vanhenemisesta saattaa vaivata. Rajapyykki työelämässä ei todennäköisesti tunnu niin suurelta sellaisissa työpaikoissa, joissa keski-ikä on selvästi korkeampi kuin 40 vuotta. Jos esimies huomaa työntekijällä olevan halua muutokseen työelämässä, on hyvä pyrkiä löytämään mahdollisuuksia siihen, esimerkiksi nykytyön rinnalla uusi kehitysprojekti tai siirtyminen talon sisällä uuteen tehtävään. Tässä vaiheessa työntekijällä on jo paljon työkokemusta ja hiljaista tietoa, joka on hyvä saada kanavoitua hyödyksi. (Hietala ym. 2019, 294-295)

## 50+ -vuotiaat

50-vuotias saattaa pohtia mitä saavutettavaa työelämässä vielä on. Kokemusta on kertynyt paljon, niin työstä kuin itsensä tuntemusta. 50 vuotta täyttänyt saattaa olla työssään rauhallinen ja tyyni, kun taas nuori saattaa hätäillä tekemisissään. Esimiehen keskeinen vaatimus on kyetä tarkkailemaan tuloksia ja millaisella tekemisellä niihin päädytään. (Hietala ym. 2019, 298)

Yli 50-vuotiaat pitävät tärkeänä arvostavaa esimiestyötä, jossa huomataan tehty työ ja henkilöstöä arvostetaan. Tärkeänä pidetään myös, että henkilöstöllä jo oleva työkokemus on käytössä. Esimiehen tulee tukea työstä palautumista, työntekijän jaksaminen heikkenee jos asiat jäävät jatkuvasti pyörimään mieleen. Uudet asiat rakentuvat vanhojen asioiden pohjalle. Usein löytyy jokin alue, joka on kuten aiemmin, esimerkiksi jokin periaate tai arvo. Jos tällaisista asioista pidetään kiinni, on niistä turvaa varttuneemmille työntekijöille muutostilanteissa. (Jabe 2015, 159-160)

Ikäyrjintää ei saa esiintyä, työkuormitus on oltava työkyvyn mukaan. Joustavat työajat tukee työssä jaksamista. Terveiden edistämistä tulee tehostaa ja antaa mahdollisuus elinikäiseen oppimiseen. Työkykyä ja työhyvinvointia tulee tukea. Johtamisessa on otettava huomioon eri ikäiset työntekijät, heidän elämän tilanne, arvot ja työkyky. (Jabe 2015, 197)

Eri-ikäiset työntekijät ovat hyvin erilaisia johdettavia. Ikäkäsitys ei aina ole syntymävuosiselitteinen, joku tuntee 60-vuotiaana olevansa vielä nuori ja joku kolmekymppinen näkee itsensä väsyneenä ja uupuneena. Käsitys iästä ja sen mukanaan tuomista asioista ovat tärkeitä, koska ne määrittävät puheita ja tekoja. Tähän sisältyy suuri mahdollisuus myönteisestä kierteestä, jossa eri-ikäisiä kannustetaan nostamaan esille vahvuutensa ja käyttämään niitä hyväksi selviytyäkseen työelämässä. Mitä aiemmin ikäjohtaminen aloitetaan, sen paremmin uudet toimintatavat ehtivät vaikuttaa. (Kiviranta 2010, 31-32)

Toimintakyky ja vahvuudet ovat hyvä lähtökohta johtamisessa, koska niiden varaan rakentuu muussakin elämässä selviytyminen. Vahvuuksien käyttäminen ja kehittäminen luo perustan kehitykselle ja uuden oppimiselle elämässä ja työssä. Samoin vahvuudet ovat perustana arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteille, jotka puolestaan mahdollistavat työssä jaksamisen ja entistä pidempään jatkamisen. (Kiviranta 2010, 31-32)

Tilastojen ja tutkimusten valossa suomalainen työntekijä alkaa odottaa eläkkeelle pääsyä silloin kun on täytetty 50 vuotta. Tästä huolimatta monet 60-vuotiaat haluaisivat pysyä työelämässä vielä sen jälkeenkin, kun ovat saavuttaneet yleisen vanhuuseläkeiän. Heillä

on edelleen halu oppia ja kehittyä, samalla he kaipaavat joustoa työaikajärjestelyissä.  
(Hietala ym. 2019, 297)

## 4 JOHTAMINEN

Johtaminen on prosessi, joka sisältää suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtaja vaikuttaa yksilöön tai yksilöistä muodostuvaan ryhmään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2006, 297)

Tutkimusten mukaan menestyksekkäässä johdon kehittämisessä ja johtajan kehittämisessä korostuu johtajan itsetietoisuuden lisääminen. Johtaja tulee tietoisemmaksi omasta käyttäytymisestä ja siitä miten oma käyttäytyminen vaikuttaa työntekijöihin. Omat tunteet ja ajatusmallit on tärkeä tunnistaa ja ymmärtää miten ne vaikuttavat toimintaan ja päätöksentekoon. Oleellista on myös olla tietoinen omasta johtamistyylistä ja miten se vaikuttaa henkilöstöön. Tietoisuuden lisäämiseen auttaa palaute. (Virolainen 2017, 17)

### 4.1 Julkinen sektori

Julkinen sektori muodostuu valtiosta, kunnista ja seurakunnista. Mukaan voidaan laskea myös liikelaitokset ja valtionyhtiöt sekä järjestöt. Julkinen sektori säätelee yhteiskunnan toimintoja, tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluita kansalaisille. Julkisen sektorin palvelut rahoitetaan pääasiassa verovaroin, niiden tulee olla kaikkien kansalaisten saatavilla ja vastata mahdollisimman hyvin heidän tarpeita. (Sydänmaanlakka 2015, 14)

Julkisen sektorin johtamisessa on erityispiirteitä. Toiminnassa on otettava huomioon lainsäädäntö ja hyvän hallinnon periaatteet. Julkisella sektorilla johtajat toimivat virkavastuulla poliittisen ohjauksen alaisuudessa. Johtamisen on oltava avointa ja läpinäkyvää. (Sydänmaanlakka 2015, 14)

Jatkuva uudistaminen tulee saada käytännöksi myös julkisella sektorilla. Luovuutta ja innovatiivisuutta on korostettava, tehokkuus ei tyypillisesti kasva tekemällä enemmän vaan tekemällä asiat eritavalla kuin aiemmin. Innovaatiojohtaminen on pidettävä laatujohtamisen rinnalla toimintaa kehitettäessä, rohkeat kokeilut ovat tarpeellisia. Perinteiseen johtamiseen on kuulunut; käske, kontrolloi ja korjaa, nämä ei enää riitä, vaan on mentävä kohti innostu, innosta ja innovoi johtamista. Kokeilukulttuuria tarvitsee johtaa ja rohkaista ihmisiä ajattelemaan asioita uudella tavalla. (Sydänmaanlakka 2015, 15)

### 4.2 Julkinen sektori, hyvän johtamisen kriteerit

Vuonna 2012 Suomessa käynnistettiin johtamisen kehittämisverkosto, joka loi laatukriteerit hyvälle johtamiselle. Verkoston toimintaa koordinoi sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos. Laatukriteereiden tavoitteena on johtamisen kehittäminen. Ne ovat mittatta-



vissa ja seurattavissa olevia. Kriteeristöissä on viisi aluetta, jotka on luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittäminen ja uudistuminen ja osallisuus. (Sydänmaanlakka 2015, 80)

#### 4.3 VMBaro

VMBaro-tutkimuksella on mitattu valtion organisaatioiden henkilöstön työtyytyväisyyttä vuodesta 2004 alkaen. Työtyytyväisyyskysely muodostuu kahdeksasta pääkohdasta, jotka sisältävät 2-5 työtyytyväisyyskysymystä. Pääkohdat on johtaminen, työnsisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot ja tiedon kulku. VMBarossa on myös kuusi kysymystä, joissa kysytään henkilön halukkuutta henkilökiertoon, työpaikan vaihtoon, suosittelisiko vastaaja työpaikkaan muille, uudistumishalua ja innovatiivisuutta, työhyvinvointia koskeva kysymys ja eläköitymisen ollessa lähellä on työuran jatkamista koskeva kysymys. Kysymyksiä on yhteensä 29 kappaletta. (Sydänmaanlakka 2015, 93)

Organisaatiot joissa tutkimus tehdään toteuttavat tutkimuksen itse ja tutkimuksen tekevät virastot ovat itse päättäneet järjestelmän käyttöönotosta. Tutkimuksella kerättävät tiedot on keskeisessä osassa kehitettäessä organisaatiota ja sen johtamista (VMBaro 2019).

Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää myös hyväksi johtamisen kehittämisessä.

