

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

JOUSTOJA JA EPÄJOHTAJUUTTA

**Y-sukupolven kuuluvien korkeakoulutettujen naisten toiveita
työelämästä ja esimiestyöstä**

Johtaminen
Pro gradu - tutkielma
Veera Pälvimäki
Kevät 2015

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Veera Pälvimäki	
Työn nimi Joustoja ja epäjohtajuutta – Y-sukupolven kuuluvien korkeakoulutettujen naisten toiveita työelämältä ja esimiestyöltä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2015	Sivumäärä 64 + 1 liitesivu
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Y-sukupolven kuuluvien korkeakoulutettujen naisten toiveita työelämältä ja esimiestyöltä. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät lisäävät naisten sitoutumista työpaikkaan ja millaisia piirteitä haastateltavat arvostavat hyvässä esimiehessä. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös Y-sukupolven työelämässä kohtaamia haasteita. Tutkimuksen viitekehys rakentui jo ilmestyneestä Y-sukupolvea ja työelämää käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Tutkimuksen rakenteeksi muodostui lähdekirjallisuuden ja empiirisen aineiston vuoropuhelu.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta Y-sukupolven kuuluvaa naishenkilöä, joilla oli joko yliopisto tai ammattikorkeakoulututkinto. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kerätty aineisto tukee hyvin jo olemassa olevaa tutkimusta. Y-sukupolvelle työn merkitys on erilainen verrattuna aiempiin sukupolviin. Vapaa-aikaa pidetään yhä tärkeämpänä. Työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät pohjautuvat työntekijän henkilökohtaisiin mieltymyksiin ja arvovalintoihin. Y-sukupolven kuuluva korkeakoulutettu nainen sitoutuu viihtyisään työpaikkaan. Viihtyisyys koostuu kahdeksasta osatekijästä jotka ovat työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino, työajan joustot, mukavat työkaverit, mielenkiintoinen työtehtävä ja etenemismahdollisuudet, koulutusta vastaava palkka, työpaikan hyvä sijainti, työnantajakuva sekä työsuhte-edut. Y-sukupolvi kohtaa työelämässä monia haasteita. Ainut pysyvä asia on jatkuva muutos. Työpaikkojen riittävyys ja vakituisen työsuhteen saaminen osoittautuivat tämän tutkimuksen perusteella keskeisimmiksi haasteiksi.</p> <p>Johtamisen kulttuuri on murroksessa ja Y- sukupolvi vieroksuu liian ilmiselvää ja diktaattorimaista johtamista. Haastateltavat arvostivat erityisesti esimiehen vuorovaikutustaitoja, luontaista karismaa ja työntekijöiden tasapuolista kohtelua.</p>	
Asiasanat Y-sukupolvi, naiset, työelämä, esimiestyö	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppa korkeakoulu	

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yhteenveto haastateltavista.....	12
---	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	9
2.1	Tutkimuksen rakenne	9
2.2	Tutkimusongelmat	10
2.3	Aineiston hankinta	10
2.4	Aineiston analysointi	13
2.5	Tutkimuksen luotettavuus	13
3	SUURISTA IKÄLUOKISTA Y-SUKUPOLVEEN	16
3.1	Mitä oli ennen Y:tä?.....	16
3.2	Y-sukupolvi	17
3.3	Z kolkuttelee jo työpaikan ovella.....	20
4	TYÖELÄMÄ MUUTTUU	21
4.1	Työelämän nuorennusleikkaus	22
4.2	Työn merkitys elämässä muuttumassa.....	22
4.3	Avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät tiedonvälityksessä.....	24
4.4	Hyvinvoiva työntekijä avain organisaation menestykseen	24
4.5	Uusi psykologinen sopimus	25
4.6	Työelämän haasteet ja työssä tarvittavat taidot.....	27
5	Y-SUKUPOLVI SITOUTUU VIIHTYISÄÄN TYÖPAIKKAAN	32
5.1	Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä.....	33
5.2	Työajan joustot.....	36
5.3	Mukavat työkaverit ja viihtyisä työyhteisö	38
5.4	Etenemismahdollisuudet ja työpaikkaan sitoutuminen.....	39
5.5	Koulutusta vastaava palkka.....	41
5.6	Työpaikan sijainti	43
5.7	Työnantajakuvan merkitys	45
5.8	Työsuhde-edut.....	46
5.9	Y ei mahdu samaan työntekijämuottiin.....	47
6	JOHTAMINEN MURROKSESSA	49
6.1	Pönötysjohtajuudesta karismaattiseen ja aktiiviseen johtajuuteen....	49
6.2	Ikäjohtaminen	51
6.3	Y-sukupolvi johdettavana	52
6.4	Y ja esimiesasema	56
6.5	Epäjohtaminen	58

7 JOHTOPÄÄTÖKSET	60
LÄHTEET	63
LIITTEET	65

1 JOHDANTO

”Olisipa sellaista idyllistä, että kaikki tapahtuisi verkkaisesti. Että olisi sellainen zen-meininki myös työpaikalla. Musta ainakin tuntuu että olen sellaisessa oravanpyörässä, jossa vedän 100 km tunnissa. Että se on sitä nykyajan työelämää. Mutta että olisi sellaistaikin, että ihan rauhassa tässä teen ilman kiirettä ja päivittäisiä tulostavoitteita. Työelämä on tosi hektistä ja stressaavaa.” Nainen A

Ihmisten uudenlainen suhteutuminen työhön ja johtajuuteen asettaa vaatimuksia organisaatioiden toiminnalle. Y-sukupolvi ei enää purematta niele organisaatioiden vanhanaikaisia toimintatapoja. Nuoret aikuiset osaavat vaatia oikeuksiaan työpaikoilla ja esittävät mielellään työnantajille ideoita ja vaatimuksia monenlaisista johtamiseen ja työnjärjestelyyn liittyvistä asioista. Y-sukupolvi uskaltaa kyseenalaistaa, sillä se tiedostaa neuvotteluvoimansa tilanteessa jossa suuret ikäluokat ovat poistumassa työelämästä.

Y-sukupolvea kuvataan usein vetelehtijöiden sukupolveksi, mutta kuvaus on monella tapaa virheellinen. Nuoret tekevät töitä yhtä tehokkaasti kuin aiemmatkin sukupolvet, työntekemisen tavat ja jaksotus vain ovat murroksessa. Vapaa-ajan merkitys korostuu jatkossa entisestään. Aika on Y-sukupolvelle tärkeä vaihdannan väline ja sitä halutaan tuhjata vain mielekkääseen toimintaan. Työltä toivotaan merkityksellisyyttä, joustavuutta ja haastajaa vapaa-ajan aktiviteeteille. Parhaimmillaan työ voisi olla se jännittävämpi osa-alue elämässä vapaa-aikaan verrattuna.

Tämä johtamisen pääaineen pro gradu - tutkielma käsittelee Y-sukupolven kuuluvien korkeakoulutettujen naisten toiveita työelämästä ja esimiestyöltä. Mielekkään työelämän osatekijöitä selvitetään työpaikkaan sitoutumisen kautta, ja samalla pohditaan myös millaisia haasteita Y-sukupolven naisilla on 2010-luvun työelämässä. Tutkimustekstissä haastatteluaineisto ja lähdekirjallisuus käyvät keskinäistä vuoropuhelua ja nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen rakennetta kuvaillaan tarkemmin tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa.

Päätin tutkia pro gradu - tutkielmassani oman sukupolveni ajatuksia työelämästä sillä kiinnostukseni tutkimuksen aihepiiriä kohtaan heräsi omien työelämäkokemusten kautta. Aiemmissa työpaikoissa olen monesti pysähtynyt pohtimaan, miten paljon omat ajatukseni esimerkiksi työtavoista eroavat

iäkkäämpien työntekijöiden ajatuksista. Myös työ- ja vapaa-ajan jaksottamisesta olen myös ollut monesti eri mieltä kuin kollegani. Lähdekirjallisuuteen perehtymisen ja haastattelujen kautta sain vahvistusta omille pohdinnoilleni: moni muukin Y-sukupolven edustaja ajattelee asioista samalla lailla.

Y-sukupolven ja sitä seuraavan Z-sukupolven työelämäasenteita on tutkittu jo jonkin verran, mutta aihe on yhä ajankohtainen ja tutkimisen arvoinen. Työurien pidentämisen yksi selkeä osatekijä on ihmisten työviihtyvyyden lisääminen. Y-sukupolven ajatuksista ja toiveista voisi ottaa mallia juuri työviihtyvyyden parantamiseksi. Y-sukupolven pitäisi pysyä työelämässä entistä pidempään, joten heidän mielipiteensä mielekkästä työelämästä tulisi ottaa vakavasti.

Tutkimukseni aihe on myös ajankohtainen siitä syystä, että Y-sukupolven toiminta työelämässä on vasta alkusoihtoa sille, miten suuria muutoksia työkuulttuurissa tullaan kokemaan Z-sukupolven myötä. Z-sukupolvi on syntynyt digitaaliseen ja yksilökeskeiseen maailmaan ja saattaa ajatella työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä vieläkin erilailla kuin Y-sukupolvi. Työn merkitys on muuttumassa, halusivatpa aiemmat sukupolvet sitä tai eivät. Sopeutuminen muuttuviin käytäntöihin on tarpeellista, mikäli organisaatiot haluavat jatkossakin kilpailla osaavimmasta työvoimasta.

Tässä tutkimuksessa käsitellään myös johtamiskulttuurin muutosta. Pönötysjohtajuuden aika alkaa olla auttamattomasti ohi, sillä käskävä ja alistava johtamistapa ei enää pure Y-sukupolveen. Auktoriteettia ei enää saada kauppan päälle tittelin mukana. Se pitää osata ansaita. Tarvetta olisi enemmänkin epäjohtajuudelle johtajuuden sijaan. Esimiehen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää ymmärtää mitä alaiset tältä odottavat ja millaisin johtamisopein organisaatiossa päästään parhaisiin tuloksiin.

Suomalaisen korkeakoulutuksen järjestelmän uudistamiselle olisi tarvetta. Tutkimukseni haastatteluaineistossa nousee esille vahvasti se, miten haastatellut arvostavat omaa koulutustaan mutta toisaalta harmittelevat, että koulutus ei takaa Suomessa enää työllistymistä. Uskoisin, että vastaavanlainen pettymys korkeakoulutuksen merkitystä kohtaan tulee lisääntymään. Onneksi valtionhallinto on jo laittanutkin korkeakoulu-uudistuksen vireille. Tosin keskustelu on lähtenyt liikkeelle hieman väärästä suunnasta, kuten esimerkiksi opintotuen rajaamisesta vain yhteen tutkintoon kullakin koulutustasolla. Ammattia pitää voida vaihtaa jatkossakin, vaikka pohjalla olisikin jo yksi korkeakoulututkinto. Haastateltujen joukossa oli tästä kaksi hyvää esimerkkiä.

Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu korkeasti koulutettujen naisten ajatusten esiintuominen, sillä yleensä Y-sukupolvea koskevissa tutkimuksissa ei ole eritelty naisten ja miesten näkemyksiä. Jatkossa olisi mielenkiintoista verrata naisten ja miesten ajatusten eroja.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TO- TEUTUS

2.1 Tutkimuksen rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman rakenne koostuu yhdestä taustoittavasta luvusta ja kolmesta käsittelyluvusta. Taustoittavassa luvussa käsitellään Y-sukupolven suhdetta aiempiin sukupolviin sekä Y-sukupolven tyypillisiä piirteitä. Taustoittava luku on tarpeellinen, jotta lukija saa yleiskäsityksen Y-sukupolvesta. Käsittelyluvuissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan työelämän ja johtamiskulttuurin muutosta. Yhdessä luvussa tarkastellaan tekijöitä, jotka parantavat Y-sukupolven sitoutumista työnantajiin.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastatteluiden avulla. Haastattelujen jälkeen näytti siltä, että aineisto tukee hyvin aiempia tutkimuksia. Tämän takia perinteisen kirjallisuuskatsauksen ja tulososion erottamisen sijaan tutkimuksen toteutustavaksi valittiin lähdekirjallisuuden ja haastatteluaineiston yhdistäminen. Käsittelyluvuissa haastatteluaineisto ja lähdekirjallisuus käyvät ikään kuin keskinäistä vuoropuhelua ja nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto täydentää oivallisesti aiempia tutkimuksia, joten yhdistämällä kirjallisuuskatsaus ja tulokset samaan osioon lukija saa selkeän kuvan Y-sukupolven tilanteesta.

2.2 Tutkimusongelmat

Y-sukupolven mielipiteitä työelämästä on tutkittu Suomessa esimerkiksi Nuorisotutkimusverkoston toteuttamassa Nuorisobarometrissa sekä Taloudellisen tiedotustoimiston Nuoret ja työelämä raportissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Y-sukupolveen kuuluvien korkeasti koulutettujen naisten odotuksia ja toiveita koskien työelämää, sekä pohditaan millaisia haasteita tutkimuksen kohderyhmä kohtaa tämän päivän työelämässä. Korkeakoulutetuilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita. Tutkimuksen aihe tukee ja syventää jo olemassa olevaa tutkimusta, mutta tuo kuitenkin uutta näkökulmaa tarkastelemalla vain rajattua kohderyhmää, eli koulutettuja naisia.

Tutkimuskysymykset:

1. Mikä saa Y – sukupolveen kuuluvat korkeakoulutetut naiset sitoutumaan tiettyyn organisaatioon tai työnantajaan?
2. Millaisia odotuksia tutkimuksen kohderyhmällä on esimiehiltä?
3. Millaisia haasteita tutkimuksen kohderyhmällä on tällä hetkellä työelämässä?