#### 4.4 Julkinen johtaminen vs yksityinen johtaminen

Noin neljännes työvoimasta työskentelee julkisella sektorilla, eli valtiolla tai kunnalla. Johtaminen on kaikissa organisaatioissa perusteeltaan samanlaista riippumatta siitä onko organisaatio yksityinen vai julkinen. Julkinen sektori eroaa kuitenkin yksityisestä, koska niiden organisaatioiden ensisijainen tarkoitus ei ole voiton tuottaminen vaan yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen. Monia tehtäviä toteuttaa myös valtion tai kunnan omistamat yhtiöt, joiden toiminta on lähellä yksityisen yrityksen toimintaa. Asioita saatetaan myös toteuttaa yhteistyössä yksityisten yritysten kanssa. Johtamisen olemus tämän vuoksi samankaltaistuu yritysten ja julkisorganisaatioiden välillä. (Viitala ym. 2019, 353)

Organisaatioissa tarvitaan sekä ihmisten, että asioiden johtamista riippumatta siitä onko kyseessä yksityinen yritys vai julkishallinnon virasto. Julkisen ja yksityisen johtamisen välillä saattaa olla enemmän samankaltaisuuksia kuin erottavia tekijöitä. Esimerkiksi työyhteisössä olevien konfliktien ratkaisu ja työhön motivointi ei riipu siitä työskennelläkö suuressa vai pienessä organisaatiossa tai julkisella vai yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin tunnuspiirteenä voidaan kuitenkin pitää ylhäältäpäin ohjattavuutta, oikeutukset saadaan siitä, kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Jul-

kishallinnon johdolle henkilöstön lisäksi paineita luo mahdollisesti julkisuus ja sidosryhmät. Lisäksi toimintaa ohjaavat arvot ja odotukset, kuten oikeudenmukaisuus, laillisuus, tasa-puolisuus, avoimuus ja rehellisyys. (Virtanen ym. 2019, 32-33)

## 4.5 Teoreetikot

### 4.5.1 Max Weber, Henri Fayol

Julkisorganisaation johtamisessa on johtajien ja henkilöstön otettava tehtävissään huomi-oon julkista toimintaa säättävät lait, normit, virkamiesvastuu ja –etiikka, sekä hyvän hallin-non periaatteet. Julkisella sektorilla johtamisen tavoitteet perustuvat yhteiskunnalliseen etuun ja poliittisiin päämääriin. (Viitala ym. 2019, 354-355)

Julkisia organisaatioita ei voi niputtaa samaan kategoriaan, eikä niiden piirteet ole yleistet-tävissä. Tehtävien luonne, rakenteet ja organisaatiokulttuuri vaihtelevat toisiinsa verraten. Eniten julkisten organisaatioiden johtamiseen vaikuttaneena teoreetikkona pidetään Max Weberiä (1864-1920), joka esitti että byrokratia on rationaalisin ja tehokkain hallinnon muoto. Myös Henri Fayolin (1841-1925) klassisen hallintoteorian ajatukset on vaikuttaneet hallinnon kehittymiseen. Hän korosti huolellista suunnittelua, selkeää työnjakoa ja resurs-sien jakoa, ohjeistuksen ja koordinoinnin, sekä tiukan valvonnan tärkeyttä. Etenkin aiem-min julkisorganisaatioiden johtamiskulttuuri on perustunut muodolliseen, hallinnollista te-hokkuutta korostavaan ja sääntöihin perustuvaan johtamiseen. (Viitala ym 2019, 358)

### 4.5.2 Maxwellin viiden tason malli

Tasolla 1 johtaminen perustuu asemaan. Johtajaa seurataan koska koetaan että niin pitää tehdä. Henkilöstön motivaatio on heikko, työhön panostaminen on vähäistä, johtaminen heikolla tasolla.

Tasolla 2 johtaminen pohjautuu ihmissuhteisiin panostamiseen. Johtajaa halutaan seurata ja hän on saanut johdettavilta luvan johtaa. Henkilöstön kuunteluun ja luottamuksen ke-hittämiseen panostetaan. Henkilöstön tunteminen on keskeinen asia. Henkilöstöä arvos-tetaan ja heitä kohdellaan yksilöinä.

Tasolla 3 johtamisessa tulee esiin tuloksellisuus. Tiimityö on hyvällä tasolla ja toiminta selvästi tehokkaampaa kuin aiemmilla tasoilla. Henkilöstö on motivoitunutta ja haluaa työskennellä saavuttaakseen organisaation tavoitteet.

Tasolla 4 esiin tulee valtuuttaminen. Johtaja kehittää henkilöstöä ja edistää itseohjautu-vuutta toiminnassa. Henkilöstö arvostaa sitä mitä johtaja tekee heidän hyväksi.

Tasolla 5 johtamisessa korostuu pitkäjänteisyys. Johtajan toiminnassa tulee esille hyviä käytänteitä. Johtaja tuntee henkilöstön, arvostaa heitä, auttaa kehittymään, mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen. Johtaja saa omalla toiminnallaan aikaan merkittäviä muutoksia.

Useat johtajat toimivat tasoilla 1-2 ja vain harvat tasolla 5. Keskeinen elementti tasoilla etenemisessä on halu kehittyä ihmisten johtamisessa, ymmärrys siitä että tarvitsee myös itse kehittyä sekä auttaa henkilöstöä kehittymään. (Virolainen 2017, 23-24)

#### 4.6 Johtamisajattelun kehittyminen

Johtamisopit ovat kehittyneet ja tällä hetkellä johtamisessa arvostetaan osallistamista, joustavuutta ja tehokkuutta. Julkisen johtamisen johtamisoppeja voidaan luokitella seuraaviin lähestymistapoihin: perinteinen julkinen hallinto, uusi julkinen johtaminen, uusi julkinen hallinto ja strateginen johtaminen julkisessa organisaatiossa. (Viitala ym. 2019, 358-359)

Uusi julkisjohtaminen korostaa tehokkuutta, vaikuttavuutta ja resurssin taloudellista käyttöä. Resursseja tulee niukemmin ja niitä on käytettävä kurinalaisemmin ja säästäväisemmin. Keskeistä on markkinaohjautuvuus, sopimusohjaus ja kilpailuttaminen, on osattava toimia tehokkaasti lainsäädännön ja demokraattisen päätöksenteon puitteissa. Johtaminen on muuttunut ammatillisemmaksi. (Viitala ym 2019, 358-359)

Johtaminen on aiempaa ammatillisempaa ja organisaatorakenteita on madallettu. Yksityiseltä sektorilta on omaksuttu tulosjohtaminen. Organisaatiot ovat asiakassuuntautuneempia ja palveluajatteluun keskittyään. Asiakkaita määritellään eri prosesseihin. Julkisen sektorin organisaatiot joutuvat kehittämään nyt ja tulevaisuudessa radikaalisti toimintaa. Kehitystrendit kuten kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen luovat tarvetta kehittää monipuolisia palvelusysteemejä. Digitalisaatio ja verkostomaisen toimintatavan yleistymisen parantavan mahdollisuuksia palvelujen kehittämiseen ja alueelliseen yhteistyöhön ympäri maan. (Viitala ym 2019, 360-361)

Verohallinto on tästä hyvä esimerkki, kehittämällä OmaVero-verkkopalvelun on saatu aikaan järjestelmä joka mahdollistaa lähes kaiken verotukseen liittyvien asioiden hoitamisen verkossa ajasta ja paikasta riippumatta. Oma-Veroon jää myös arkistoon talteen asiakkaan asiointiin liittyvät dokumentit.

#### 4.7 Henkilöstön taidot

Organisaation toiminnan kannalta on merkittävää henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, yhteistyö, työviihtyvyys, motivaatio ja sitoutuminen. Johtaja joka tuntee henkilöstönsä hyvin tietää heistä muutakin kuin miten työstä suoriudutaan. He tietävät henkilöstönsä harrastuksista, kiinnostuksen kohteista sekä ainakin perustiedot perheeseen liittyvistä asioista. Hyvä johtaja tietää onko henkilöstöön kuuluvilla urasuunnitelmia, heidän osaamisestaan ja työssä viihtymisestä. Yksilö kokee työnsä palkitsevammaksi, aikaansaavuus ja tehokkuus paranee, lisäksi työ on laadukkaampaa silloin, kun henkilön vahvuuksia ja osaamista hyödynnetään. (Virolainen 2017, 29-30)

#### 4.8 Työnilo

Positiivinen tunnetila saa ajattelemaan luovasti ja nostaa taitoja esiin, negatiivinen tunnetila aiheuttaa suorituksen hajoamista, esimerkiksi epäonnistumisen pelko ja ramppikuume on tällaisia ilmiöitä. Mitä paremmin työn vaatimukset ja henkilön osaaminen vastaavat toisiaan sitä varmemmin henkilö kokee työniloa työssään. Myös muut myönteiset kokemukset synnyttävät työniloa, kuten se että esimies osoittaa työntekijää kohtaan huomiota ja että hänellä on aikaa kuunnella. Työnilolla on yhteys siihen kuinka tyytyväinen työntekijä on työssään. Tyytyväisyys rakentuu odotusten ja kokemusten vertailusta. Usein henkilö, joka kokee työniloa, kokee myös työnimua eli "flow'ta". (Suutarinen & Vesterinen 2010, 100-102)

Flow'lle tyypillistä on se että työ imaisee mukaansa, työntekijä ei huomaa ajankulkua tai ympärillä tapahtuvia asioita. Flow'n aikana työn tekeminen on ollut mielekäästä, tekeminen itsessään on palkitsevaa. Usein saavutetut flow-kokemukset ovat merkki työstä jossa kokee huippuhetkiä ja työ tuottaa iloa. Voimavarojen käyttö on tehtävän vaativuuteen nähden hyvässä suhteessa ja työntekijä pystyy tarvittaessa venymään yli normaalin suoritustasonsa. Työnilo ei ole pelkkiä huippuhetkiä vaan myös arjen tasapainoa, kun kokemus työstä vastaa työtä kohtaan olleita odotuksia syntyy vähintäänkin passiivista työniloa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 100-102)

Työnilon rakentumiseen vaikuttavat ainakin työpaikan yleiset kehitysnäkymät, aiemmat kokemukset työpaikasta ja työpaikan johtamistapa. Lisäksi organisaatorakenne, -kulttuuri ja motivointikäytännöt ovat merkityksellisiä työn sisällön ja luonteen rinnalla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 103)

Tutkimusten mukaan henkilö on samaan työtehtävään tyytyväinen noin neljän vuoden ajan. Useimmiten ensimmäinen vuosi kuluu tehtävään kuuluvien asioiden opettelemiseen.