2.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto koostuu sekä kirjallisista lähteistä että empiirisestä osuudesta. Kirjallisuuteen perehdyttiin ennen haastatteluita. Kirjallisuus tukee kerättyä aineistoa ja muodostaa tutkimuksen viitekehysten. Tutkimuksen kirjallisuus koostuu Y-sukupolvea käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta sekä artikkeleista. Kirjallisuuskatsauksessa on tarkasteltu myös työelämän muutoksia käsitteleviä tutkimuksia ja teoksia.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelun menetelmäksi valikoitui tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu tehdään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattelurungon rakentaminen aloitetaan aina tutustumalla teoriakirjallisuuteen ja aikaisempiin saman aihepiirin tutkimuksiin. Tutkijan tulee tietää, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ennestään ja toisaalta millaisia ennako-olettamuksia aiheesta voidaan tehdä. (Metsämuuronen 2006, 63.)

Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta

haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun lähtökohdista on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Tämän tutkimuksen kohdalla sekä teema, että kysymykset oli määritelty etukäteen. Haastatteluissa käytettiin avoimia kysymyksiä, mutta ennalta suunniteltuja kysymysrunkoa. Kysymykset koostuivat mielipidekysymyksistä, joilla pyrittiin saamaan tietoa haastateltavan tunteista, arvoista ja asenteista. Kysymyksiä tarkennettiin haastateltaville tarpeen mukaan ja haastattelijalla oli mahdollisuus kysyä myös täydentäviä kysymyksiä.

Haastattelun etuna kyselylomakkeisiin verrattuna on joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus tarvittaessa toistaa kysymys ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset voidaan myös esittää haastattelutilanteessa ennalta suunnitellusta poikkeavassa järjestyksessä. Haastattelun etuna on myös se, että siihen voidaan valita henkilöitä, joilla jo tiedetään olevan tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.) Haastattelun etuna voidaan myös pitää sitä, että haastateltava on siinä merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli ja tämä voi antaa enemmän informaatiota kuin tutkija on osannut ennalta odottaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205).

Haastattelun heikkoutena kyselytutkimuksen verrattuna voidaan pitää siihen käytettävää aikaa ja rahaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Haastattelujen järjestäminen ja aineiston litterointi vaativat paljon aikaa, niin myös tämän tutkimuksen kohdalla. Haastatteluaineisto on myös konteksti- ja tilannesidonnaisista, joten haastattelujen heikkoutena voidaankin pitää sitä, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteissa toisin kuin jossain toisessa tilanteessa. Tämän vuoksi tuloksia ei pidä yleistää liikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207.) Haastattelun heikkoutena on myös monien virhelähteiden mahdollisuus. Aineiston vinoutumista voi aiheutua, niin haastattelijan kuin haastateltavien käytöksestä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Haastattelut toteutettiin pääasiassa kevään 2014 aikana. Yksi haastatteluisista tehtiin myöhemmin keväällä 2015. Haastatteluista kaksi toteutettiin yksilöhaastatteluina ja kaksi ryhmähaastatteluina. Haastattelut kestivät yhdestä tunnista kahteen tuntiin. Yksilöhaastattelut sujuivat ryhmähaastatteluja nopeammin ja niissä haastateltava sai kertoa kaikessa rauhassa omia mielipiteitään. Toisaalta yksilöhaastatteluissa keskustelu ei juuri laajentunut kysymysrungon ulkopuolelle, joten uusia avauksia saavutettiin vähemmän kuin ryhmähaastatteluissa. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan ryhmähaastattelua voidaan pitää tehokkaana aineiston keruun muotona, sillä samalla kertaa tavoitetaan useampi haastateltava. Ryhmän vaikutuksella haastattelutilanteeseen on sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia. Ryhmässä keskustelu saattaa syventyä ja esiin voi tulla sellaisiakin asioita, joita tutkija ei olisi osannut kysyä. Toisaalta ryhmähaastattelussa kaikki eivät välttämättä keskustele tasapuolisesti. Ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä, jotka vievät puheenvuorot hiljaisemmilta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 2010–2011.) Haastattelijan tehtävänä onkin huolehtia, että myös hiljaisemmat saavat kerrottua asiansa, ja toisaalta myös se, että keskustelu pysyy annetussa aihepiirissä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan ryhmähaastattelua voidaan pitää ikään kuin keskusteluna, sillä osanottajat voivat kommentoida myös toistensa kertomuksia ja jopa esittää toisilleen

tarkentavia kysymyksiä. Ryhmähaastattelussa on tavallista, että haastatteliija puhuu koko ryhmälle, mutta esittää tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä joillekin ryhmän jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61.)

Sopivien haastateltavien valinnassa täytyi ottaa huomioon tutkimusongelman rajautuminen korkeakoulutettuihin naisiin. Haastateltaviksi valittiin Y-sukupolven kuuluvia eri koulutustaustan omaavia ja vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita naishenkilöitä. Koska Y-sukupolven määritelmä vaihtelee lähteestä riippuen, niin haastateltaviksi päätettiin ottaa pääasiassa 1980-luvulla syntyneitä, jotka voidaan lukea kuuluviksi Y-sukupolven määritelmästä riippumatta. Haastateltavista suurin osa on syntynyt 1980-luvun puolivälissä, sillä heidän katsottiin edustavan parhaiten keskimääräistä y-sukupolven edustajaa. Haastateltavat löytyivät tutkijan tuttavapiirin avustuksella melko helposti. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla tiedettiin olevan kokemusta työelämästä ja sitä myöten myös hieman realistisempaa pohjaa pohjata työelämää. Tuomen ja Sarajärven mukaan Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä mahdollisimman tarkasti. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tavoittaa henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta työelämästä, mutta toisaalta kukaan ei ollut vielä työskennellyt täysipäiväisesti yli viittä vuotta. Muutama haastateltava oli jo palannut takaisin opintojen pariin, tai saanut juuri viimeisteltyä toisen ylemmän korkeakoulututkinnon. Haastateltavien yksityisyyden takaamiseksi, heidän nimensä eivät tule tässä tutkimuksessa julki. Myöskään haastateltavien työpaikoista ei kerrota yksityiskohtaisia tietoja, jottei työntekijöitä voi yhdistää tiettyihin työnantajiin. Työnantajista mainitaan vain onko kyseessä kunta, valtio, yksityinen vai kolmas sektori.

Haastateltava	Syntymävuosi	Koulutus	Työnantaja
Nainen A	1985	Yhteiskuntatieteiden maisteri	valtio
Nainen B	1987	Kulttuurintuottaja AMK, Yhteiskuntatieteiden yo	kunta
Nainen C	1990	Liikuntatieteen kandidaatti	kolmas sektori
Nainen D	1985	Logistiikkainsinööri AMK, Sairaanhoidtaja AMK	kunta
Nainen E	1986	Liikuntatieteiden maisteri	kunta
Nainen F	1985	Kauppätieteen maisteri, Liikuntatieteiden maisteri	yksityinen sektori, työskennellyt pitkään kolmannella sektorilla
Nainen G	1990	Kasvatustieteen maisteri	kunta

TAULUKKO 1 Yhteenveto haastateltavista

2.4 Aineiston analysointi

Nauhoitettu haastatteluaineisto litterointiin sanatarkasti ja sisällönanalyysi tehtiin litteroidun aineiston perusteella. Litteroitua aineistoa kertyi useita kymmeniä sivuja. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää laajasti monenlaisissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä voidaan pitää niin yksittäisenä metodina, mutta myös yhtenä osana laajempaa analyysikonaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Litteroitu aineisto teemoiteltiin ja tyypiteltiin, eli ryhmiteltiin eri aihepiirien mukaan sekä etsittiin teemojen sisältä tiivistäviä näkemyksiä. Teemoittelua helpotti harkiten suunniteltu haastattelurunko.

Aineistolähtöisessä analyysissä ei ole ennalta sovittuja analyysiyksiköitä, vaan ne poimitaan aineistosta. Tässä tutkimuksessa käytettiin puhtaasti aineistolähtöisen analyysimenetelmän sijaan teoriaohjaavaa analyysiä. Myös siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tutkimustieto ohjaa ja tukee analyysiä. Olemassa olevan tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava vaan enemmänkin uusia näkökulmia avaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.) Teoriaohjaava analyysi voidaan luokitella abduktiiviseksi päättelyksi, sillä tutkijalla oli jo ennen haastatteluja valmiina joitakin teoreettisia ideoita siitä, mitä haastateltavat saattavat kertoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136).

Haastatteluaineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena ja sen pohjalta tehtiin johtopäätöksiä. Litteroidusta aineistosta nostettiin haastattelulainauksia tukemaan tehtyjä johtopäätöksiä. Lainausten merkitys on myös elävöittää tekstiä ja tuoda lukija ikään kuin lähemmäksi haastateltavia. Tässä tutkimuksessa tehtiin tietoinen valinta käyttää haastattelulainauksia melko laajasti, sillä aineisto oli laadukasta ja ajatuksia herättävää.

2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tarkoituksena on tarkastella kriittisesti tutkimuksen paikkansapitävyyttä ja mahdollisia virheitä aiheuttavia tekijöitä. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteetti mittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 226–227). Kokonaisvaliditeetti voidaan jakaa erikseen tarkasteltaviin osiin, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa sisällön validiteetin, käsitevaliditeetin ja kriteerivalidiuteen. Ulkoinen validiteetti viittaa tutkimuksen yleistettävyyteen. (Metsämuuronen 2006, 57–65.)

Reliabiliteetin käsitteellä tarkoitetaan tutkimuksen satunnaisvirheettömyyttä eli toistettavuutta. Reliabeli tutkimus antaa samanlaisen tuloksen riippumatta tutkijasta ja tutkimuskerrasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 226-227.) Reliabiliteettia voidaan mitata rinnakkais- tai toistomittauksilla (Metsämuuronen 2005, 118).

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä ei juuri sellaisenaan voida hyödyntää, sillä ne kuuluvat lähinnä määrällisen tutkimuksen piiriin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Useimmiten tutkimuksen koko prosessia arvioidaan kokonaisuutena ja samalla pohditaan miten eri osa-alueet esimerkiksi aineiston keruu, analysointi ja raportointi ovat onnistuneet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista, esimerkiksi siitä, miten haastattelut ja luokittelut on tehty ja millä perusteella tutkija esittää tulintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232).

Tutkimuksen validiteetin kannalta on tärkeää, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla kuin tutkija on ajatellut. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan haastattelukysymysten huolellisella laadinnalla ja haastattelurungon testaamisella esihaastattelun muodossa. Esihaastattelun perusteella haastattelukysymyksiä muokattiin hieman selkeämmiksi ja paremmin ymmärrettäviksi. Haastattelun aihepiiri kerrottiin haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastattelua samalla kun tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Haastattelun kysymysrunko annettiin haastateltavien nähtäväksi ennen haastattelun alkua, jotta kysymyksiin sai tutustua myös ennalta. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaankin, että haastattelun aihepiiri sekä mahdollisesti myös haastattelukysymykset olisivat haastateltaville tuttuja jo ennen haastattelutilannetta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Haastattelijan kokemuksella ja osaamisella on suuri merkitys haastattelujen onnistumisessa. Hyvä haastattelijä muun muassa tuntee aihepiirin perinpohjaisesti ja esittää selkeitä kysymyksiä. Hyvä haastattelijä osaa myös reagoida haastattelun aikana eteen tuleviin tilanteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 68.) Aineiston luotettavuutta parantaa myös se, että haastattelukysymykset oli laadittu siten, että ne tukivat toinen toisiaan ja halutut vastaukset voitiin yhdistää usean eri kysymyksen vastauksista. Samoja aihepiirejä käsiteltiin useammassa kysymyksessä, joten jotkin mielenkiintoiset asiat saattoivat tulla esille vasta jonkin muun kysymyksen sivujuonteena.

Tämä tutkimus ei ole toistettavissa täysin samanlaisena, sillä haastateltavien mielipiteet ovat jo saattaneet muuttua haastatteluajankohtaan verrattuna. Tutkimuksen haastatteluaineisto sai hyvin tukea aiemmista tutkimustuloksista, joten on hyvin todennäköistä, että rinnakkaishaastatteluilla olisi saatu hyvinkin samankaltaisia tuloksia. Ja mikäli haastatteluaineisto kerättäisiin nyt eri henkilöiltä, niin mielipiteet olisivat myös todennäköisesti hyvin samansuuntaisia.

Aineiston riittävyttä pohdittaessa puhutaan usein saturaatiosta, eli aineiston kylläntymisestä (Eskola & Suoranta 1996, 35). Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja uudet tietolähteet eivät enää tuo tutkimusaineistoon tutkimusongelman kannalta oleellista uutta tietoa. Toisaalta saturaatio ei sovi kuvaamaan kaikkien laadullisten tutkimusten aineistojen on-

nistumista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien määräksi valikoitui lopulta 7. Määrään päädyttiin, sillä haastatteluaineiston kyläntymistä oli jo havaittavissa, ja lisäksi pro gradu -tutkielman tasoisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista pitää aineiston koko sellaisena, että sitä on helppo hallita. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin tietoisesti parantamaan sillä, että haastateltaviksi valittiin eri-ikäisiä ja eri koulutustaustoista tulevia naisia. Yksi haastatteluista tehtiin muita myöhemmin, mutta sillä ei ollut vaikutusta haastatteluaineiston laatuun.