Tämän jälkeen asiat sujuvat joustavasti, mutta ajan kuluessa mielenkiinto tehtävään alkaa hiipua. Siksi työtehtävää tulisi vaihtaa neljän vuoden välein. Liian tiheä vaihtaminen ei ole organisaation eikä työsuorituksen kannalta järkevää. (Kauhanen 2012, 138)

#### 4.9 Palaute työstä

Usein sanotaan, että työstä pitäisi saada palautetta. Olemme kehoja antamaan toisillemme rakentavaa palautetta, lisäksi olemme kehoja vastaanottamaan annettua palautetta. Hyvä palaute toimii ja saa aikaan muutoksen toiminnassa, mutta se vaatii omanlais-ta viestintää. Palautteen antajan on osattava ilmaista itseään hyvin ja varmistettava, että sen vastaanottaja on ymmärtänyt sen oikein. (Erikson 2019, 307) Hyvässä palautteessa on kyse myös viestinnästä, joku saattaa kokea rypistyneen otsan negatiiviseksi palautteeksi. Tämä riippuu siitä kuka otsaa kurtistaa ja kuka sen näkee. (Erikson 2019, 308)

Sopivat tavat ja tilanteet antaa ja saada palautetta on työelämän tärkeimpiä asioita. Hyvä palautekulttuuri lisää yhteistyötä, töiden sujuvuutta, oppimista ja luottamusta. Palautteen antaminen ja saaminen pitää olla jatkuvaa, jos se loppuu hyvät asiat kuihtuvat pois. (Huttunen, 2018, 112)

Positiivisen palautteen antaminen ja myönteinen kanssakäyminen rohkaisee ja kannustaa toista ihmistä. Myönteiset asiat saavat ihmisen energisoitumaan, motivoitumaan, tekemään tehtävän paremmin, viihtymään töissä ja sitoutumaan siihen paremmin. (Huttunen 2018, 113)

Positiivinen palaute voi olla toimintatavan vahvistamista, palautteen avulla voi ohjata toimintaa ja käyttäytymistä kohti tavoiteltua määränpäättä. Muutos- ja uudistamistilanteissa vahvistavan palautteen käyttäminen on erityisen hedelmällistä. (Huttunen, 2018, 114)

Jotta työelämässä voidaan olla avoimia ja tähdätä jatkuvaan oppimiseen, pitää voida keskustella myös asioista joissa ei ole onnistuttu, tätä kutsutaan korjaavaksi palautteeksi. Välillä pitää miettiä myös epäkohtia ja virheitä. Tällöin kysymys ei ole syyllistämisestä, tavoite on ennemmin herätellä, muistuttaa periaatteista ja pelisäännöistä. Tyypillisiä aiheita tällaiselle keskustelulle on esimerkiksi se että aikataulussa tai muussa tavoitteessa ei ole pysytty, tosituvat virheet, huono asiakaspalaute. (Huttunen, 2018, 114)

#### 4.10 Työhyvinvointi

Ilman hyvää johtamista ei ole työhyvinvointia. Monissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa on todettu, että johtamistyöllä on vaikutus siihen miten työhyvinvointi työyhteisössä koetaan. Koetulla työhyvinvoinnilla on yhteys siihen miten työhön suhtaudutaan ja millainen

merkitys työhön liitetään. Työhyvinvointi näyttäytyy hyvinä työsuorituksina. Tulevien vuosien henkilöstöpolitiikan keskeiset kysymykset liittyvät rekrytointiin ja ikäjohtamiseen, jonka avulla henkilöt pysyvät työssä mahdollisimman pitkään. Johtajalla on oltava käsitys siitä, miten johtaa henkilöitä. Huomio kannattaa kiinnittää siihen, miten työntekijöitä innostetaan ja miten heille annetaan palautteita riippumatta siitä, onko se myönteistä vai kielteistä. (Virtanen ym. 2019, 88)

#### 4.11 Iän huomioiminen johtamisessa

Ikäjohtaminen on yksi tapa vastata työelämän joustovaatimuksiin, jotka liittyvät henkilöstön hyvinvointiin ja työpaikkojen tuloksellisuuteen. Alkuvaiheessa, 1990-luvulla, ikäjohtaminen koettiin pelkästään ikääntyneiden huomioon ottamiseksi ja 2000-luvulla toiminta laajeni käsittämään eri-ikäisten tarpeet. Organisaatioista 76 prosenttia painottaa ikäjohtamista ja vuonna 2014 neljännes organisaatioista koki ikäjohtamisen hiljaisen tiedon siirtämisen välineeksi. Ikäjohtamisessa voi korostua työelämän eri siirtymät, kuten työelämään kiinnittäminen, työroolin muuttuminen, uudet vastuut, muutokset työkyvyssä ja eläkkeelle siirtyminen. Eri työelämän vaiheet asettavat haasteita johtamiselle, koska ne vaativat erityistä osaamista ja käytäntöjä. Esimerkiksi työroolin muutoksen hallinta vaatii edellyttää esimiehiltä urasuunnitteluun liittyvää osaamista ja organisaatiolta mietittyjä urapolkuja. (Aura ym. 2016, 150-151)

Tällä hetkellä suomalaisen yhteiskunnan ajankohtainen haaste on suurien ikäluokkien vanhentuminen ja siirtyminen pois työelämästä. Hyvässä johtamisessa tunnustetaan eri ikäkausien tunnusomaiset piirteet, yhtä tärkeää on ymmärtää alaisten persoonallisuuserot. (Hietala ym. 2019, 294)

Ikäjohtaminen korostaa eri ikävaiheissa olevien kuormitustekijöiden huomioon ottamista. Jossain ikävaiheissa esimerkiksi työajan joustot tai jopa palkattomat pidemmät vapaat saattavat olla tarpeen. Pieniä lapsia hoitavat, sen jälkeen omia iäkkäitä vanhempia hoitavat ja lähellä eläkeikää omasta jaksamisesta huolehtiminen jaksamisen ylläpito. Tietoinen eri-ikäisten yhdistäminen tiimeissä voi olla hyväksi, koska nuorilla on hyvä teorian tuntemus ja iäkkäillä pitkä kokemus työstä. Tällöin vanhempi voi saada uutta tietoa ja organisaation osaaminen kehittyy. Oppimisessa iäkkäät ovat usein hitaampia kuin nuoret. (Aura ym. 2016, 150-151)

Esimiehen oma ikä ja elämänkaaren vaihe vaikuttaa siihen, miten hän muita ihmisiä jäsentelee. Oman ikäpolven ihmiset tuntuvat ymmärtävän toisiaan paremmin kuin eri ikäpolveen kuuluvia. (Hietala ym. 2019, 294)

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tämä opinnäytetyö on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Määrällinen tutkimus toteutettiin webropol kyselyllä, sillä haettiin yleinen kuva vastaajista, kuinka usein jokin asia esiintyy tai mitä koetaan tärkeäksi.

Kysely soveltuu hyvin tämän aineiston keräämisen tavaksi. Tällöin kysymykset on esitetty jokaiselle vastaajalle samassa muodossa, jokaiselta vastaajalta on kysytty samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaajan luetun ymmärtämisellä on merkitystä, koska vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen sen mukaan miten kysymyksen ymmärsi. Tässä kyselyssä havaintoyksikkö on henkilö.

Tutkittavia oli 500 henkilöä ja he ovat koko Suomen alueella. Kysely tehtiin sähköisesti, muistutus siihen vastaamisesta oli helppo lähettää sähköpostitse vastaanottajille, eikä se aiheuttanut lisäkustannuksia. (Vilka 2007, 28)

### 5.2 Kyselylomakkeen testaus

Lomakkeen toimivuus on hyvä testata julkaisemalla kysely ja lähettämällä se itsellesi ja muutamalle koevastaajalle. Jos tutkija koevastaa itse kyselyyn, voi varmistua, kyselyn toimimisesta kuten on tarkoittanut. Samalla voi myös testata tulosten raportointia ja vastauksen viientä Exceliin ja/tai SPSS:ään tai muuhun tilasto-ohjelmaan. (Heikkilä, 2014)

Kyselyä testasi ohjaava opettaja ja muutama kollega, sekä minä itse. Lomakkeen testaamisen jälkeen päätin muuttaa kysymykset vapaavalintaisiksi, niin että kaikkiin taustakysymyksiin ei ollut pakko vastata, jos vastaaja koki jonkin kysymyksen esimerkiksi sukupuolen, työskentelypaikan ja syntymävuoden mukaan sellaiseksi, että hänet voidaan tunnistaa, testivastaukset siirrettiin exceliin, sekä SPSS:ään, koevastaukset poistettiin ennen kyselyn lähettämistä vastaajille.

Kysely lähetettiin vastaajille 6.5. Ajankohta on valittu tuohon siksi, että se oli pääsiäisen ja vapun jälkeen ensimmäinen viikko, johon ei liity pyhäpäiviä, jotka lyhentävät työviikkoa ja ihmiset todennäköisesti eivät ole suuressa määrin vuosilomalla. Kyselyyn annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa ja muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin sähköpostitse vastaajille 14.5. ja kyselyn vastauslinkki suljettiin 18.5.2019

Luotettava tutkimus tulos saadaan silloin kun otos on tarpeeksi suuri. Tässä tutkimusotos on noin 18%:a kaikista Verohallinnossa huhtikuun alussa työskennelleistä 1960-1979 (pe-

rusjoukko) syntyneistä henkilöistä. Mielestäni tämä otos edustaa hyvin perusjoukkoa. (Heikkilä, 2014)

### 5.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoja tarkastellaan numeroiden avulla. Tutkimuksella vastataan kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimustiedot saadaan numeroina tai tulokset ryhmitellään numeeriseen muotoon, kuten tunnusluvuiksi. Oleelliset tunnusluvut selitetään numerotiedoin sanallisesti ja kuvaillaan miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat suhteessa toisiin. (Vilkkä 2007,14)

Tutkimus etenee vaihe vaiheelta tilastotieteen sääntöjen mukaan. Tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelmasta, joka muutetaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymyksiä avulla kerätään aineisto ongelman ratkaisuksi. (Kananen 2010, 74)

Tutkijan puolueettomuutta auttaa etäinen suhde tutkittaviin tutkimusprosessin aikana, kun tutkimustulokset kerätään verkossa, ei tutkittavia ole tavattu henkilökohtaisesti, eikä siten vastauksiin ole voitu vaikuttaa. Määrällisessä tutkimuksessa tyypillisesti on suuri joukko vastaajia. Suurella tutkimusaineistolla tehdään mahdolliseksi tutkittavien asioiden selvittäminen numeerisesti. Otoksen ollessa suuri myös toteutunut otos edustaa perusjoukon keskimääräistä mielipidettä ja kokemaa tutkitusta asiasta. Tämä tutkimus ei ole kysely, mutta tässä tutkimuksessa on käytetty kyselyä tutkimusaineiston keräämisessä. Määrälliselle tutkimukselle on ominaista tiedon jäsentely, mittaaminen, mittarin käyttäminen, tiedon käsittely ja esittäminen numeroin, tutkimusprosessin ja tulosten objektiivisuus sekä suuri vastaajien määrä. (Vilkkä 2007, 16-17)

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu, kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään varmasti samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Koska kyselyyn saa 500 X-sukupolven edustajaa ja he ovat ympäri Suomea soveltuu kysely hyvin aineiston keräämiseen. (Vilkkä 2007, 27-28)

Kohderyhmän ollessa suuri, ei kyselyä ole tarpeen kohdistaa kaikkiin sen jäseniin, vaan edustavalla otoksella ja sillä saadaan yhtä luotettavat vastaukset kuin tutkittaessa kaikki. Kvantitatiivinen tutkimus ei eroa raportin rakenteelta laadullisesta tutkimuksesta, sillä tutkimuksissa esiintyy samat osat. Tutkimukselliset lähtökohdat ovat erilaiset, koska kvantitatiivinen tutkimus edellyttää teoriaa ja ymmärrystä asiasta. (Kananen, 2010, 75) Määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään asioita ja se perustuu olemassa oleville teorioille. (Kananen, 2015,73)



## 5.4 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksella on aina tarkoitus. Määrällisellä tutkimuksella halutaan selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä.