3 SUURISTA IKÄLUOKISTA Y-SUKUPOLVEEN

3.1 Mitä oli ennen Y:tä?

Erikseen nimettyjä sukupolvia on alettu listata vasta 1900-luvun puolivälistä alkaen. Kuhunkin nimettyyn sukupolveen yhdistettävä vuosilukuväli vaihtelee hieman lähteestä riippuen, joten esimerkiksi 1995 syntynyttä voidaan pitää niin Y- kuin Z- sukupolveen kuuluvana. Sukupolviin yhdistettävää tunnuskirjainta on alettu käyttää suurten ikäluokkien jälkeisistä sukupolvista alkaen. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiallisesti Y-sukupolveen, mutta sivutaan myös aiempia sukupolvia.

Sotien jälkeen 1940- ja 1950-luvuilla syntyneitä kutsutaan suuriksi ikäluokiksi. Suuret ikäluokat olivat ensimmäinen sukupolvi joka uskalsi kapinoida vanhempiaan vastaan. Tätä aiemmilla sukupolvilla ei ollut mahdollisuutta elää pitkää nuoruusaikaa, vaan nuorten oli lyhyen lapsuuden jälkeen mentävä töihin. Suuret ikäluokat saivat käydä koulua edellisiä sukupolvia kauemmin ja kasvoivat muutenkin vauraammissa elinoloissa. Nuorisokulttuuri syntyi suurten ikäluokkien nuoruuden aikana. Rock, protestiliikkeet, television tulo koteihin ja ulkonäköön liittyvien perinteiden rikkominen saivat suurten ikäluokkien vanhemmat ihmettelemään. (Tapscott 2010, 19.)

X-sukupolvena pidetään yleisesti 1960- ja 1970-luvuilla syntyneitä. X-sukupolvi muistuttaa jo paljon Y-sukupolvea esimerkiksi tietotekniikan käyttötavoiltaan ja X-sukupolven edustajat antavatkin esimakua siitä, mitä on odotettavissa kun aikuistuva Y-sukupolvi alkaa hallita digitaalista maailmaa ja työmarkkinoita. (Tapscott 2010, 29.)

Eri sukupolvista ylläpidetään monenlaisia stereotypioita myös työelämässä. Työelämän tämän hetkiset vanhimmat kuuluvat suuriin ikäluokkiin. He ovat kokeneet koko suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan vaihekirjon. Monille heille vakituinen työpaikka on erittäin merkityksellinen asia elämässä ja hyvä

eläke on vähintäänkin yhtä tärkeä. X-sukupolvi on tottunut suorittamaan sekä olemaan arvioitavana. Osa X-sukupolvesta luo tiukasti uraa, mutta osa on joutunut tai päässyt erilaisten patkätöiden putkeen. Stereotypioita eri sukupolvista pidetään yllä, vaikka kaikki tietävät ettei jokainen sukupolvensa edustaja ole samanlainen. (Tienari & Piekkari 2011, 178.)

Mutta miten paljon eri sukupolvet lopulta eroavat toisistaan? Tienari ja Piekkari kyseenalaistavat, että entä jos Y-sukupolvi eroaakin muista vain siten, että se uskaltaa sanoa asioita ääneen ja uskaltaa kyseenalaistaa ja vaatia parempaa johtamista ja yksilöllisempää kohtelua. (Tienari & Piekkari 2011, 18.) Toisaalta eri sukupolvien kokemusmaailmat eroavat toisistaan ja tämä aiheuttaa väkisinkin eroja sukupolvien välille. Esimerkiksi Y- ja Z-sukupolvilla on ollut täysin toisenlaiset lähtökohdat elämälle kuin suurilla ikäluokilla. Tienari ja Piekkari mainitsevatkin, että suuret ikäluokat elivät nuoruutensa sodanjälkeisen Suomen niukkuudessa. X-sukupolvi ehti varttua jo paremman hyvinvoinnin yhteiskunnassa. Y-sukupolven nähdessä päivänvalon 1980-luvulta alkaen kulutuskulttuuri oli muuttunut ja kaikkea tuntui olevan jo yllin kyllin. (Tienari & Piekkari 2011, 18–19.) Toisaalta mikään sukupolvi ei ole täysin yhtenäinen. Osa Y- ja Z-sukupolvien nuorista käyttäytyy samalla lailla kuin X-sukupolvi ja päinvastoin, ja myös suurista ikäluokista löytyy kyseenalaistajia ja yksilöllisyyden tavoittelijoita.

Se on kuitenkin varmaa, että koskaan aikaisemmin työelämään tuleva sukupolvi ei ole elänyt aikaisempiin sukupolviin verrattuna niin erilaisessa maailmassa kuin nykyinen Y-sukupolvi. Tämän sukupolven odotukset työstä, johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta poikkeavat aikaisempien sukupolvien odotuksista monella tapaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 9.)

Tapscottin mukaan nyt on suurten ikäluokkien vuoro kokea olonsa epä-mukavaksi ja omat perinteensä uhatuksi. Suurten ikäluokkien edustajat saavat nyt puolestaan hämmästellä uusien sukupolvien arvoja ja käytäntöjä. Sukupolvien välille on muodostunut perinteinen kuilu. (Tapscott 2010, 19.)

3.2 Y-sukupolvi

Y-sukupolveksi kutsutaan vuosien 1980–2000 välisenä aikana syntyneitä henkilöitä, mutta määritelmät eivät ole täysin yksiselitteisiä. Määritelmä voi vaihdella monessa tapauksessa 1970-luvun lopusta 2000-luvun puolelle. Esimerkiksi Parment määrittelee käsitteen Y-sukupolvi tarkoittamaan 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla syntyneitä, tarkemmin 1979–1990 syntyneitä (Parment 2012, 1, 17). Piha ja Poussa mielestä Y-sukupolvea ei voida määritellä pelkästään tietyn syntymävuosien ajanjakson perusteella, vaan sen määritelmä sisältää myös sukupolven jaetut kokemukset, muistot ja tavat (Piha & Poussa 2012, 27). Parmentin mukaan Y-sukupolven arvojen ja tapojen kehityksen kannalta merkittävin ajanjakso on ollut 1990- ja 2000-luku (Parment 2012, 31).

Tässä tutkimuksessa Y-sukupolvi määritellään käsittävän 1980-luvulla syntyneet sekä 1990-luvun alkuvuosina syntyneet. Kyseisiä ikäluokkia yhdistävät muun muassa kokemukset 1990-luvun lamasta sekä 90-luvun musiikki, jota moni Y-sukupolveen kuuluva kuuntelee mielellään tänäkin päivänä. Tappscottin mukaan nettisukupolvi on sukupolvena yhtenäinen etenkin sen takia, että sen vanhemmat edustavat suuria ikäluokkia. (Tappscott 2010, 25.)

Y-sukupolvesta käytetään eri yhteyksissä eri nimityksiä. Esimerkiksi Tappscott käyttää Y-sukupolvesta nimitystä nettisukupolvi (Tappscott 2010, 25). Yleisesti puhutaan myös diginatiiveista tai peter pan-sukupolvesta.

Y-sukupolvea kuvaillaan monenlaisilla adjektiiveilla. Osa ominaisuuksista on positiivisia, mutta joukosta löytyy myös negatiivisen sävyn ominaisuuksia. Esimerkiksi Vesterinen kuvaa Y-sukupolvea kiihkeänä, kärsimättöminä, kykenemättöminä sietämään epäonnistumisia. Toisaalta Y-sukupolveen kuuluvat ovat nopeita, omiin kykyihin luottavia, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, verkostoitumistaitoisia, ympäristötietoisia ja -vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. (Vesterinen 2010, 176.) Y-sukupolven käytöstä luonnehtii toisaalta itsekeskeisyys ja hedonismi, mutta toisaalta myös yhteiskunnallinen tiedostavuus ja sosiaalisuus (Pyöriä 2012, 19).

Monesti väitetään, että Y-sukupolvi olisi haluton tekemään töitä, mutta tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Työntekoa tarvitaan edelleenkin elämän muiden osa-alueiden mahdollistamiseen. Alasoinin mukaan nuoret eivät ole valmiita hylkäämään ansiotyötä. Niidenkin alle 30-vuotiaiden osuus, jotka voisivat lopettaa perinnön tai lottovoiton myötä työnteon kokonaan, ei ole kasvanut. (Alasoini 2010, 24.)

Tienari ja Piekkari toteavat että tiettyjä piirteitä on varottava yleistämästä liikaa koskemaan koko nuorisoa. Y-sukupolveen mahtuu monenlaista yksilöitä, aivan kuten aiempiinkin sukupolviin. Toisaalta Tienarin ja Piekkarin mukaan avoimuus ja vuorovaikutuksen tarve on yhteistä läpi uusien sukupolvien. (Tienari & Piekkari 2011, 102.)

Nykynuoret saattavat vaikuttaa edeltäjiään lyhytjännitteisemmiltä. Mikäli asiaa tarkastelee kuitenkin yhteiskunnan muutos huomioon ottaen, niin nuoret osaavat kyllä sitoutua. Sitoutuminen esimerkiksi yhdistystoimintaan, harrastuksiin, tietotekniikkaan ja pitkään koulutukseen kertovat nuorten kyvystä sitoutua itselle merkityksellisiin asioihin. (Halava & Panzar 2010, 50.)

Pihan ja Poussan mukaan nuoret haluavat ottaa vastuuta työpaikoilla. Vastuun avulla saavutetaan myös työn merkityksellisyyttä. Toisaalta on mielenkiintoista, että vastuuta ei haluta kantaa yksin vaan mieluummin tiiminä. Y-sukupolvelle tiimityöskentely on luonnollista ja se mahdollistaa kaikille jäsenille tasa-arvoisen osallistumisen. Nuoret arvostavat tiimityöskentelyssä, sillä se purkaa hierarkioita ja mahdollistaa kokemattomammankin työntekijän osallistumisen vaativampiin työtehtäviin jo työuran varhaisessa vaiheessa. Tiimityöskentelyssä houkuttavat myös sosiaaliset kontaktit ja parhaimmillaan jopa ystävyysuhteet. (Piha & Poussa 2012, 33.)

Tiimityöskentelyn arvostaminen näkyy myös siinä, että tarvittaessa Y-sukupolvi on valmis tekemään paljonkin töitä oman tiiminsä eteen. Tienarin ja Piekkarin mukaan uudenlaiset yhdessä tekemisen muodot ovat yksi keino

ymmärtää uusia sukupolvia. Y-sukupolvi on valmis jakamaan omaa osaamistaan, mikäli se kokee voivansa saada siitä jotain takaisin. Nuoret aikuiset etsivät haasteita, elämyksiä ja haluavat oppia uutta. Omissa yhteisöissään ja laumoissaan he voivatkin tehdä paljon niin sanottua talkootyötä eli työtä muiden eteen ilman palkkaa. Talkoistamisen periaate voidaan tuoda myös yrityksen sisäiseen työskentelyyn ja osa organisaatioista osaa ottaa jopa asiakkaat mukaan talkoiisiin. Yritys tarjoaa netin kautta alustan, ja sitä hyödyntämällä asiakkaat voivat jopa itse ratkoa toistensa ongelmia. Talkoistaminen onkin ennen kaikkea puitteiden luomista. (Tienari & Piekkari 2011, 112, 124.)

Tapscott vetää yhteen yleistä käsitystä Y- ja Z-sukupolvista: ”He ovat teinörtejä, nettiaddikteja, jotka menettävät sosiaaliset taitonsa ja joilla ei ole aikaa liikunnalle ja terveellisille elintavoille. Internetissä käytetty aika olisi voitu käyttää liikuntaan tai jutteluun, tuloksena on kömpelöiden ja lihaviiden ihmisten sukupolvi.” (Tapscott 2010, 15.) Tapscottin ajatukset ovat erittäin kärjistettyjä ja saattavat kuvata enemmän pohjoisamerikkalaisten kuin Eurooppalaisten nuorten aikuisten elämää. Toisaalta Tapscott nostaa esiin sosiaalisten taitojen heikkenemisen, joka on varmasti jollain tasolla väistämätöntä, kun kommunikointi siirtyy entistä enemmän verkkoon. Toisaalta Parmentin mukaan työmarkkinoilla pelkkä tutkinto ei ole enää kaikki kaikessa. Hyviä sosiaalisia taitoja arvostetaan jopa koulutusta enemmän. Sosiaalisuus ja hyvät yhteistyötaidot avaavat monia ovia. Y-sukupolven sanotaankin olevan sosiaalisesti lahjakkaampi ja ulospäin suuntautuneempi kuin aiemmat sukupolvet. (Parment 2012, 69, 92.)

Nykyään viestintä kavereiden, kollegojen ja esimiesten kesken on nopeampaa kuin koskaan. Nuoret ovatkin tottuneita sähköisten viestimien käyttäjiä ja haluavat kaiken viestinnän tapahtuvan nopeasti. Viesteihin oletetaan myös saavan vastaus nopeasti. Jos vastaus viipyy, siihen oletetaan olevan jokin erityinen syy. (Tienari & Piekkari 2011, 98.) Digitaalisen teknologian ulottuminen kaikille elämän osa-alueille on toisaalta haaste myös nuorisolle. Y-sukupolvi on joutunut jo pienestä pitäen tulemaan toimeen valtavan informaatiotulvan kanssa. Tasapainottelu digitaalisen ja todellisen maailman välillä voi olla haasteellista, mutta Tapscottin mukaan siinä on myös puolensa. Uudet sukupolvet ovat keskimäärin suvaitsevaisempia, älykkäämpiä ja nopeampia kuin aiemmat sukupolvet. (Tapscott 2010, 24.)

Tapscottin mukaan kahdeksan piirrettä erottaa tyypillisen nettisukupolven edustajan suuriin ikäluokkiin kuuluvasta henkilöstä. Näitä piirteitä ovat: valinnanvapauden arvostaminen, yksilöllistäminen joka liittyy esineisiin ja asioihin, keskustelumaisen otteen arvostaminen luennoinnin sijaan, halu tuntea organisaatio ja sen ihmiset perin pohjin, rehellisyyden vaatiminen, hauska pitäminen, nopeiden päätösten ja nopean suorittamisen arvostaminen sekä innovoinnin sulautuminen jokapäiväiseen elämään. (Tapscott 2010, 19.)