Tämä on vertaileva tutkimus. Vertailevan tutkimuksen tavoite on vertailla samanlaisia ihmistä koskevia asioita niin että jokin olosuhde muuttuu, esimerkiksi paikka tai ajankohta. Vertailussa tavoitteena on ymmärtää paremmin tarkasteltavaa asiaa toisen tutkitun vertailuryhmän avulla, sekä tuoda esille asioiden välisiä eroja. Tässä opinnäytetyössä X-sukupolven edustajilta saatuja vastauksia vertaillaan Y-sukupolven aiemmin antamiin vastauksiin.

Vertailevan aineiston keräämiseen soveltuvia tapoja on postikysely, internetkysely, haastattelulomake tai havainnointi. (Vilka 2007, 21)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Tulosten luotettavuuden arviointi

Luotettavuutta tutkitaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä tutkitaanko oikeita asioita ja onko tulokset pysyviä ja uskottavia. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä että jos kysymykset esitetään myöhemmin uudestaan saadaanko samat tulokset. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä vastaako saadut vastaukset todellisuutta ja on tutkimus tehty oikein. (Kananen, 2014, 259) Saatujen vastausten luotettavuutta olisi mahdollista tutkia kysymällä samassa kyselyssä samaa asiaa kahdella eri tavalla ja katsoa saadaanko johdonmukaisia vastauksia. (Kananen 2014, 261) Tässä kyselyssä on haluttu pysyä lyhyessä kyselylomakkeessa ja saman asian esittämistä usealla eri tavalla ei ole tavoiteltu.

Valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa hyvänä otantana pidetään 500-1000 vastaajan joukkoa ja 200–300 vastaaja, kun perusjoukossa on ryhmiä, joiden välisiin vertailuihin keskitytään. (Heikkilä, 2014)

Kysely lähetettiin 500:lle vastaanottajalle sähköpostitse 6.5.2019, se oli avoinna 17.5.2019 iltaan asti, vastausaikaa tällöin kyselyyn oli kahden työviikon verran, muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 14.5.2019. Kyselyyn vastasi 259 henkilöä mikä tarkoittaa, että vastausprosentti oli 52.

Tutkijan on tärkeä itse kriittisesti arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja tuoda esiin mahdolliset tutkimuksen luotettavuutta alentavat seikat (esim. alhainen vastausprosentti, väärinymmärretyt tai moniselitteiset kysymykset, vino kohderyhmä jne.). (Heikkilä, 2014) . Useat vastaajat ovat vastanneet samantyyppisesti kysymyksiin, mitä on pidettävä merkkinä siitä että kysymykset on ymmärretty ja saatuja havaintoja voidaan pitää luotettavina.

### 6.2 Tutkimus

Tässä opinnäytetyössä selvitetään miten X-sukupolveen kuuluvat haluaisi heitä johdettavan ja millainen esimiehen heidän mielestään tulisi olla. Tutkimuskysymyksiä ovat; kuinka X-sukupolvea tulisi johtaa Verohallinnossa, ja miten johtaja voi edistää työntekijän työssä onnistumista ja motivaation säilymistä? Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella ja se lähetettiin 500:lle Verohallinnossa työskenteleville henkilöille, jotka ovat syntyneet vuosina 1979-1960.

Tulokset analysoitiin käyttäen webropolista saatavia tuloksia ja Power BI-ohjelmaa. Power BI mahdollisti aineiston analysoinnin ja sillä pystyi muodostamaan erilaisia kuvioita ja sanapilviä, joita on käytetty havainnollistamaan vastauksia.

### 6.3 Kysymykset

Webropol kyselyssä taustakysymyksiä oli neljä. Taustakysymyksissä ensin kysyttiin vastaajan sukupuolta, toisena syntymävuosi, kolmas kysymys oli työskentelyalue ja neljäntenä työskentelyaika verohallinnossa.

Taustakysymysten jälkeen kysyttiin johtamisesta seuraavia asioita kuudella kysymyksellä; saako vastaaja esimieheltä riittävästi palautetta ja onko vastaaja tyytyväinen tämän hetken johtamiseen. Kartoitettiin eri esimiehessä olevien ominaisuuksien tärkeyttä. Tämän jälkeen pyydettiin kertomaan kolme tärkeää ominaisuutta, jotka esimiehessä pitää esiintyä ja kolme ominaisuutta joita ei tule esimiehellä olla. Viimeinen kysymys oli millainen johtaja tai miten johtaja parhaiten edistää työssä onnistumista ja työmotivaatiota.

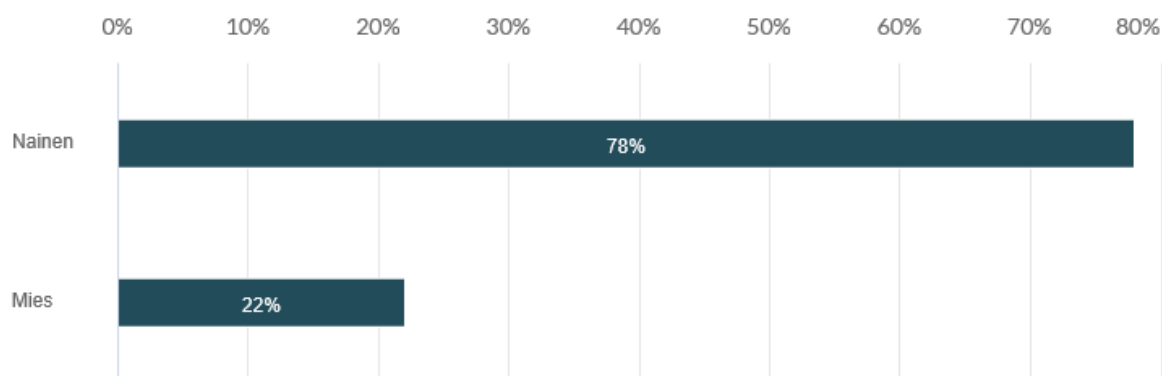
### 6.4 Tulokset, taustakysymykset

#### Sukupuoli

Vastaajista 78 prosenttia oli naisia ja 22 prosenttia miehiä (Kuva 3).

#### 1. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 258



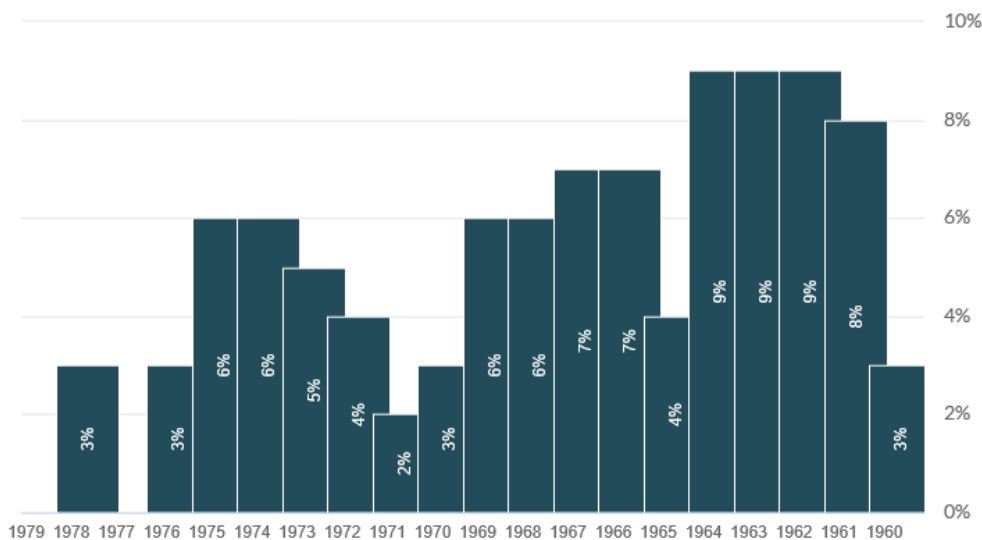
Kuva 3. Vastaajan sukupuoli.

## Syntymävuosi

Tähän kysymykseen ei ollut pakko vastata. Vastanneista 259:stä henkilöstä 245 ilmoitti syntymävuotensa. Kyselyyn vastanneista suurin osa on syntynyt vuosina 1961-1964, kyselyyn vastanneista yksikään henkilö, ei vastannut syntyneensä vuosina 1979 tai 1977 (Kuva 4).

### 2. Syntymävuosi

Vastaajien määrä: 245



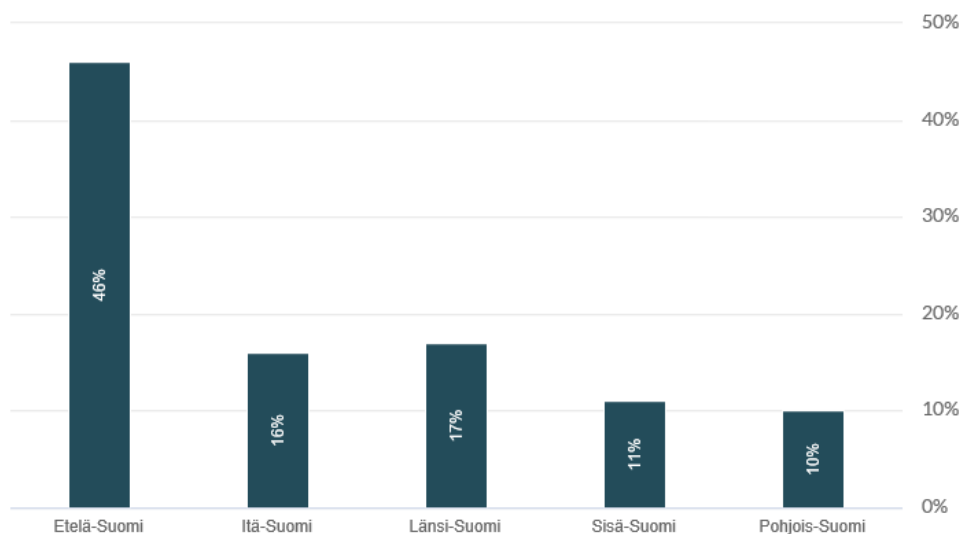
Kuva 4. Syntymävuosi.

## Työskentelyalue

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin vastaajan millä alueella henkilö työskentelee. Vastaus vaihtoehtoina oli Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi, Sisä-Suomi ja Pohjois-Suomi. Vastaajista 46%:a oli Etelä-Suomesta, Toiseksi eniten vastaajia oli Länsi-Suomessa (17 %:a) ja kolmanneksi eniten vastaajia oli Itä-Suomessa (16 %:a) (Kuva 5).

### 3. Työskentely-alue

Vastaajien määrä: 259



Kuva 5. Työskentelyalue.

#### Työskentelyaika verohallinnossa

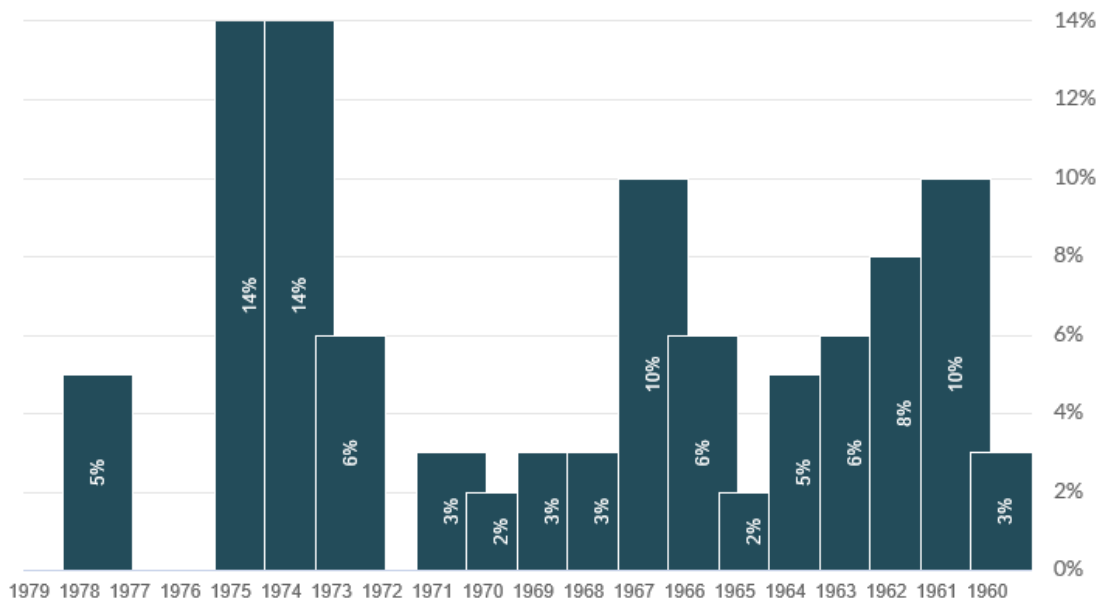
Vastaajista 78 %:a, eli 200 vastaajaa ilmoitti työskennelleensä verohallinnossa yli 10 vuotta.

#### 6.5 Tulokset, johtamisen kysymykset

##### Esimieheltä saadun palautteen riittävyys

Vastaajista 74 %:a eli 191 vastaajaa kertoi saavansa esimieheltä riittävästi palautetta. 65 Vastannutta eli noin joka neljäs vastaaja ei siis saa esimieheltään palautetta riittävästi.

Palautetta tehdystä työstä odotetaan läpi koko X-sukupolven. Yksikään vastaaja ei ole ilmoittanut syntymävuodekseen 1979 tai 1977, siten ei voi tehdä johtopäätöstä, minkä nuorempi vastaaja sen vähemmän palautetta odotetaan. Vuosina 1975 ja 1974 syntyneet olivat vastaajista useimmiten tyytymättömiä saamansa palautteen määrään (Kuva 6).



Kuva 6 Enemmän palautetta toivovat syntymävuoden mukaan.

## 6.6 Avoimien kysymysten vastausten käsittely

Avoimien kysymyksen vastausten läpi käymiseen on käytetty Power BI, Word Cloud-visual toimintaa, jolla on saatu esiin vastauksissa useimmiten toistuvat sanat. Vastauksista on poistettu joitakin toistuvia sanoja, kuten; ja, ei, on, se, jotta, mitä, miten, että, poistamalla näitä sanoja on saatu paremmin esiin merkityksellisiä asioita. Word Cloud toiminnolla saa sanapilven lisäksi aikaan taulukon joka listaa useimmin esiintyvät sanat, sanan perässä oleva luku kertoo kuinka monesti se on vastauksissa esiintynyt.

### Millaista palautetta halutaan enemmän?

Kysyttäessä mistä asioista ja millaista palautetta vastaajien pitäisi saada enemmän, vastauksissa useimmin esiintyi halu saada palautetta työn laadusta, työstä suoriutumisesta, mitä kehitettävää työssä on ja mikä on hyvin. Näiden jälkeen useimmiten nousi kommentteissa esiin että halutaan palautetta yleensä kun nyt sitä ei saa lainkaan. Vastauksissa ilmeni myös, ettei esimies tiedä mitä vastaaja työ tarkalleen on. Yksi kommentoija sanoi ”johtamismien nimet vaihtuu, johtaminen ei muutu”. Valmentava johtaminen ei konkretisoidu (Kuva 7).



Kuva 7. Mitä ja millaista palautetta halutaan enemmän.

Sanapilvestä on poimittu useimmin esiintyvät sanat (Taulukko 1).

Sanalista	Sanojen lkm	Vastaajien lkm
palautetta	14	11
työn	5	5
missä	4	3
olen	4	3
palaute	4	4
teen	4	4
työssä	4	4
esimieheni	3	3
esimies	3	3
hyvin	3	3
laadusta	3	3
myös	3	3
olisi	3	3
onnistumisesta	3	3
onnistunut	3	3
<b>Yhteensä</b>	<b>332</b>	<b>40</b>

Taulukko 1. Useimmin esiintyvät sanat, millaista palautetta.

Sana palautetta esiintyi avoimissa vastauksissa kaikkein useimmin. Taulukkoon (Taulukko 2) on kerätty sanaan palautetta liittyviä vastauksia.

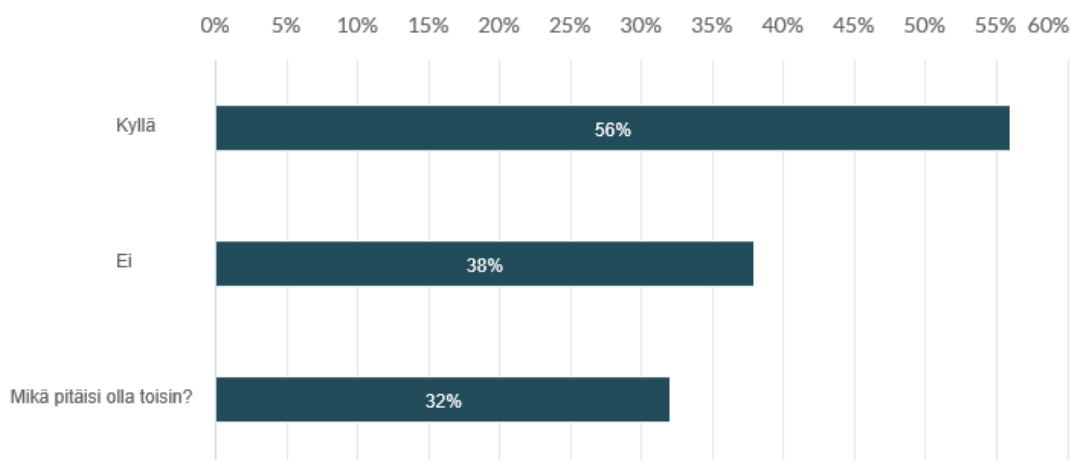
Työsuoritusten laatuun liittyvää palautetta
En saa mitään palautetta
Konkreettista palautetta
Haluaisin palautetta työssä onnistumisesta tai jos jokin ei toimi
jokapäiväistä arkipalautetta
Esimies ei tiedä mitä teen, joten hänen on vaikea antaa palautetta

Taulukko 2. Otos avoimia vastauksia, joissa esiintyy palautetta-sana.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että palautetta halutaan saada. Esimiehen tulee tietää mitä työtä kukin henkilö tekee ja antaa siihen liittyen konkreettista palautetta, mikä on mennyt hyvin, mitä tulisi tehdä toisin. Miten? Palautteenanto kulttuuria tulee vahvistaa entisestään, jotta palautteen antamisesta tulee arkipäiväistä.