Y-sukupolven edustajat tarttuvat hetkeen ja eteen tuleviin tilaisuuksiin. He eivät välttämättä seuraa valmista uralla etenemisen kaavaa. Y-sukupolvi tietää, että päämäärien saavuttamiseen on olemassa useampia reittejä. Nuoret ovat tottuneet kokeilemaan ja heillä on jäljellä leikkimieltä joka tarkoittaa uteliaisuutta uusien ratkaisujen edessä. (Tienari & Piekkari 2011, 13, 96.) Kivirannan mukaan nuoret myös uskovat usein kykyihinsä niin vahvasti, että se voi

tuntua ylikorostuneelta. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, sillä vastavalmistuneen kuva työelämästä on vielä suppea. (Kiviranta 2010, 28.)

Tapscott mainitsee myös, että Y-sukupolvi vaikuttaa aiempiin sukupolviin verrattuna huomattavasti avarakatseisemmalta. Y-sukupolvi hyväksyy aiempaa useammin ystävikseen eri kansalaisuustaustan omaavia, mustia, valkoisia ja eri sukupuolta olevia ja eri-ikäisiä. (Tapscott 2010, 47.) Nettisukupolven nuori odottaa ja olettaa, että kaikki on avointa ja läpinäkyvää myös työelämässä (Tienari & Piekkari 2011, 16). Tämä koskee esimerkiksi rekrytointitilanteita ja palkkausta. Pakoista ollaan valmiita keskustelemaan entistä avoimemmin. Enää toisen palkkatason kysyminen ei ole samanlainen tabu kuin ennen.

Tienari ja Piekkari muistuttavat tärkeästä asiasta. Ihminen ei arvosta koko elämänsä ajan samoja asioita ja ajattele samalla tavalla. Kapinallisimmatkin nuoret sosiaalistuvat pikku hiljaa organisaatioiden käytäntöihin. Osa särmistä ehtii myös jo hioutua pois ennen työelämään astumista opiskelun yhteydessä. Ja pitää myös muistaa että vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Aiemmat sukupolvet imemät omat vaikutteensa nuoremmilta, joten näin ollen sukupolvien välinen kuilu madaltuu. (Tienari & Piekkari 2011, 20.)

3.3 Z kolkuttelee jo työpaikan ovella

Z-sukupolvi määritellään usein 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvulla syntyneiden sukupolveksi. Usein määritelmä käsittää vuosina 1995–2010 syntyneet. Z-sukupolvi nähdään Y-sukupolven tapaan nettinuorina joille työnteossakin korostuu avoimuus, läpinäkyvyys ja kokeileva leikkimielisyys (Tienari & Piekkari 2011, 178). Z-sukupolvi on elänyt aina maailmassa, jossa on tietokoneita, nettiyhteys, matkapuhelimia ja muuta tietotekniikka. Z-sukupolvi odottaa työelämältä lähes samoja asioita kuin Y-sukupolvi, mutta on todennäköisesti vielä kärjistetympin oman tien kulkija ja digitaalisen tekniikan hyödyntäjä.

Mikkosen haastatteleman Tienarin mukaan Z-sukupolvelle ei ole väliä mitä tekee ja mitä osaa, vaan miltä näyttää. Z-sukupolvi elää maailmassa, joka on hyvin nopea, monimutkainen ja epävarma sekä avoin. Sosiaalisella medially on ollut suuri vaikutus asenteiden muokkaajana. (Mikkonen 2012.)

Z-sukupolvi on vielä osittain mysteeri, mutta tämäkin sukupolvi tulee kuitenkin jo lähitulevaisuudessa näyttämään kyntensä korkeakouluopinnoissa ja työpaikoilla. Z-sukupolvesta vain pieni osa on jo siirtynyt työelämään, joten tällä hetkellä Y:n vaikutus on vielä huomattavasti suurempi. Moni Z-sukupolven edustaja on kuitenkin tehnyt jo työelämäkokeiluja kesätöiden ja työharjoittelujen kautta Z-sukupolvi on kokenut virtuaaliympäristön käyttäjänä ja halukas ottamaan vielä Y-sukupolveakin enemmän kantaa asioihin. (Tienari & Piekkari 2011, 14.)

4 TYÖELÄMÄ MUUTTUU

Suomalaisen työelämän muutoksen voi havaita hyvin 2010-luvun työmarkkinoilla. Kantaväestön ikäluokkien pieneneminen ja maahanmuuton lisääntyminen muuttavat työvoiman rakennetta. Taustalla jyllää myös kuluttajakansalaisen arvomaailma ja kaipuu vapauteen. Työn arvot ovat siis väistämättä murroksessa. (Halava & Panzar 2010, 23.) Toisaalta muutoksen määrästä ollaan montaa mieltä. Suutarisen mukaan ongelma ei ole niinkään siinä, että työelämä olisi muuttunut liikaa viime vuosien aikana. Ongelma on pikemminkin siinä, että muutosta on tapahtunut liian vähän. (Suutarinen 2011, 20.) Muutos on kuitenkin väistämätön ja vauhti kiihtyy, mitä enemmän Y- ja Z-sukupolvi valtaavat työmarkkinoita. Hussin mukaan on ilmeistä, että Y-sukupolvi muuttaa työkuultuuria ja organisaatioilla on näin ollen oppimisen paikka. Hussi painottaa, että on tärkeää ymmärtää, että muutospaine ei ole organisaatioille haaste vaan erittäin suuri mahdollisuus. (Hussi 2011, 105.)

Työelämä ja sen johtamiskäytännöt eivät ole vielä sopeutuneet siihen, että kuluttajakansalaisen toimintatavat ja arvostuksen kohteet eivät vastaa perinteisen tuottajakansalaisen työelämän arvostusta. Halava ja Panzar mainitseva asiaan kaksi ratkaisua; joko työntekijöiden tai työelämän on muututtava ja on helpompaa muuttaa jälkimmäistä. (Halava & Panzar 2010, 50.) Työmarkkinoiden murroksessa ei ole niinkään kyse nykynuorison poikkeavuudesta vaan enemmänkin uuden kuluttajuutta korostavan aikakauden synnystä. Nuoret ovat vain ensimmäisiä jotka tuovat nämä yhteiskunnan arvot vahvasti myös työelämään. Työmarkkinoille on tullut ensimmäinen sukupolvi, joka on kasvatettu pikemminkin modernin kuluttajuuden kuin perinteiden työnteon oloissa. (Halava & Panzar 2010, 10.) Nuorten kuva työelämästä on yllättävän synkkä. Tähän voi vaikuttaa osaltaan niin julkisuudessa käyty synkkämielinen keskustelu työelämästä, mutta myös lähipiirin ahdistavat kokemukset. (Alasoini 2010, 25.) Kun työ ei tunnu merkitykselliseltä ja reilulta, ja sitä tehdään vielä epävarmuuden alaisena, moni kokee ettei työhön ole syytä panostaa liikaa. (Tienari & Piekkari 2011, 102).

4.1 Työelämän nuorennusleikkaus

Työelämässä on meneillään perustavaa laatua oleva rakenteellinen muutos. Siirrymme suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen ja se tuo mukanaan monenlaisia haasteita. Alasoinin mukaan vuosien 2005–2020 välisenä aikana työvoima uusiutuu Suomessa merkittävästi. Työelämästä poistuu noin 40 prosenttia niistä, jotka olivat työllisiä vuoden 2005 aikana. Tilalle tulevan Y-sukupolven edustajien osuus kasvaa puolestaan 2010–2020 välisenä aikana 20 prosentista arviolta 45 prosenttiin. (Alasoini 2012, 104.)

Vesterisen mukaan lähivuosina työmarkkinoilla on vähemmän työntekijöitä kuin tarjolla olevia työpaikkoja. Puhutaan jopa työnhakijan markkinoista, jossa työnhakija ikään kuin kilpailuttaa mieleisensä työnantajat ja valitsee näistä parhaan. (Vesterinen 2010, 172.) Myös Suutarisen myöntää työntekijän neuvotteluvoiman. Pienten ikäluokkien Y-sukupolvi on edeltäviä sukupolviaan koulutetumpi ja tiedostaa neuvotteluvoimansa tilanteessa jossa suurten ikäluokkien jättämä työvoima-aukko pitäisi täyttää nuoremmilla ja pienemmillä ikäluokilla. (Suutarinen 2011, 17.) Alasoinin mukaan organisaatiot eivät kilpaile tulevaisuudessa keskenään pelkästään työvoimasta vaan myös ihmisten ”sieluista”. Tällä tarkoitetaan sitä, että työ kilpailee yhä enemmän ajasta ja tilasta elämän muiden osa-alueiden kanssa. (Alasoini 2012, 109.) Vaikka työntekijöiden määrä työmarkkinoilla tulee pienenemään, niin talouden taantuman takia myös työpaikkojen määrä suhteessa työntekijöihin on pienentynyt. Enää ei voida yksiselitteisesti sanoa, että Y-sukupolvella olisi työnhakijan markkinat. Joidenkin ammattialojen kohdalla tämä varmasti toteutuu, mutta monilla aloilla taistelu avoinna olevista työpaikoista on päinvastoin vain kiristynyt.

4.2 Työn merkitys elämässä muuttumassa

Yksi keskeisimmistä työelämää ravistelevista muutoksista on muutos työntekijöiden käsityksissä työtä kohtaan. Halavan ja Panzarin mukaan työ ei ole enää kuin ennen. Enää työ ei ole välttämättä elämänmittainen valinta ja jatkumo. Ammattiuskollisuuden ja työnantajauskollisuuden ovat korvanneet vaihtuvat työsuhteet. Uusi työelämä on kuin kauppa, josta työntekijä valitsee hänelle mieluisia tuotteita. Tällaista yksilöä Halava ja Panzar nimittävät kuluttajakansalaiseksi. Kuluttajakansalainen haluaa valinnanvapautta ja omaa aikaa. Kuluttajakansalainen on vaativa ja korostaa yksilöllisiä arvoja. (Halava & Panzar 2010, 3.) Halavan ja Panzarin mukaan nykyajan kuluttajakansalainen haluaisi vältellä töitä, joissa on piirteitä tylsyydestä, likaisuudesta ja vaarallisuudesta. Näitä piirteitä sisältävät ammatit saattavat kokea nopeaa suosion laskua tällä vuosikymmenellä. (Halava & Panzar 2010, 27.) Kuka tekee ne vähemmän hohdokkaat

mutta tarpeelliset työt jos uusia sukupolvia kiinnostaa vain vapaus? Kunnioitus elintärkeitä, mutta heikosti arvostettuja töitä kohtaan voi muodostua Suomellekin yhdeksi vaikeista ydinkysymyksistä. (Tienari & Piekkari 2011, 269.)

Tienari ja Piekkari mainitsevat kaksi käsitettä jotka vaikuttavat osaltaan siihen että ihmisten ja yhteisöjen käsitykset työstä muuttuvat. Mielikuvien merkitys on yksi avain ymmärtää uusien sukupolvien työkäsityksen muuttumista. Elämme nykyään brändiyhteiskunnassa ja ihmisille on erittäin tärkeää, millaisia mielikuvia ja mielle yhtymiä asiat ja ihmiset herättävät. Uskottavuus syntyy juuri näistä mielikuvista ja niiden tulkinnasta. Brändiä ja mainetta pyritään hallitsemaan ja ohjailemaan niin yksilön, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin tasolta. Toinen avainkäsite on yksilö. Kaiken keskiössä on nykyään yksilö ja yksilöllistyminen ja tämä vaikuttaa merkittävästi ihmisten toimintaan organisaatioissa. Yksilöllistymisen toinen ulottuvuus on muuttunut käsitys kuluttajuudesta. Y- ja Z-sukupolvet määrittelevät itsensä kuluttajina uudella tavalla verrattuna aikaisempiin sukupolviin. (Tienari & Piekkari 2011, 17, 36, 39.)

Halavan ja Panzarin mukaan suomalaisen työelämän perinteinen sääntely ylhäältä alaspäin ei näyttäisi pystyvän vastaamaan työntekijöiden ajankäytön autonomiaa koskeviin toiveisiin. Yksilö haluaa päättää työn ja vapaa-ajan tasapainosta yhä enemmän, ja tulevaisuudessa tämän sallimisesta voikin tulla työnantajien keskuudessa jopa kilpailuvaltti. Työn merkityksellisyyden ja omaehtoisuuden rooli on kasvamassa etenkin pohjoismaisissa kulttuureissa. Uralla eteneminen tavoitteet saavat monessa tapauksessa väistyä, kun vaakakuppiin laitetaan kasvanut vapaa-aika. (Halava & Panzar 2010, 9.) Tulevaisuudessa arvostetaan pitkän englanninkielisen tittelin ja ison auton sijaista todennäköisesti niitä, joilla on varaa tehdä vähemmän työtä sekä valtaa valita omat tapansa työkennellä (Piha & Poussa 2012, 26).

Downshiftaus eli työajan lyhentäminen tai jättäytyminen pois työelämän oravanpyörästä ei ole enää pelkästään ikääntyneiden työntekijöiden yksinoikeus. Downshiftauksesta on tullut houkutteleva vaihtoehto jopa 30-vuotiaille työntekijöille. Nuorten aikuisten downshiftaus herättää vanhemmissa sukupolvissa ristiriitaisia tunteita, eikä syyttä. Työelämän murroksen takia kaikki nuoret tarvitaan antamaan oma panoksensa yhteiskunnalle. Korhosen mukaan downshifting on suosittu tema nuorten työntekijöiden keskuudessa, sillä he eivät halua tehdä samalla tavalla töitä kuin vanhempansa. Y-sukupolvi on jo nähnyt suuren työmäärän mukanaan tuoman kääntöpuolen: rikkonaiset perheet, aikapulan ja stressin. (Korhonen 2011, 93.) Tienari ja Piekkari epäilevät nuorten downshiftauksen johtuvan yksinkertaisesti siitä, että työelämän vaatimukset ovat koventuneet jo lähes mahdottomiksi. Hektinen tahti yhdistettynä jatkuvasti kasvaviin vaatimuksiin ja ikuiseen epävarmuuteen oman työpaikan säilymisestä eivät miellytä Y-sukupolvea. Tarjolla pitäisi olla hyviä kannustimia ja houkutteleva työelämä jotta nuoret pitäisivät työelämästä kiinni. (Tienari & Piekkari 2011, 102.)

4.3 Avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät tiedonvälityksessä

Hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden kesken on yksi organisaatioiden haasteista. Aiempien sukupolvien tiedonpanttausfilosofia tekee tärkeän tiedon liikkumisesta työntekijältä toiselle lähes mahdottomaksi. Ongelmia syntyy etenkin siinä vaiheessa kun joku merkittävässä asemassa oleva työntekijä jättää organisaation. Mikä sitten estää meitä olemasta avoimessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa? Tienarin ja Piekkarin mukaan yksi merkittävä tekijä ovat henkiset esteet. Aiemmat sukupolvet on totutettu ajattelemaan, että itsellä pidetty tieto on valtaa. Työkaverille ei kannata kertoa kaikesta, sillä tämä voisi käyttää tietoa omiin tarkoituksiinsa. Organisaatioissa kilpaillaan tiedon pantaamisella ja pelko tiedon, ja sitä kautta vallan menettämisestä, on suuri. Tietoa ei ole totuttu pitämään yhteisenä ja kaikkien saatavissa olevana hyödykkeenä. (Tienari & Piekkari 2011, 125–127.)

Uusien sukupolvien käsitys tiedosta on erilainen. Kärjistetysti voi sanoa, että koska tieto on joka tapauksessa kohta jo vanhentunutta niin se kannattaa laittaa saman tien jakoon. Ei ole syytä pantata tietoa, sillä tieto on kontekstidonnaista ja sitä kautta aina ainutlaatuista. Jotta tieto muuttuisi arvokkaaksi, siihen täytyy lisätä osaaminen ja näkemys. Tieto tarvitsee vuorovaikutustilanteen ollakseen arvokasta. (Tienari & Piekkari 2011, 125–127.) Tienarin ja Piekkarin haastattelema Zipipopin toimitusjohtaja Helene Auramo edustaa nuorten aikuisten ajattelutapaa jossa työpaikan vaihdos ei ole ongelma. Kun kaikki tieto on jo valmiiksi netissä ja sisäisessä verkossa pysyvät muut työntekijät pääsemään siihen helposti käsiksi. Työpaikan vaihtajan tontti otetaan haltuun nopeasti. (Tienari & Piekkari 2011, 129.)

Henkisten esteiden ohella työskentelytilaan liittyvät esteet voivat olla myös uudenlaisen vuorovaikutuksen ja tiedonjakamisen esteenä. Osa työntekijöistä haluaa pitää kiinni saavuttamansa parhaalla paikalla olevan työhuoneen symboliarvosta. He eivät halua asettua muiden kanssa samaan työtilaan sillä he haluavat näyttää valtaansa ja statustaan. Toimivan vuorovaikutuksen tiellä on myös olemassa ajallisia esteitä. Jatkuva kiire ja paine vähentävät ihmisen kykyä omaksua uusia asioita. (Tienari & Piekkari 2011, 134–136.)

4.4 Hyvinvoiva työntekijä avain organisaation menestykseen

Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden ja viihtyisien työskentelytilojen merkitys yritysten kilpailuvalttina tulee korostumaan jatkossa. Mikäli työuria halutaan pidentää molemmista päistä, niin työhyvinvoinnin toimenpiteiden on

noustava yhdeksi vaihtoehdoksi kepin tarjoamisen rinnalle. Pyöriän mukaan monilla suomalaisilla työpaikoilla on puutteita hyvän työn edellytyksissä. Työhyvinvointia nakertavat muun muassa kiristynvä kilpailu ja resurssien pienentyminen. Moni organisaatio etsii säästökohteita myös työhyvinvoinnin kustannuksella. Täten organisaatiot nakertavat huomaamattaan tulevan menestyksensä tukipilareita. Työhyvinvoinnin laiminlyöminen heikentää työntekijöiden motivaatiota ja yhteishenkeä sekä altistaa muun muassa työperäisille sairauksille (Pyöriä 2012, 14.) Myös tätä tutkimusta varten haastatellut Y-sukupolven edustajat arvostavat työhyvinvointiin panostamista ja olivat huolissaan työpaikkojen kirjavista käytännöistä.

”Mun mielestä tuo tykytoiminta on ihan liian aliarvostettua tällä hetkellä. Sillähän sitä sais työyhteisöä paremmksi ja kaikki olis tyytyväisempiä. Eikä siihenkään tarvitse välttämättä laittaa mitenkään paljon rahaa. Jos porukalla käy yhdessä harrastamassa tms.” Nainen A

Pyöriän mukaan työelämässä ja suomalaisessa yhteiskunnassa on valuvika, joka saa osan nuorista uupumaan liiallisten suorituspainneiden alle samaan aikaan kun osa nuorista turhautuu toimeettomuuteen (Pyöriä 2012, 14). Hussi muistuttaa, että työelämän tulisi sopeutua nuorten aikuisten erityispiirteisiin ja etenkin toiveeseen siitä, että työnteolla ei haluta uuvuttaa itseä liikaa. Uuden innovointi ei onnistu loppuun poltetulla henkilöstöllä, joten tuottavuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys onkin yksi keskeisimmistä työelämän kehittämisen osa-alueista. Tästä näkökuomasta Y-sukupolvi auttaakin kehittämään työelämää terveempään suuntaan. (Hussi 2011, 113–114.)

”En tiedä, kuinka paljon tässä ammatissa loppujen lopuksi voi edes vaatia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä, mutta aika moni nuori vastavalmistunut nainen palaa kyllä turhaan loppuun. Esimiesten pitäisi osata puuttua siihen ajoissa.” Nainen G

4.5 Uusi psykologinen sopimus

Alasoinin mukaan vuosien 2010–2020 välisenä aikana joka kolmas jakson alussa esimiesasemassa ollut työntekijä poistuu työelämästä. Tällä on selvä vaikutus myös johtamiskulttuuriin ja vaikutus ulottuu myös työnantajan ja työntekijän väliseen psykologiseen sopimukseen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijöiden omaksumia uskomuksia siitä, mitä työnantaja tarjoaa vastikkeeksi työpanoksesta. Uskomukset muotoutuvat pidemmän ajan kuluessa ja ovat usein julkilausumattomia (Alasoini 2012, 104–105.) Nyt perinteinen psykologinen sopimus on murenemassa. Pyöriän mukaan yhä harvempi työnantaja

tarjoaa työntekijälle lupauksen työuranmittaisesta työsuhteesta, niin näin ollen perinteinen sopimus on vaakalaudalla. Vanhan sopimuksen tilalle olisi tarvetta uudelle psykologiselle sopimukselle, jossa korostuisi työn sisältö, yksilön kehittymismahdollisuudet sekä mahdollisuus sovittaa yhteen työ, arvomaailma sekä elämäntilanne. (Pyöriä 2012, 19.)

Suomessa psykologinen sopimus on rakentunut perinteisesti kahdesta olettamuksesta. Ensimmäinen oletamus on, että työntekijän ahkeruus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan palkitaan turvallisuudella ja vakaalla työsuhteella. Toisena olettamuksena on ollut, että työpaikan taloudellinen menestys palkitsee myös työntekijöitä ja lisää varmuutta työn jatkumisesta. Vanha psykologinen sopimus on kuitenkin hitaasti murentunut ja työntekijä ei enää voi luottaa siihen, että ahkeruus palkitaan ja tuloskehitys lisää työn varmuutta. (Alasoini 2012, 106.) Työntekijältä vaadittavat ominaisuudet ovat muuttuneet. Ahkeruuden, uskollisuuden vastineeksi ei ole välttämättä enää tarjolla pysyvää työsuhdetta. Uusi psykologinen sopimus voisikin Alasoinin mukaan tarkoittaa enemminkin sitä, että työnantaja pyrkii antamaan työntekijälle mahdollisuuden sovittaa työntöön tapansa yhteen oman arvomaailmansa, elämäntilanteensa ja -tyylinsä kanssa. Tämän lisäksi työnantajan tulisi edistää toimia, joilla työntekijä pystyy tarpeen tullen työllistymään helposti myös uudestaan. (Alasoini 2012, 107.)

Tällä hetkellä erityisesti korkeasti koulutetut toimihenkilöt näyttäisivät osoittaneen eniten kiinnostusta uudelleenlaiselle psykologiselle sopimukselle. Työelämä ja organisaatioiden johtamisen uudistukset eivät ole mukautuneet tarpeeksi hyvin siihen, että viime vuosien aikana työvoiman koulutustaso on parantunut ja nuoria korkeasti koulutettuja ihmisiä on tuotettu työmarkkinoille yhä enemmän, jopa liikaa. (Alasoini 2012, 117.)

Osaamista ja taitoja jatkuvasti kehittävä työ on tulevaisuudessa työntekijän paras turva työelämän nopeissa käänteissä ja lyhyissä työsuhteissa. Voidaankin puhua työllistyvyyslupauksesta aiemman työllisyyslupauksen sijaan. (Alasoini 2012, 115.) Tulevaisuudessa yritysten kannattaa solmia työntekijöiden kanssa yksilöllisiä sopimuksia, joilla edistetään joustavuutta sekä tuetaan työntekijöiden kehittymisen mahdollisuuksia. Sopimusten myötä työajat alkavat yksilöllistyä yhä enemmän. Samoin lisääntyvät mahdollisuudet sopia pidemmistä vapaista sopivina ajankohtina. Entä sitten ne, joiden työstä ei voida jatkossakaan tehdä sisällöllisesti erityisen vaihtelevaa ja mielenkiintoista? On tärkeää että tällaisissakin työtehtävissä työskentelevillä on mahdollisuuksia osallistua tuotteiden, palveluiden ja työyhteisön kehittämiseen. Kaikki alat pystyvät halutessaan olemaan luovia ja moni asia riippuu organisaation johtamisen tavoista. (Alasoini 2010, 46, 48.)

4.6 Työelämän haasteet ja työssä tarvittavat taidot

Vielä muutama vuosi sitten oletettiin, että Y-sukupolven työtilanteeseen on luvassa entistä enemmän helpotusta, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. (Esim. Tapscott 2010, 172) Talouden taantumien pitkittyminen ja syveneminen on kuitenkin osaltaan kumonnut suurten ikäluokkien eläköitymisen mukanaan tuoman helpotuksen. Työntekijöiden irtisanomiset koskettavat niin yksityistä kuin julkista sektoria. Monia eläkkeelle lähteviltä vapautuvia virkoja jätetään myös täyttämättä, mikä osaltaan myös lisää nuorten työntekijöiden ahdinkoa. Monille Y-sukupolveen kuuluville ei yksinkertaisesti löydy töitä. Tässä tutkimuksessa haastateltujen naisten suurin haaste ja huolenaihe nykyajan työelämässä olikin yksinkertaisesti työn löytyminen. Talouden taantuma on vauhdittanut työelämän murrosta, jossa samat työtehtävät pyritään suorittamaan yhä pienemmällä työntekijämäärällä. Etenkin ensimmäisten työpaikkojen löytymisen on tuottanut lähes kaikille haastatelluille suuria vaikeuksia.

”No vähän väärään aikaan ollaan kyllä työelämään tunkemassa. Jos miettii meidän vanhempia, niin ne on saaneet valita ensin kesätyöpaikkansa ja sitten työpaikkansa ja sitten ne ovat olleet siellä 30 vuotta. Niin ei sellaista ole enää. Nyt mennään suhteilla.”
Nainen F

Vakituisen työn löytyminen on haaveena jokaisella tähän tutkimukseen osallistuneella naisella. Vakituista työsuhdetta ei enää kuitenkaan voida pitää itsensä selvytyksenä. Pätkätyökulttuuri on jo osa Y-sukupolven arkea. Pätkätyöt ja erilaiset yhteiskunnan tarjoamat tukimuodot eivät näyttäyty Y-sukupolvelle niin pelottavina, sillä moni Y-sukupolven edustajista on pitänyt välivuotia ennen korkea-asteen opintojen alkamista ja ollut myös työttömänä. Haastateltavat uskovat vanhemmilla työntekijöillä olevan huomattavasti enemmän sopeutumisvaikeuksia esimerkiksi irtisanomistilanteessa. Pätkätöiden huonona puolena haastateltavat kertoivat olevan esimerkiksi lomien puuttumisen, jatkuvan sopeutumisen uusiin tilanteisiin ja työympäristöihin, sekä perheen perustamisen hankaluuden. Toisaalta yksi haastatelluista oli saanut vasta vakituisen työpaikan, mutta totesi että tuskin tulee pysymään samassa työpaikassa kovin pitkään. Vakituinenkaan paikka ei tuo onnea, mikäli työ itsessään ei ole tarpeeksi kiinnostavaa.