#### Oletko tyytyväinen tämän hetken johtamiseen?

Tässä kysymyksessä oli mahdollista antaa vastaukset; kyllä ja ei. Näiden lisäksi oli kysymys; Mikä pitäisi olla toisin. 56%:a vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen johtamiseen ja 38%:a vastanneista vastasi ei. Vastanneista 32%:a vastasi avoimeen kysymykseen; mikä johtamisessa pitäisi olla toisin? (Kuva 8)



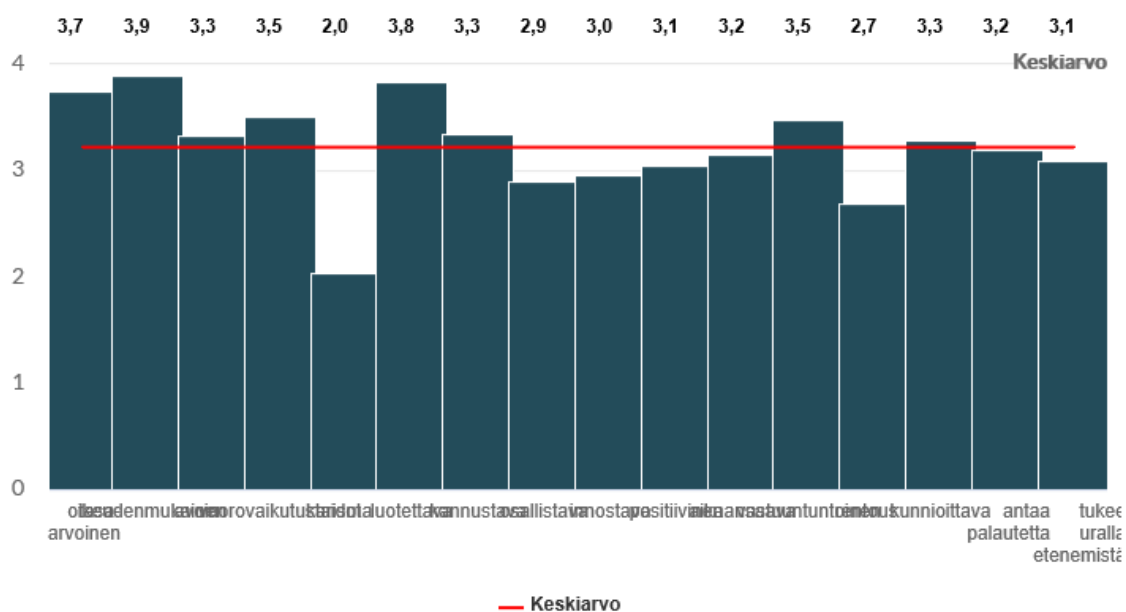
Kuva 8. Tyytyväisyys johtamiseen.

Vastauksissa esiintyi useimmiten se että johto ei tiedä miten työt oikeasti sujuvat, mitä työ vaatii, luetaan tilastoja eikä tiedetä totuutta työn tekemisestä. Näissä vastauksissa myös tuli esiin se, että johtajalla pitäisi olla asiantuntemusta ja itsellään kokemusta työn tekemisestä. Toiseksi useimmiten vastauksissa tuli esiin se että on liian monta eri päällikköä "pomoja hirveästi, eikä kukaan ota vastuuta mistään" (Kuva 9)





Nämä ominaisuudet olivat y-sukupolven vastauksissa samassa järjestyksessä.



Kuva 10. Ominaisuuksien tärkeys esimiehessä.

Pylväskaavio kuvaa hyvin miten eri ominaisuuksien tärkeys koetaan. Karisma ja rentous erottuvat kuvasta matalilla pylväillään.

	ei lainkaan tärkeä	osittain tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
tasa-arvoinen	0,39%	1,54%	20,85%	77,22%
oikeudenmukainen	0%	0%	10,81%	89,19%
avoin	1,16%	10,85%	41,09%	46,9%
vuorovaikutustaidot	0,77%	4,63%	37,84%	56,76%
karisma	23,64%	53,88%	17,83%	4,65%
luotettava	0%	0,39%	15,44%	84,17%
kannustava	0%	10,04%	45,56%	44,4%
osallistava	2,7%	27,41%	47,11%	22,78%
innostava	1,54%	26,64%	45,56%	26,26%
positiivinen	2,33%	17,51%	52,92%	27,24%
aikaansaava	0,77%	11,97%	58,69%	28,57%
vastuuntuntoinen	0%	6,2%	39,54%	54,26%
rentous	5,43%	32,94%	48,45%	13,18%
kunnioittava	1,56%	11,67%	43,58%	43,19%
antaa palautetta	0,77%	16,99%	44,02%	38,22%
tukee uralla etenemistä	2,35%	19,14%	44,92%	33,59%

Taulukko 4. Vastaaajien kokema, prosentein esitettyinä.

### Kolme tärkeintä ominaisuutta

Tämä oli avoin kysymys jossa vastaajia pyydettiin kertomaan kolme tärkeitä ominaisuutta esimiehessä. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja luotettavuus esiintyi vastauksissa useimmiten (Kuva 11).



Kuva 11 Tärkeimmät ominaisuudet.

Sanalista	Sanojen lkm	Vastaajien lkm
oikeudenmukainen	78	78
luotettava	61	61
oikeudenmukaisuus	40	40
helposti	35	35
lähestyttävä	34	34
tasapuolinen	28	28
kannustava	25	25
luotettavuus	23	23
tasa-arvoinen	20	20
vuorovaikutustaidot	18	18
avoin	17	17
tasapuolisuus	15	15
antaa	14	14
pitää	13	12
avoimuus	12	12
<b>Yhteensä</b>	<b>1541</b>	<b>240</b>

Taulukko 5. Useimmin esiintyneet sanat, tärkeäksi koetut ominaisuudet.

Vastauksissa esiintyi kaikkein useimmin oikeudenmukaisuus. Tämä esiintyy vastauksissa ainakin muodossa, oikeudenmukainen ja oikeudenmukaisuus, nämä esiintyivät vastauksissa yhteensä 118 kertaa. Tämän jälkeen seuraavaksi tärkein ominaisuus on luotettavuus, tätä on kuvattu sanoin luotettava ja luotettavuus, nämä esiintyi yhteensä 84 kertaa. Näiden jälkeen tärkeimpiä ominaisuuksia oli; lähestyttävä, tasapuolinen, kannustava.





Sanalista	Sanojen lkm	Vastaajien lkm
epäluotettava	28	28
suosiminen	21	21
oman	18	16
epäoikeudenmukainen	17	17
välinpitämättömyys	17	17
ylimielisyys	16	16
ole	15	12
eikä	13	12
epäoikeudenmukaisuus	13	13
takana	12	12
epäluotettavuus	11	11
esimies	11	7
on	11	11
selän	11	11
saa	10	6
<b>Yhteensä</b>	<b>1778</b>	<b>241</b>

Taulukko 6. Useimmin esiintyneet sanat; näitä ominaisuuksia ei tule esiintyä.

### Työssä onnistuminen ja motivaatio

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin; Millainen tai miten johtaja parhaiten edistää työssä onnistumista ja työmotivaatiota? (Kuva 13, Taulukko 7).



Kuva 13, Onnistuminen ja motivaatio.

Sanalista	Sanojen lkm	Vastaajien lkm
antaa	55	49
kannustava	42	42
ei	39	36
palautetta	34	33
johtaja	32	29
myös	32	27
osaa	29	25
että	28	23
pitää	27	24
kiinnostunut	26	25
alapestensa	24	21
luottaa	23	23

Taulukko 7 eniten esiintyneet sanat, onnistuminen ja motivaatio.

### Antaa

Sana; antaa, esiintyi vastauksissa kaikkein useimmiten. Seuraavassa taulukossa on avoimista vastauksista poimintoja joissa antaa-sana esiintyy. (Taulukko 8)

Huomioi osaamispuutteita ja kannustaa opiskelemaan ja antaa myös aikaa tähän.
<i>antaa omaa aikaa tehdä työt</i>
<i>antaa mahdollisuuden edetä uralla</i>
<i>osaa antaa palautetta ja kritiikinkin kannustavasti</i>
<i>antaa aikaa oppimiselle ja opiskelulle</i>
antaa haastavia tehtäviä ja luottaa

Taulukko 8 Vastauksia sanalla antaa.

### Kannustava

Sana Kannustava esiintyi vastauksia 42 kertaa. Myös sanaan kannustava liittyi palautteet. Seuraavassa poimintoja avoimista vastauksista joissa sana kannustava esiintyi. (Taulukko 9).

Kannustava, antaa palautetta ja luottaa alaisiin
Kannustava, positiivinen ja arvostava.
kannustava ja palautettava antava
kannustava, yrittää kaikin tavoin helpottaa arjen aherrusta
Kannustava ja alaisen kehittymistä tukeva
kehittämiseen kannustava

Taulukko 9 Vastauksia sanalla kannustava.

Ei

Ei-sana esiintyi vastauksissa 39 kertaa. Poimintoja annetuista ei-sanat sisältäneistä vastauksista (Taulukko 10).

Ei turhaan stressaa alaisiaan
ei ole kenenkään kaveri enempää kuin toisten eli on tasapuolinen
Johtajan ei tarvitse tietää kaikkea
ei tarvitse osata auttaa aineellisissa ongelmissa, mutta pystyä kuuntelemaan
ei takerru pikkuasioihin
ei istu vaan omassa kopporossa omilla oloissaan

Taulukko 10 Vastauksia sanalla Ei.

Ei vastauksien perusteella esimiehen tulee antaa työrauhaa, olla läsnä ja tasapuolinen

Palautetta

Sana palautetta esiintyi vastauksissa 34 kertaa. Seuraavassa taulukossa on poimintoja annetuista vastauksista, joissa esiintyi sana-palautetta (Taulukko 11).

positiivista palautetta, silloin kun siihen on aihetta
Antaa sekä negatiivista että positiivista palautetta
antaa palautetta säännöllisesti
palautetta antava
Sparraa ja antaa palautetta
osaa antaa palautetta ja kritiikinkin kannustavasti

Taulukko 11 Vastauksia sanalla palautetta.