”Työelämä on oikein sellainen tosielämän realityshow, koska työpaikat menee kuin siinä malliohjelmassa, että one day you’re in and next day you’re out. Että tää saattaa päättyä tänään tai sitten jatkua vielä huomenna.” Nainen A

”Meillä on se, että me tiedetään, että me voidaan jäädä milloin vain työttömäksi. Että kun meillä alkoi YT:t tänä syksynä, niin mun 60 vuotias työkaveri oli aivan paniikissa. Hän ei ole ollut kuin yhden päivän elämästään työttömänä. Aikuinen mies siinä

tärisee kun pelkää, että lähtee työpaikka alta. Mä olin siinä vieressä, ett häh. En mä ainakaan kuvitellut, että olen tässä työssä kovin pitkään.” Nainen B

”Olishan se hienoa olla sellaisessa työpaikassa, että tietäisi mitä tekee vuoden päästä.-- Ja kun vaihtaa vuoden välein töitä, niin ei ole koskaan lomaa. Kuulostaa niuhottamiselta, mutta kyllä se on raskasta kun ei ole koskaan kunnon lomiam. Ja sekin, että kun aina tulee uudet ihmiset ja uudet työtehtävät, niin ei pääse oikein kotiutumaan mihinkään.” Nainen F

”Tavallaan se, että ei tarttis joka vuosi miettiä uutta työpaikkaa ja käydä läpi sitä hakemusrumbaa. Että vois käyttää ne energiat siihen, että kehittää omaa työtään. Kun tietäisi, että on vielä vuodenkin päästä täällä. En mä nyt tarkoita, että pitäis olla yhdessä työpaikassa koko loppuelämänsä, mutta olis ainakin se turva, että vois halutesaan olla siellä vaikka 5 vuotta tai 10 vuotta tms. Että sitten kun itsestä tuntuu siltä, niin voisi vaihtaa paikkaa, eikä niin että on pakko vaihtaa kun työ sopimus loppuu.” Nainen E

”Meillä on haasteena se, että työ on pätkätyötä ja todella vaihtelevaa ja mikään ei ole varmaa. Sitten pitäis vielä siihen kaikki tällanen talouden hallinta ja perheen perustaminen lisätä. Kun et tiä, että milloin seuraava palkka tulee, niin aika mahdotonta perustaa perhettä tai ottaa asuntolainaa.” Nainen G

Y-sukupolvi sopeutuu muita työntekijäryhmiä helpommin muutoksiin, sillä työura on vasta alussa ja urautumista tiettyyn työhön ei ole vielä ehtinyt tapahtuma (Kiviranta 2010, 62). Muutos onkin yksi asia, joka on varma tulevaisuuden työelämässä. Muutosta tapahtuu jatkuvasti ja työntekijöiden on sopeuduttava jatkuvasti uuteen. Haastateltavat pitivät muutoksiin sopeutumista elinehtona sille, että voi pärjätä työelämässä. Nuorten on varauduttava ikään kuin luomaan nahkansa useamman kerran työuran aikana ja siedettävä epävarmuutta. On myös oltava yhtä joustavampi. Toisaalta osa haastateltavista oli myös huolissaan siitä, että mitä jatkuva uudistumisen tarve aiheuttaa ihmiselle ja pohti, että kuinka monta kertaa ihminen voi todellisuudessa nousta feeniks-linnun tavoin tuhkasta ja luoda työuransa uudestaan.

”Työelämässä tarvitaan ainakin epävarmuuden sietoa. Ei voi vaan tuudittautua siihen, että tää on nyt tässä ja kaikki menee täydellisesti.” Nainen C

”Nyt tarvitaan joustavuutta ja muuntautumiskykyä. Uudenoppimisen kykyä. Ja mikä on aika haastavaa näin nuorena kun kovalevy alkaa olla jo täynnä.” Nainen B

”Mun mielestä meille se muutos on helpompi, me ollaan totuttu siihen. Ne jotka on olleet ikuisuuden samassa työpaikassa, niin niille se muutos on kaikista vaikeinta.

Huomaa hyvin muutosvistarinnan. Mullakin muuttuu kokoajan työ ja jatkuvasti tulee uusia ohjeita, niin mä olen ainakin vaan tosi zen sen suhteen. Koska mä olen totunut siihen, että jatkuvasti pitää vaan löytää itsesään lisää joustavuutta.” Nainen A

”Mihin sitä sitten lopulta kuitenkin pystyy? Meillä on kuitenkin vähintään 40 vuotta työelämää. Jos sä joka toinen kuukausi joudut luomaan itsesi uudestaan, niin kuinka monta kertaa sen pystyy tekemään?” Nainen B

Kivirannan mukaan tämänhetkisessä työelämässä on erityisen tärkeää työntekijän sinnikkyys ja paneutuminen kussakin hetkessä tärkeisiin tehtäviin. Työstään mallikkaasti selviytyvä tekee työnsä hyvin, mutta osaa myös toisaalta siirtyä eteenpäin seuraavaan työtehtävään. (Kiviranta 2010, 29.) Haastateltavat kertoivat, että nykyajan työelämässä tarvitaan ennen kaikkea röyhkeyttä ja tervettä itsekkyyttä, sillä työelämä on heidän mielestään koventunut. Oma osaaminen pitää osata myydä oikealla tavalla työnantajille. Omia etuja täytyy myös osata valvoa. Äänekkäimmät pärjäävät ja hiljaisemmat puurtajat jäävät väkisin takalalle. Merkitystä on enemmän sillä, näyttääkö hyvältä työntekijältä, kuin millaisia ominaisuuksia todella omaa. Parmentin mukaan Y-sukupolvi ei pelkää niinkään tietyn työpaikan menettämistä. Huolenaiheena on pikemminkin se, että miten säilyttää oma houkuttelevuus työmarkkinoilla. Omaa työmarkkina-arvoa saatetaan jopa testata hakemalla tasaisin väliajoin uusia töitä. (Parment 2012, 118.) Omasta markkina-arvosta on osattava myös pitää kiinni. Vapaa-ajallakin toiminnan tulisi olla omaa työmarkkina-arvoa tukevaa. Pitäisi olla aktiivinen sosiaalisessa mediassa ja vapaa-ajan harrastuksissa sekä pitää huolta omasta fyysisestä kunnosta ja ulkonäöstä. Verkostoituminen pitäisi muista jokaisessa juhlassa ja harrastustilanteessa. Koskaan ei voi tietää, kuka on tuleva potentiaalinen työnantaja.

”Jotenkin tuntuu, että nykyään ei saa mitään jos ei osaa vaatia. Jos miettii jotain tv-sarjaakin jossa kaikki kuolee, niin kusipäät sieltä selviytyy. Ja jos haluat päästä eteenpäin, niin pitäisi olla sellainen.” Nainen F

”Se itsensä markkinoiminen ja sen ylläpitäminen että olen työkykyinen ja kelpoinen ihminen. Se koskee myös hyvää kuntoa, ja että tiedät mitä maailmassa tapahtuu ja oot verkostoitunut. Se on ihan älyttömän tärkeää.” Nainen B

”Ehkä se, että oot ahkera, tunnollinen ja kiltti, niin sillä ei ole enää mitään arvoa. Sun pitäisi koko ajan puhua itsestäsi kovaan ääneen ja tuoda esille ja olla röyhkeä jos haluat ne hyvät paikat. Valitettavasti se menee monessa paikassa näin. Se että olet hyvä työntekijä niin se ei enää riitä. Jotenkin niin, että pitää näyttää hyvältä työntekijältä.” Nainen G

Osansa haastateltujen kritiikistä saavat työnantajat, jotka etsivät työnhakuilmoitusten perusteella yli-ihmisiä. Haastateltavien mukaan nykytyöntekijän pitäisi osata jo korkeakoulusta valmistuessaan monia eri taitoja. Työkokemusta pitäisi olla myös heti valmistuttua jo monia vuosia, jotta olisi työnantajan mielestä kiinnostava. Työntekijöiden tulee myös kyetä hallitsemaan useita työtehtäviä yhtä aikaa ja yhdelle työtehtävälle varattu aika voi olla todella lyhyt. Monille työtehtävien moninaisuutta ja epämääräisyyttä voi olla vaikea hallita. Alasoinin mukaan tulevaisuuden työntekijä tarvitseekin opastusta, etenkin työn rajattomuuden hallintaan (Alasoini 2012, 117).

”Ihan liian överit odotukset ja toiveet työnantajan suunnalta, että millainen työntekijän tulisi olla. Että pitäisi osata arabiaa, ja kreikkaa ja portugalia ja kiinaa ja venäjää.”
Nainen A

”Ja aina pitäisi olla jo joku business to business pohja ja asiakkaita siellä täällä ja tuolla. Että sulla on ne kontaktit.” Nainen D

”Vaaditaan hirveä kokemus siltä alalta ja kokemusta ei saa jos ei pääse töihin. Eli miten se on ajateltu, että siihen noidankehään oikein lopulta tunkeudutaan?” Nainen F

”Ja ei voi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, vaan pitää revetä miljoonan suuntaan. Aikakäsitys on lyhentynyt. Ei ole aikaa suunnitella. Mennään ja tehdään ja sitten siirytään seuraavaan.” Nainen F

Korhonen kirjoittaa Eurooppalaisista korkeasti koulutetuista nuorista aikuisista, jotka tekevät töitä liian pienellä palkalla (Korhonen 2011, 96). Sama ilmiö on nähtävissä myös Suomessa. Koulutetut vastavalmistuneet joutuvat alipalkattujen harjoittelujaksojen kierteeseen, sillä samoista vähistä avoinna olevista työpaikoista kilpailevat sadat muutkin vastavalmistuneet ja jopa jo pidempään työelämässä olevat. Olisikin syytä pohtia, kouluttaako Suomi liikaa korkeasti koulutettua työvoimaa. Tämä kysymys tuli esille myös haastatteluaineistossa. Naisten huolena oli korkeakoulututkinnon ja ennen kaikkea yliopistotutkinnon arvon aleneminen. Ylempi korkeakoulututkinto ei enää takaa työpaikkaa. Naiset olivat kovin näreissään siitä, että alemmalla tutkinnolla olevat työntekijät kilpailevat samoista työpaikoista ja tulevat myös yhä useammin valituiksi. Omaa koulutusta epäiltiin jopa turhaan hankituksi ja liian korkeaksi.

”Ja jos miettii, niin joku yliopistotutkintokaan ei ole enää mitään. Varminta olisi ottaa joku käytännön ala. Ja tehdä sillä sitä tiliä, kun olla tällainen akateeminen pätkätyöläinen. Voisihan sitä valita toisinkin.” Nainen F

”Kyllä sitä aina miettii oman koulutuksen näkökulmasta, että koulutettujen määrä lisääntyy hirveästi. Että aiemmin sillä maisterintutkinnollakin oli hyvät mahdollisuudet saada töitä, mutta tänä päivänä se on vaan yksi paperi muiden joukossa. Se on varmaan keskeisin haaste, että työpaikkoja ei ole. Ja että pitää varautua pätkätöihin.”
Nainen C

”Mulla on se hyvä puoli, että koulutus valmisti tiettyyn ammattiin. Että muilla tutkinnoilla et voi saada edes virkaa. Mutta määräaikaisista töistä kyllä kilpailee sitten vaikka minkälaiset menijät ja harmittaaahan se, että ne paikat voi mennä sitten jollekin tyyliin kosmetologille jolla ei ole mitään alan koulutusta.” Nainen G

5 Y-SUKUPOLVI SITOUTUU VIIHTYISÄÄN TYÖ- PAIKKAAN

Tienarin ja Piekkarin mukaan Y-sukupolvi ei enää etsi työstään elämän ainutta sisältöä. Työ koetaan vain yhtenä osana elämää. Elämykset ja kokemukset tässä ja nyt ovat Y-sukupolvelle tärkeämpiä kuin tulevaisuuden arvonimi ja meriitit. Enää ei haeta portaittain nousevaa urakehitystä, vaan elämä on elämysten ja projektien palapeli joka muuttuu jatkuvasti matkan varrella. (Tienari & Piekkari 2011, 36.) Avain Y-sukupolven työkäyttäytymisen ymmärtämiseen löytyy historian ja sukupolvikokemusten tarkastelusta sekä siitä, millaiseen ympäristöön sukupolvi on kasvatettu (Herbison & Boseman 2009, 33).

Mikä saa Y-sukupolveen kuuluvat korkeasti koulutetut naiset viihtymään työssään ja sitoutumaan työpaikkaansa? Tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta nousseiden teemojen perustella sitoutuminen koostuu kahdeksasta osatekijästä. Jokainen osatekijä eritellään omassa alaluvussa.

Työlle uhrautumisen kulttuurin mureneminen sai tukea myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta. Moni työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttava tekijä pohjautui vahvasti työntekijän henkilökohtaisiin mieltymyksiin ja arvovallintoihin.

Pihan ja Poussan (2012, 22) mukaan ihmisillä voidaan sanoa olevan neljänlaisia tarpeita työelämässä:

1. Työntekijä haluaa tehdä tyydyttävää työtä joka päivä. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtävien tulee olla selkeästi määriteltyjä, riittävän haastavia ja työn aikaansaannoksen pitää olla myös konkreettisesti hahmotettavissa.
2. Työntekijä kaipaa onnistumisen kokemuksia.
3. Työntekijä kaipaa sosiaalista yhteyttä myös työpaikalla.
4. Työntekijä kaipaa tunnetta, että hänen työpanoksellaan on merkitystä laajemmassakin mittakaavassa.

Pihan ja Poussan mainitsemat työelämän tarpeet nousivat esille myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta. Työn ei haluttu olevan turhanpäiväistä ”paperin pyörittä” ilman konkreettisia aikaansaannoksia. Osa haastateltavista myös kertoi, että haluaisi työpanoksellaan olevan merkitystä myös yhteis-

kunnallisesti laajemminkin mittakaavassa. Työpaikan sosiaalinen ilmapiiri ja työkavereiden merkitys korostui haastatteluaineistossa jopa enemmän kuin kirjallisuuden perusteella olisi osannut odottaa. Työkavereilla ja toimivalla työyhteisöllä näyttäisi olevan ennakoitua suurempi merkitys Y-sukupolven naisille.

Pihan ja Poussa toteavat, että tulevaisuuden rekrytointivalttikortteja työnantajan kannalta ovat kilpailukykyisen palkan lisäksi muun muassa vahva brändi, hyvä työilmapiiri, kansainväliset tehtävät ja työn hauskuus. Myös työajan joustavuus ja etätyömahdollisuudet luetaan työnantajan eduksi. Tunnettu yritys nimi näyttää hyvältä ansioluettelossa ja auttaa saamaan jatkossakin uusia työsuhhteita. Joustava työaika mahdollistaa mielekkään vapaa-ajanvieton ja mielekäs työilmapiiri auttaa viihtymään työn parissa. (Piha & Poussa 2012, 144.) Miksi nuori aikuinen sitten vaihtaa työpaikkaa? Taustalla voidaan nähdä olevan ennen kaikkea se, että työntekijän tarpeet ja työnantajan tarjoamat puitteet eivät kohtaa. (Tapscott 2010, 169.) Tässä tutkimuksessa käsitellään tekijöitä, jotka saavat työntekijän sitoutumaan työpaikkaan. Tekijöitä voi tarkastella myös työpaikan vaihtamisen näkökulmasta, mikäli kääntää mielessään jonkin sitoutumista lisäävän tekijän päinvastaiseksi.

Haastatteluaineisto tukee vahvasti kirjallisuudessa esitettyjä sitoutumisen osatekijöitä. Haastateltavat kokivat työn ja vapaa-ajan oikeanlaisen suhteen erittäin tärkeänä osana elämää. Työn ja vapaa-ajan vuorotteluun liittyy myös vahvasti erilaiset työajan joustot, joilla työntekijä voi suunnitella elämäänsä kokonaisvaltaisemmin. Lähes kaikki haastateltavat naiset kokivat työuralla etenemisen tärkeäksi. Työpaikkaa oltiin valmiita vaihtamaan, mikäli työnantaja ei pysty tarjoamaan riittävästi uusia haasteita. Koulutusta vastaava palkka koettiin myös tärkeäksi työpaikkaan sitouttajaksi ja etenkin korkeasti koulutetun työvoiman kohdalla tämä on täysin ymmärrettävää. Omaa työpanosta ei haluta myydä liian halvalla. Työpaikan sijaintia pidettiin merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Toisaalta hyvä sijainti riippuu kunkin henkilökohtaista kriteereistä. Työsuhde-etujen vaikutus sitoutumiseen ei ollut ensisijainen, mutta kokonaisuuden kannalta myös niillä oli merkitystä.

Y-sukupolvi ei kuitenkaan mahdu samaan työntekijämuottiin. Toiveita ja tapoja toimia on yhtä monta kuin on työntekijöitäkin. Joitakin yleistyksiä voidaan tehdä, mutta Y-sukupolven sisälle mahtuu kirjavia käsityksiä siitä, mikä työnteossa motivoi ja mikä saa sitoutumaan työnantajaan. Piha ja Poussa (2012) tekevät mielenkiintoisen jaottelun muutamaa tyypilliseen työntekijätyyppiin. Luokittelua käsitellään kappaleessa 5.9.

5.1 Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä

Halava ja Panzar uskovat, että arkinen elämä, jossa yksilöllä on vapaus päättää omasta ajankäytöstään yhä vapaammin, tulee olemaan tulevaisuudessa yhä arvostetumpaa. Yhä useampi nauttii materian runsauden sijaan siitä, että ei ole

kiire ja saa tehdä juuri niitä asioita kuin itse haluaa. Vapaa-ajan harrastuksista on kasvanut yhä selkeämmin keskeinen onnellisuuden lähde. (Halava & Panzar 2010, 17, 20.) Tienarin ja Piekkarin mukaan aika on syrjäyttämässä rahan ja ajasta on tullut yhä tärkeämpi motivaation lähde ja vaihdannan väline. Moni arvostaa jo palkankorotuksen sijasta enemmän vapaa-ajan lisääntymistä. Tämä kyseenalaistaa perinteiset kannustin- ja urajärjestelmät. Työn ja vapaa-ajan väliset rajat hämärtyvät entisestään, mutta työhön käytettävä aika ei tulevaisuudessa tule todennäköisesti ainakaan lisääntymään. (Tienari & Piekkari 2011, 92.) Kun aiemmin suoraan työvaatteissa iltarientoihin osallistuneita arvostettiin, niin nykyään ylipitkän työpäivän tekijät saavat osakseen lähinnä sääliä. Työlleen kaikkensa uhraavat eivät enää kuulu 2010-luvun sankareihin. (Halava & Panzar 2010, 40.) Haastattelujen perusteella vapaa-ajan merkitys nousi esille useassa puheenvuorossa. Työ on vain yksi osa elämää ja siitä ei haluta itselle liian suurta taakkaa. Naiset eivät halua uhrata vapaa-aikaansa työn takia, ja osa on oppinut sen jo kantapään kautta aiemmissa työpaikoissa.

”Mutta kyllä sitä haluaa aina haasteita. Tai oon ainakin kuvitellut aina niin. Mutta nyt olen alkanut miettiä, että olenko sittenkään niin työnarkomaani kuin olen luullut. Että ei musta ehkä sittenkään sellaista tulekaan. Mulle on se vapaa-aika kuitenkin niin tärkeää suhteessa työhön.” Nainen F

”Että mulle on ainakin vapaa-aika tosi tärkeää. En mä lähde enää uhrautumaan työle sillä tavalla niin kun olen nyt monessa työpaikassa tehnyt.” Nainen D

Monen Y-sukupolven edustajan toivetyöaika on säännöllinen 37,5 tuntia viikossa. Viikonloppuvapaita arvostetaan arkivapaita enemmän. Toisaalta projektityyppinen työ, jossa tehdään ensin pidempiä työpäiviä ja vastaavasti pidetään projektin päätyttyä pidempi loma, on myös suosittua nuorten keskuudessa. Vaikuttaisi siltä, että työ- ja vapaa-aika halutaan yhä pitää erillään toisistaan. Työasioita ei haluta hoitaa vapaa-ajalla. (Piha & Poussa 2012, 41–43.) Haastatelluilta naisilta kysyttiin heidän unelmatyöaikaansa. Vastausten perusteella arvostettiin sekä perinteistä toimistotyöaikaa, että kuusituntista työpäivää. Kukaan haastatelluista naisista ei halunnut tehdä pidempää kuin kahdeksantuntista työpäivää. Kuusituntista työpäivää perusteltiin sillä, että silloin ehtisi tehdä jotain muutakin työn lisäksi. Käytännössä lyhennetty työaika ei kuitenkaan ole tällä hetkellä haastatelluille mahdollinen vaihtoehto, sillä työuran alussa palkka voi muutenkin olla alhaisempi. Toisaalta osa oli valmis luopumaan myös paremmasta palkasta lisääntyvän vapaa-ajan vuoksi, mikäli sopiva tilaisuus tehdä lyhennettyä työaikaa tulisi vastaan.

”Kyllä mulle riittäisi se 2/3 työajasta. Vaikka olisi se palkkakin sitten alempi. Mutta mä arvostan kyllä sitä vapaa-aikaakin.” Nainen E

”Kyllä mäkin voisin tehdä kuusituntista päivää. Voiko kukaan edes sanoa olevansa kolmesta neljään tehokas. Se on tärkeää, että pystyy itse vaikuttamaan työaikoihin. Että silloin kun on töitä, niin niitä tehdään, mutta sitten kun ei oo niin kiirettä, niin sitten vähemmän.” Nainen F

”Mä voisin tehdä samaa työtuntimäärää (normaali toimistotyöaika) kuin tälläkin hetkellä ja liukuvana, mutta mä voisin myös olla halukas tekemään tiivistettyä työaikaa. Eli toisin sanoen olla perjantain vapaalla ja tehdä sitten neljässä päivässä sen mitä mä teen yleensä viidessä päivässä.” Nainen A

Ennen jako työnteon ja hauskanpidon välillä oli suurempi. Nykyään nämä erilliset jaksot ovat sekoittuneet, sillä Y-sukupolvi haluaa nauttia siitä mitä tekee työkseen. He haluavat jo työn sisällön tuovan iloa elämään ja heidän mielestään ei myöskään ole väärin käydä esimerkiksi päivittämässä Facebook-profiilia kesken työpäivän. (Tapscott 2010, 107.) Haastateltujen mielestä olisi unelmattilanne, mikäli työpaikalla viihtyisi niin hyvin, että työ ei edes tuntuisi juurikaan työltä. Täydellistä viihtymistä pidettiin tavoittelemisen arvoisena päämääränä, mutta toki ymmärrettiin myös realiteetit.

Ura ja perhe-elämä nähdään nykyään rinnakkaisina ja samaan aikaan saavutettavina. Y-sukupolvi arvostaa tilannetta jossa voi saada sekä perheen, että työn eikä vain toista. Tapscottin mukaan nettisukupolven naiset ovat kunnianhimoisia ja haluavat pian lasten syntymän jälkeen palata takaisin työelämään. Toisaalta perheen kanssa vietetystä ajasta ei myöskään haluta tinkiä. Moni on valmis ottamaan jopa palkatonta vapaata ollakseen enemmän perheensä kanssa. (Tapscott 2010, 257.) Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa pohdittiin erilaisia ratkaisuja miten sovittaa työ ja perhe-elämä yhteen. Tosin kenelläkään haastatelluista ei ollut vielä omia lapsia, joten lasten ja työn yhtensovittaminen ei noussut aineistosta kovin paljon esille.

”Mutta kyllä varmaan äitiysloman jälkeen sitten voisi pitää jotain osittaista hoitovapaata. Että tekisi neljä päivää viikossa. Kyllä noita kaikkia tulee varmaan käytettyä.” Nainen F

Eläkkeelle lähteminen on Y-sukupolven kannalta vielä kaukainen etappi. Toisaalta eläkeiän nosto on hyvin todennäköinen ja aihe on ajankohtainen. Haastateltavilta kysyttiin, mikä olisi heidän mielestään sopiva ikä jäädä eläkkeelle. Naiset olivat hyvin kriittisiä eläkeiän nostamista kohtaan, mutta toisaalta ymmärsivät myös, että tulevaisuudessa töitä tehdään yhä vanhemmiksi. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että 60 vuotta olisi ihanteellinen eläkkeelle jäämisen ikä. Naiset olivat huolissaan siitä, miten nykyihmiset edes jaksavat töissä edes 60-vuotiaaksi asti.

”Kyllä se eläkekeskustelu pitäisi lähteä siitä, että miten ihmiset jaksaisivat edes kuusikymppisiksi töissä. Huono pidentää sitä, jos kukaan ei jaksa edes tuohon. Kyllä itse

voisin jäädä 60-vuotiaana. Ja joku osa-aika eläkejärjestely olisi ihan hyvä myös.”
Nainen F

”Mä ajattelin niin, että olisi sellainen 60 +, että kuuskymppisenä vois katsoa, että jaksako nykyisissä työtehtävissä vai pitääkö keventää.” Nainen B

”Mutta kevenis sitten se työmäärä vaikka 60 vuoden jälkeen, mutta olisi edelleen mukana työelämässä mutta saisi vaikka enemmän vapaita.” Nainen A

Eläkekysymyksen suhteen haastateltavat pohtivat myös sitä, että olisi tärkeää myös päästää oikeaan aikaan irti työelämästä. On tehotonta pitää töissä eläkeiän ylittäneitä henkilöitä, jotka eivät enää koe tarpeelliseksi osallistua esimerkiksi organisaation kehittämiseen tai viitsi opetella uusia asioita.

”Jokaisella on kuitenkin se vastuu. Että kun näkee töissä niitäkin jotka vaan hengaa siellä ja laskeskelee, että paljonko hänen eläkkeensä on jos tekee vielä tuon ja tuon verran. Että mistään ei enää tiennyt mitään eikä halunnut oppia uutta jne. Että jos töissä meinaa olla, niin pitäisi myös sitten tehdä jotain. Että ei voi vaan olla tekemättä mitään ja odotella. Osaamista pitäisi käyttää hyödyksi, kun sitä on kuitenkin kertynyt. Ei siitä kansantaloudelle ole mitään hyötyä, että joku hengaa töissä ja nostaa palkkaa, kun olisi jäänyt aikaisemmin eläkkeelle ja olisi voitu palkata vaikka joku vastavalmistunut työtön siihen tilalle.” Nainen F

5.2 Työajan joustot

Tienarin ja Piekkarin mukaan nuoret haluavat räätälöidä elämänsä osa-alueet juuri heille sopiviksi. (Tienari & Piekkari 2011, 93.) Tämä on alkanut näkyä jo työelämässä, sillä esimerkiksi työajan halutaan joustavan omien tarpeiden mukaan. Työajan sovittelu ja erilaiset joustot ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämpi valttikortti rekrytoitaessa uutta nuorta työvoimaa. Pihan ja Poussan mukaan nuoret arvostavat etätyömahdollisuuksia ja työaikojen joustavuutta. Joustot ovat merkittävä tekijä työntekijän sitouttamisessa organisaatioon. (Piha & Poussa 2012, 49–50.)