Saatu palaute koetaan hyvin tärkeäksi ja sitä halutaan saada säännöllisesti. Palautteen perusteella työntekijä tietää miten töissä menee, osaa korjata virheitään tai jatkaa kuten aiemmin.



## 7 VERTAILU Y VS. X

### 7.1 Palautteen määrä

Vertailtaessa X-jaY-sukupolven vastauksia, voidaan todeta että Y-sukupolveen kuuluvat ovat olleet tyytymättömmämpiä saamansa palautteen riittävyteen. Y-sukupolveen kuuluvista 40 %:a vastanneista vastasi että ei koe saavansa palautetta esimieheltään, kun X-sukupolveen kuuluvista enemmän palautetta toivoi 25 %:a vastaajista.

Kyselyiden teon välissä on aikaa kulunut noin vuosi. Palautekulttuuria on pyritty tuona aikana kehittämään. Tämän kyselyn perusteella ei voi päätellä onko X-sukupolvi yleisesti tyytyväisempi saamansa palautteen määrään vai onko palautekulttuurin parantamiseksi tehty työ tuottanut tulosta.

### 7.2 Tyytyväisyys johtamiseen

Y-sukupolveen kuuluvista johtamiseen tyytyväisiä oli 58%:a vastaajista ja tyytymättömiä 42%:a. Johtamiseen tyytymättömät Y-sukupolven edustajat kertoivat tyytymättömyyden syyksi seuraavia asioita: palautetta työntekijälle annetaan liian vähän, esimies on liian kaukana työntekijästä, esimiehen persoona vaikuttaa johtamistyyliin, liian byrokraattinen tapa toimia, liian epäselvät organisaatorakenteet, liian hajanaista ja moniportaista.

X-sukupolveen kuuluvista vastaajista 56%:a kertoi olevansa tyytyväinen johtamiseen ja 38%:a vastanneista vastasi ei. X-sukupolven kyselyssä kysymystä ei ollut määriteltä pakolliseksi kysymykseksi jonka vuoksi yhteenlaskettu vastausprosentti jää alle sadan. Jakautuminen tyytyväisten ja ei-tyytyväisten osuudesta on hyvin samanlainen sukupolvesta riippumatta.

X-sukupolveen kuuluneet kertoivat, että johto ei tiedä miten työt oikeasti sujuvat, mitä työ vaatii, luetaan tilastoja eikä tiedetä totuutta työn tekemisestä. Näissä vastauksissa myös tuli esiin se, että johtajalla pitäisi olla asiantuntemusta ja itsellään kokemusta työn tekemisestä. Toiseksi useimmiten vastauksissa tuli esiin se että on liian monta eri päällikköä ”pomoja hirveästi, eikä kukaan ota vastuuta mistään”

X-sukupolven vastauksissa näkyy selvästi odotus siitä että johtajan pitää tuntea hyvin mitä mikäkin työ tekijältään vaatii ja mitä siihen liittyy. X-sukupolveen kuuluvat vaikuttaisi myös arvostavan enemmän johtajaa jolla on itsellään käytännön kokemusta ja asiantuntemusta tehtävistä.

### 7.3 Esimiehen ominaisuudet

Y-sukupolven vastaajat pitivät kaikkein tärkeimpänä ominaisuutena esimiehellä oikeudenmukaisuutta. Seuraavaksi tärkeimmät ominaisuudet olivat: luotettava, tasa-arvoinen, vuorovaikutustaidot sekä tukee uralla etenemistä. Vähiten tärkeimmät ominaisuudet ovat karisma ja rentous

X-sukupolven vastauksissa tarkasteltaessa kuinka usein ominaisuus luokiteltiin erittäin tärkeäksi, eroa vastauksiin tuli vasta neljänneksi tärkeimmän ominaisuuden kohdalla, joka oli vastuuntuntoinen. X-sukupolven vastaajat sijoittivat uralla etenemisen tukemisen 16 ominaisuuden joukossa 11:ksi tärkeydeltään.

### 7.4 Ihanne-esimies

Y-sukupolven vastaajat kertoivat ihanne-esimiehen antavan rakentavaa palautetta, positiivista ja negatiivista. Lisäksi vastauksissa korostui, että esimiehen toivotaan antavan vapautta sekä mahdollisuuksia työntekijälle. Hän osaa huomioida työntekijän ominaisuuksia ja suositella sopivia haasteita ja kehityskohteita. Ihanne-esimies myös antaa tarvittaessa tukea työn tekemisessä, sekä uralla etenemisessä.

X-sukupolven vastaajat kertoivat että esimiehen tulee olla oikeudenmukainen, luotettava, tasapuolinen ja kannustava. Hän ei suosi osaa työntekijöistä, eikä ole ylimielinen. Hän huomioi osaamispuutteita ja antaa palautetta ja aikaa tehdä työn. Osaa auttaa aineellisissa ongelmissa ja sparraa.

Y-sukupolven tutkimuksessa on webropol kyselyn jälkeen tehty kolmen henkilön ryhmähaastattelu. Tuossa ryhmähaastattelussa on keskusteltu seuraavista aiheista; palautteen antaminen, esimiehen tietous alaisen työtehtävistä ja organisaatorakenteesta. Tuossa ryhmähaastattelussa on käyty pohdintaa siitä, kumpi on tärkeämpää määrä vai laatu ja miten tehdystä työstä voisi saada palautetta.

Pohdintaa on ollut myös siitä tunteeko esimies riittävän hyvin työntekijöiden vahvuuksia, voidakseen tukea uralla etenemistä. Työntekijöihin tutustumismahdollisuuksiksi on nostettu mm. samaan kahvipöytään keskusteluun osallistuminen tai avotilassa muiden työntekijöiden kanssa istuminen.

Uralla etenemistä esimiehet voisivat Y-sukupolven vastaajien mukaan edistää olemalla suosittelijana verohallinnon sisäisissä rekrytoinneissa. Työtehtäviä ei myöskään saisi lii- kaa keskittää isoihin kaupunkeihin, jotta mahdollisuudet erilaisiin tehtäviin säilyy pienemmissäkin toimistoissa.

Organisaatorakenteessa on koettu joidenkin roolien olevan epäselviä ja kommunikaation huonoa esimerkiksi, esimies, prosessivastaava, asiantuntija. Aina ei ole tiedossa kenen kanssa mistäkin asiasta tulisi keskustella ja kommunikaatio eri prosessien välillä voisi olla parempaa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähes kaikissa ilmapiiriin liittyvissä tutkimuksissa vastaajat ilmaisee tyytymättömyyttä palautteen riittävydestä. Palautteen antaminen on ihmisten välistä normaalia kanssa käymistä. Organisaatioympäristössä asiat monimutkaistuvat. Tuttua henkilöä on helppo kehua ja kiittää, mutta alaiselle ei ole yhtä helppo sanoa ”hyvin meni, hienosti hoidettu”. Jokainen kaipaa jonkin muotoista tietoa siitä, miten hyvin työ on tehty. Palautteen antotaito on esimiehelle tärkeää ja taitavaksi palautteen antajaksi kehittyä vain harjoittelemalla. Esimiehen kannattaa käyttää hyväksi tarjolla olevat tilaisuudet. (Hietala ym. 2019, 254-256)

Työn ja työsuorituksen lisäksi palautetta on tarpeen saada oman osaamisen ja persoonallisuuden kehittämistä varten.

Palautte on polttoainetta osaamisen kehittämiseksi. Palautteenanto kulttuuria on hyvä olla läpi organisaation sen sijaan, että palautteen annettaisiin ainoastaan valua ylhäältä alaspäin.

Palauttejärjestelmä helpottaa palautteen antoa, esimerkiksi sopimus että projektin päätöksiksi siihen osallistuneet antavat toisilleen palautetta systemaattisesti. (Hietala ym. 2019, 255) Myös tavoitteen selkeä asettaminen vaikuttaa siihen että työntekijä itse pystyy seurata onnistumistaan. Seurannan onnistumiseksi tavoitteen on oltava mitattava, muussa tapauksessa onnistuminen on mielipideasia, joka perustuu mutu-tunteeseen. (Hietala ym. 2019, 254-256)

### 8.1 Palautteen vaikutus

Positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen saa ihmiset kiinnittämään huomiota omiin vahvuuksiin. (Hietala ym. 2019, 258) Rakentavaa palautetta työntekijälle annettaessa tilanne ei saa olla uhkaava. Uhkaavassa tilanteessa vastaanottaja siirtyy puolustuskannalle. (Hietala ym. 2019, 259)

### 8.2 Super vs. surkea pomo

Kiteytys millaisia ominaisuuksia ja piirteitä hyvään esimieheen ja työntekijään yhdistetään. Nämä ovat ihannelistauksia ja voivat toimia keskustelun pohjana työpaikalla. Ihanteiden vastakohtana tähän on nostettu esiin ominaisuuksia joita ei tulisi esiintyä. Ei toivottuja ominaisuuksia ei pidä jäädä itsekseen pohtimaan, vaan nekin on hyvä ottaa keskusteluisa esiin. (Huttunen 2018, 43)

### Super

Hyvä esimies määrittelee suunnan, auttaa näkemään oleelliset asiat. Huomioi kokonaisuuden ja mahdollistaa toimintaedellytyksiä. Luo yhteishenkeä ja työvirettä. Toimii ihmisten ja asioiden törmäyttäjänä ja antaa tietoa läpinäkyvästi.

Hyvä esimies on aito, inhimillinen ja empaattinen. Ihanne-esimies luottaa työntekijöihin ja antaa heidän tehdä töitä rauhassa. Henkilöstölle annetaan valtaa ja vastuuta. Hän auttaa ja tukee henkilöstöä, ei puutu asioihin jotka ei hänelle kuulu. On toiminnassaan johdonmukainen ja kannustava. Ihanne-esimiehellä on aikaa kuunnella. Hän kannustaa työntekijöitä uuteen vastuunottoon, motivoi ja sparraa.

Hän antaa paljon palautetta, etenkin positiivista. Häntä on helppo lähestyä, hän voimaannuttaa ja rohkaisee tunnistamaan omia valmiuksia, vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Arvostaa erilaisuutta, ammattitaitoa ja mielipiteitä. On tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Kannustaa itsensä kehittämiseen, haastaa onnistumaan.

Toimii itse esimerkkinä, mutta ei nosta itseään jalustalle, on myös nöyrä. Osaa ottaa kritiikkiä vastaan ja omaa hyvän tunneälyn. (Huttunen 2018, 43-44)

Valmentava johtaminen sopii tilanteisiin joissa halutaan kasvattaa motivaatiota ja vastuunottoa, tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa, tehostaa henkilöstön toimintaa, saada tavoitteet paremmin tietoon. (Huttunen 2018, 46)

### Surkea

Huono esimies puuttuu liikaa alaisten asioihin ja aikatauluihin, hidastaa ja vaikeuttaa tilannetta puuttumalla siihen. Luulee tietävänsä asiat paremmin kuin kukaan muu, seuraa liikaa alaisten tekemisiä, nipottaa ja viilaa pilkkuja, ei luota.

Huono esimies vaatii liian paljon ja käskyttää, ei perustele vaatimuksiaan. Vaihtaa mielipidettä ja tavoitteita usein. Ei sano asioita suoraan vaan vihjailee, hänen kanssaan on hankala keskustella asioista. Hän ei ole paikalla eikä tavoitettavissa. Hän saattaa puhua ja luvata paljon asioita, mutta ei tee niiden eteen mitään. Ei itse pidä kiinni sovituista asioista ja linjauksista. Vaatii henkilöstöltä osallistumista tilaisuuksiin, joissa ei ole itse paikalla. Ajaa omaa etuaan.

Työntekijät ovat huonon pomon alaisina eriarvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Huono esimies on epäoikeudenmukainen. Hän saattaa kertoa alaisten henkilökohtaisia asioita muille, ei luotettava.

Ei kykene ottaa kritiikkiä vastaan. Hän ei myöskään anna palautetta, ei kiitä eikä kehu työntekijöitä, tällöin työntekijät eivät tiedä onko heidän työpanos tai työnlaatu riittävä. (Huttunen 2018, 51-53)

### 8.3 Vastaus tutkimuskysymykseen

Työn alussa esitetty tutkimuskysymys oli, tuleeko X- ja Y-sukupolvea johdettaessa ottaa eri asioita huomioon vai onko arvostuksen kohteet ja odotukset yhteneviä sukupolvesta riippumatta.

Tällä tutkimuksella ei saatu esiin selkeitä eroja x- ja y-sukupolvien välille siitä millaista johtajuutta he haluavat.

Tutkimukseen saaduissa vastauksissa saadun palautteen määrä oli tärkeässä roolissa, näin esimies voi edistää työssä onnistumista ja työmotivaatiota.

X-sukupolveen kuuluvat odottavat esimieheltä oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja luotettavuutta, sekä mahdollisuuksia kehittyä.

### 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Muuttuuko henkilöstön tyytyväisyys palautteen määrään ja laatuun kun palautteen määrään kiinnitetään huomiota ja sitä annetaan selvästi enemmän?

Näiden tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä että odotukset johtoa kohtaan ei ole sukupolvikysymys, samankaltaisen kyselyn voisi tehdä niin että siinä huomioitaisiin työntekijöiden omia ominaisuuksia, esimerkiksi introvertti vs. ekstrovertti, onko jompikumpi luonne tyytyväisempi tai kriittisempi johtoa kohtaan?

Millaista urakehitystä X-sukupolveen kuuluvat odottavat?

## LÄHTEET

- Aura O. & Ahonen G., 2016, Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, Balto Print, Liettua
- Erikson T., 2019, Kehnot pomot ympärilläni – Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa, Atena Kustannus Oy, EU
- Hietala H., Kaivanto K., Pystynen J., 2019, Esimiehen käsikirja 2019, Alma Talent Helsinki
- Huttunen T., Johdetaan yhdessä, 2018, Meedia zone OÜ
- Jabe M., 2015, Ikä voimavarana, Karkkilan kirjapaino Oy
- Järvensivu A., Nikkanen R. ja Syrjä A., 2014, Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategia, Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere
- Kananen J., 2010, Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, Tampereen yliopistopaino Oy
- Kananen J., 2014, Verkkotutkimus opinnäytetyönä laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä
- Kananen J., 2015, Opinnäytetyön kirjoittajan opas, näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun, Suomen Yliopistopaino Oy
- Kauhanen J., 2012, Henkilöstö voimavarojen johtaminen, Sanoma Pro Oy, Helsinki
- Kiviranta R., 2010, Onnistu eri-ikäisten johtaminen, Alma Talent [viitattu 7.5.2019] saatavilla <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/JAJBBXCTEF#kohta:4>
- Myllyniemi S., 2017, Katse tulevaisuudessa Nuorisobarometri 2016, Grano Oy
- Suutarinen M. & Vesterinen P-L., 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu
- Sydänmaanlakka P., 2006, Älykäs itsensä johtaminen, Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Sydänmaanlakka P., 2015, Älykäs julkinen johtaminen, Talentum Media Oy, Liettua
- Viitala R., Jylhä E., 2019, Johtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu
- Virolainen I., 2017. Tietoinen johtaminen. Viisas elämä. Helsinki
- Virtanen P., Stenvall Jari, 2019, Julkinen johtaminen, Tietosanoma Oy, Tallinna

Äimä K., 2017, Verotustiedot, Alma Talent Helsinki

Heikkilä T., 2014, Kvantitatiivinen tutkimus, Edita [viitattu 20.4.2019] saatavilla  
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Laki Verohallinnosta 2010. [Viitattu 10.02.2019]  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100503>

Tampereen Yliopisto, Aikalainen, Laman lapsi työskentelee eri tavoin kuin nousukauden kasvatti, 12.5.2014 [Viitattu 17.10.2019] <https://aikalainen.uta.fi/2014/05/12/laman-lapsi-tyoskenelee-eri-tavoin-kuin-nousukauden-kasvatti/>

Verohallinnon organisaatio. 2019. Verohallinto. [Viitattu 10.02.2019]  
[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/verohallinnon\\_organisaatio/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_organisaatio/)

Verohallinnon strategia 2019 – 2024 [viitattu 2.10.2019] saatavilla:  
[https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/verohallinnon\\_strategia/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/)

Vilkka H., 2007, Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet, [Viitattu 8.4.2019] saatavilla: [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf)

Yle Uutiset, 2012, Suuret ikäluokat, pullamössöt sekä x, y ja z [viitattu 7.10.2019] saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-6006879>

Valtion henkilöstötutkimus VMBaro [viitattu 13.11.2019] saatavilla: <https://www.vmbaro.fi/>



SAATEVIESTI

LIITE1

Hei!

Työskent

elen Sisä-Suomen yritysverokeskuksessa, ja opiskelen työni ohella liiketalouden ylempää ammatti-korkeakoulututkintoa Lahden ammattikorkeakoulussa.

Tutkin opinnäytetyössäni X-sukupolvea edustavien mielipiteitä ja asenteita johtamiseen.

Vuonna 2018 on tehty samansisältöinen tutkimus Y-sukupolven kuuluville (1980 ja sen jälkeen syntyneet), nyt tutkimuksessa mukana on 1960-1979 syntyneitä verohallintolaisia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tehdään vertailua odottaako eri ikäryhmät johdolta eri asioita, vai onko asiat joita johdolta odotetaan ja arvostetaan samoja sukupolvesta riippumatta.

Toivon sinun vastaavan X-sukupolven odotuksista johdolle liittyvään Webropol-kyselyyn, Kysely on lähetetty satunnaisotannalla henkilöille, jotka iän mukaan kuuluvat kohderyhmään työskentely-yksiköstä ja –paikkakunnasta riippumatta. Kysely on osa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyön tekemisestä on sovittu XXXXXXXX kanssa.

Kyselytutkimukseen vastaaminen sekä tulosten käsitteleminen tapahtuvat anonyymisti. Tuloksia käytetään tässä opinnäytetyössä, ja niitä ei missään yhteydessä julkaista siten, että yksittäinen vastaaja olisi pääteltävissä.

Pyydän sinua vastaamaan linkistä löytyvään Webropol-kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään XX.5.2019 mennessä. Vastaamiseen menee arviolta noin 10 - 15 min. Mikäli sinulla on tähän kyselyyn liittyen kysyttävää voit olla yhteydessä minuun: [mira.paakkonen@vero.fi](mailto:mira.paakkonen@vero.fi)

[Linkki Webropol-kyselyyn:](#)

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen!

Ystävällisesti

Mira Pääkkönen

## Mitä X-sukupolvi johdolta odottaa?

### 1. Sukupuoli

- Nainen  
 Mies

### 2. Syntymävuosi

1979 ▾

### 3. Työskentely-alue

- Etelä-Suomi  
 Itä-Suomi  
 Länsi-Suomi  
 Sisä-Suomi  
 Pohjois-Suomi

### 4. Työskentelyaika Verohallinnossa

- Alle 1 vuosi  
 1-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 Yli 10 vuotta

### 5. Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi?

- Kyllä  
 Ei

Millaista palautetta tai mistä asioista haluaisit saada palautetta enemmän

### 6. Oletko tyytyväinen tämän hetken johtamiseen?

- Kyllä  
 Ei

Mikä pitäisi olla toisin?

### 7. Kuinka tärkeitä seuraavat ominaisuudet esimiehessä on

	ei lainkaan tärkeä	osittain tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
tasa-arvoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
karisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osallistava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aikaansaava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vastuuntuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rentous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kunnioittava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
antaa palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tukee uralla etenemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Nimeä kolme asiaa jotka esimieheissä ovat tärkeitä**

**9. Nimeä kolme asiaa joita esimieheissä ei tulisi esiintyä**

**10. Millainen johtaja tai miten johtaja parhaiten edistää työssä onnistumista ja työmotivaatiota?**