Nettinuoret odottavat saavansa valita missä ja milloin he tekevät töitä. Perinteisiä toimiston rutiineja ja rajoitteita uudistetaan tekniikan avulla. Nettinuorille on tärkeää sovittaa työelämä yhteen perheen ja sosiaalisen elämän kanssa. (Tapscott 2010, 49.) Kirjallisuus tukee hyvin tässä tutkimuksessa haasta-

teltujen kommentteja työajan joustavuudesta. Kaikki haastatellut naiset arvostivat työajan joustavuutta ja soviteltavuutta. Omia henkilökohtaisia menojaakin oltiin kiinnostuneita sovittamaan työpäivän sisälle, sillä se tuo joustavuutta arkeen. Naiset olivat kiinnostuneita myös etätömahdollisuuksista. Kaikkien työpaikoilla etätöihin ei ole mahdollisuutta, mutta periaatteena sellainen kiinnostaisi.

”Mä haluaisin, että voisin käydä esim. kampaajalla mun työpäivän aikana. Että voisin logata ulos ja käydä vaikka pankissa. Nyt se ei ole mahdollista.” Nainen B

”Ja se on tärkeää, että jos on itsellä tärkeitä menoja, että pystyy aikatauluttamaan siten työajan.” Nainen C

”Kyllä mä voisin tehdä etätöitäkin. Se on joustavaa, että voit tehdä töitä ja laittaa pyykit koneeseen, tehdä töitä ja hakea kahvit ja postit, käydä lenkillä ja tehdä töitä niin pitkään kun sulla niitä riittää.” Nainen F

”Vaikka sellainen, että jos kotona ei saa tehdä töitä, niin vois vaikka mennä jonnekin toisen kaupungin toimistoon. Se mahdollistaa reissaamisen. Mutta jos työnantaja pystys tarjoamaan sellaisenkin mahdollisuuden että vois kotona tehdä osan, niin sekin olisi tosi hyvä.” Nainen A

Myös työsuorituksen perustuvasta tavasta mitata työtä ollaan kiinnostuneita. Tulevaisuudessa pelkästään työpaikalla vietetty aika ei voi toimia palkan maksun mittarina. Nuoret ovat jo nyt kiinnostuneita siitä, että työtä mitattaisiin tulosten, ei työajan mukaan. (Piha & Poussa 2012, 54.) Haastateltavia mietitytti turha työpaikalla istuminen vain sen takia, että työsopimuksessa lukee tietty työaika. Tässä suhteessa naiset kaipasivat joustavuutta ja työn nopeuden huomioimista. Työtunneista kirjanpitoa pitävää kellokorttia ei pidetty pelkästään vihollisena, sillä sen katsottiin olevan paras tapa osoittaa ylityötuntien määrä. Työyhteisössä voi olla joskus tiukkakin sosiaalinen kontrolli ja muiden tulemia ja menemisiä vahditaan tarkasti. Tällöin ilman kellokorttia on vaikeaa osoittaa pätevästi, että on oikeutettu esimerkiksi ylityövapaisiin.

”Sitä ei muuten oteta oikein koskaan huomioon, että ihmiset ovat todella erilaisia siinä, että joku tekee neljässä tunnissa ne hommat, mitä toinen kahdeksassa. Että itse olen ainakin aika nopea tekemään sen mihin ryhdyn, mutta jotkut tuntuu käyttävän ihan hirveästi aikaa. Sitä ei tosiaan huomioida kyllä juuri koskaan. Että jos tekee työnsä seitsemässä tunnissa, niin pitääkö siellä työpaikalla olla väkisin se 9 tuntia.” Nainen F

”Kun olin siellä xxx, niin piti olla joka päivä kahdensantuntia ja oli kellokortit ja kaikki. Sitten mulla oli käytännössä hommia vaan puoleksi päiväksi. Sitten vaan hengailit siellä puoli päivää. Ei se kerro mitään mun tehokkuudesta.” Nainen E

On luonnollista että kaikissa työpaikoissa ei voida siirtyä joustaviin työaikoihin tai tarjota etätöiden mahdollisuutta. Monien ammattikuntien työpanosta tarvitaan jatkossakin tarkasti määriteltynä kellonaikoina. Työntekijöiden työaikoja voidaan kuitenkin järjestellä joustavasti ja työntekijöiden toiveita kuunnellen ja huomioon ottaen. (Parment 2012, 95.)

5.3 Mukavat työkaverit ja viihtyisä työyhteisö

”Ja totta kai työyhteisöllä on iso merkitys, se on varmaan ratkaisevin, kun puhutaan siitä, että mihin sitten sitoutuu. Että on sellainen hyvä paikka ja mukavia ihmisiä. Vaikka työ olisi kuinka upeaa, mutta ei vaan viihdy työyhteisössä, niin ei se pidemmän päälle toimi.” Nainen C

Työnantajien tulisi muistaa, että raha ei ole ainoa asia mikä motivoit nuorta työntekijää. Rahaakin merkittävämpiä motivaatiotekijöitä ovat työn mielekkyys ja mielenkiintoisuus sekä työyhteisön ilmapiiri (Tapscott 2010, 193). Nuorten mielestä paras mahdollinen tilanne olisi tehdä työtä joka on mukavaa ja samalla siitä maksetaan vielä sopiva palkka. Monessa tapauksessa hauskuus työpaikalla tarkoittaa sitä, että siellä vallitsee oikeanlainen rento ja kannustava ilmapiiri. (Piha & Poussa 2012, 74–75.)

Suomalaisista yhdeksän kymmenestä kaipaisi elämäänsä lisää yhteisöllisyyttä ja tähän on vaikuttanut etenkin se, että työpaikoilla ei välttämättä ole enää varsinaista yhteisöä tai siihen ei haluta kiinnittyä tai sopeutua ennen seuraavaa työpaikanvaihdosta. (Halava & Panzar 2010, 31.) Piha ja Poussa toteavat, että Y-sukupolvi toivoisi työkavereiden pysyvän samoina pitkään jotta näihin ehtii muodostua sosiaalisia suhteita ja jopa ystävyys-suhteita (Piha & Poussa 2012, 35.) Toisaalta yhteistyö ja kommunikointi kollegojen kanssa voidaan nähdä enemmän muodollisena ja työkavereiden kanssa ei välttämättä haluta solmia väkisin ystävyys-suhteita. Parmentin mukaan Y-sukupolvi rakentaa mielellään sosiaaliset verkostonsa siten, etteivät ne ole sidottuja tiettyyn työpaikkaan. Aiemmille sukupolville työyhteisöllä on ollut suurempi merkitys sosiaalisten verkostojen luomisessa. (Parment 2012, 97.)

”No mä haluaisin kyllä ehkä pitää ne työkaverit kuitenkin erillään muusta elämästä. Meillä tehdään niin paljon tiimityötä, että se puhe menis vapaa-ajallakin väkisinkin työjuttuihin.” Nainen D

”En haluis sekoittaa työkavereita muihin kavereihin. Eli on ihan ok, hengata työkavereiden kanssa myös vapaa-ajalla, mutta haluan pitää ne erillään muista kavereista.”
Nainen B

Haastateltavat toivoivat omilta työkavereiltaan ja esimiehiltään kohteliasta käytöstä ja parempia sosiaalisia taitoja. Luotettavuus on ominaisuus, jota pidettiin tärkeänä ylitse muiden. Työkavereiden toivottiin olevan samalla aaltopituudella ja jakavan samoja kiinnostuksen kohteita. Piha ja Poussa toteavat, että työkavereiden iällä ei ole sinänsä niin suurta merkitystä. Töitä halutaan kyllä tehdä eri-ikäisten ihmisten kanssa. (Piha & Poussa 2012, 35.) Samaa ajattelivat myös tätä tutkimusta varten haastatellut naiset. Omanikäisten kanssa kiinnostuksen kohteet ja elämäntilanteet ovat usein suunnilleen samoja, mutta juteltavaa löytyy kyllä iäkkäämpien työkavereidenkin kanssa.

”No että olisi helppo lähestyä. Että olisi valmis auttamaan. Sellaiset pienet asiat, että kohteliaisuus. Sanotaan huomenta kun mennään töihin jne. Ja että olisi edes osa siitä porukasta samanhenkistä. Että voisi jutella muustakin kuin työstä. Saisi kavereitakin ehkä. Voisi viettää aikaa vaikka työn ulkopuolellakin.” Nainen E

”Tietysti tekee hyvin ja vastuullisesti työnsä ja ottaa työkaverit huomioon ja jos lupaa tehdä jonkun jutun työkaverille, niin myös sitten tekee sen. Tai jos ei pysty tekemään, niin tulee hyvissä ajoin kertomaan siitä.” Nainen B

”Ei se ole ikäkysymys, mutta olisi kiva, että olisi omanikäistä porukkaa. Että löytyisi yhteisiä puheenaiheita. Ei se vuodesta ole kiinni, mutta jotenkin olisi edes samalla aaltopituudella. Töissä kuitenkin vietetään niin suuri osa ajasta.” Nainen F

5.4 Etenemismahdollisuudet ja työpaikkaan sitoutuminen

Y-sukupolven sitoutumishalukkuudesta löytyy kahdenlaisia mielipiteitä. Toisten mielestä Y vaihtaa työpaikkaa heti kun asiat eivät enää miellytä. Toisaalta Pihan ja Poussan mukaan Y-sukupolven edustajat itse asiassa etsivät vakaata ja turvallista uraa ja jopa mielellään saman työnantajan palveluksessa. (Piha & Poussa 2012, 80.) Kaikki Y-sukupolven liitettävät stereotypiat eivät siis välttämättä pidä paikkaansa. Pihan ja Poussan mukaan sitoutumisen ehtona on kuitenkin se, että työnantaja ansaitsee sitoutuneisuuden. Se ei kuitenkaan ole help-

poa, sillä ensisijaisesti työntekijä sitoutuu ensin työkavereihinsa ja tiimiinsä, ja vasta sen jälkeen organisaatioon. Mikäli Y:lle tärkeät asiat eivät toteudu, niin työpaikkaa ollaan toisaalta valmiita vaihtamaan. (Piha & Poussa 2012, 82–83.) Myös Parmentin mukaan on myytti että Y-sukupolvi haluaisi vaihtaa työpaikkaa mahdollisimman usein. Mikäli yksi työnantaja pystyy tarjoamaan hyvät kehitys- ja etenemismahdollisuudet niin työpaikkaa ei ole syytä vaihtaa. (Parment 2012, 97.)

Tapscott edustaa hieman toisenlaista mielipidettä. Hänen mukaan Y-sukupolven mielestä ei ole syytä sitoutua ensimmäiseen saamaansa työpaikkaan. Huippusuorittajat ovat kolmenkymmenen ikävuoden tienoilla jopa jo viidennessä työpaikassaan. Vapaudesta vaihtaa työpaikkaa nautitaan. Tapscott mainitsee myös että toisaalta nettisukupolven edustajat haluaisivat sitoutua työnantajaan niin pitkään kuin työyhteisössä on tarjota etenemisen mahdollisuuksia, mutta käyttäytyvät kuitenkin eritavoin. (Tapscott 2010, 89.) Toisaalta etenkin nuorten akateemisesti koulutettujen naisten kohdalla työpaikan tiheä vaihtaminen johtuu usein pätkätöistä eli siitä että tarjolla on vain määräaikaista työsopimuksia. Työpaikan vaihtaminen on näin ollen pakotettua, ei vapaaehtoista.

Toisaalta mikäli yrityksillä ei ole tarjota muuta kuin epävarmoja työsuhteita yhdistettynä ylipitkiin työpäiviin, niin ei ole ihme ettei nuorilla ole halua sitoutua työpaikkaan. Monet nuoret aikuiset kyllä varmasti sitoutuisivat pidempiinkin työsuhteisiin ja satsaisivat kehittymiseensä tietyssä organisaatiossa jos sellaista olisi tarjolla. Metsä vastaa niin kuin sille huudetaan. (Tienari & Piekari 2011, 279.) Haastateltavat eivät vaikuttaneet olevan kovin sitoutuneita nykyisiin työnantajiinsa. Kukaan ei ollut varsinaisesti vielä löytänyt unelmatyöpaikkaansa. Mikäli työnantajalla ei ole tarjota riittäviä etenemismahdollisuuksia, niin haastateltavat sanoivat sitten pyrkivänsä kehittämään ainakin omaa osaamistaan ja huolehtivansa siten paremmista mahdollisuuksista seuraavissa työpaikoissa. Haastateltavista moni kertoi olevansa valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli työnantaja ei pysty tarjoamaan riittävästi etenemismahdollisuuksia.

”En kyllä tiedä yhtään syytä miksi sitoutuisin tällä hetkellä työnantajaani. Enkä mä pysty mun omaan esimieheenkään sitoutumaan, koska se näyttää mulle vääränlaista esimerkkiä mun mielestä. Eikä tue edes työyhteisöä tällaisissa kriisitilanteissa. Joten jos mietin, että mihin olen sitoutunut, tai mihin pyrin sitoutumaan, niin se on loppujen lopuksi tosi itsekästä, mutta haluan tehdä oman työni hyvin ja edetä uralla.” Nainen B

”Huonot työajat ja olemattomat etenemismahdollisuudet, riittämätön palkkaus. Ne ovat ainakin syitä, miksi en sitoutuisi johonkin työnantajaan.” Nainen D

Yksi keino sitouttaa uudet sukupolvet organisaatioihin on työn tarjoamat merkitykset. Y-sukupolvi sitoutuu työpaikkaan paremmin, mikäli se kokee löytävänsä työstä itselle merkityksiä. Suomessa johtamiskulttuuri on kuitenkin pääsääntöisesti vielä keppiin ja porkkanaan perustuvaa ja työntekijöiden jatkuvaa

valvontaa korostavaa. Kun valvontakulttuuri kohtaa nuoret merkityksiä etsivät työntekijät, niin tapahtuu väistämättä yhteentörmäyksiä. (Tienari & Piekkari 2011, 96.)

Ennen organisaatiossa vietetty aika on ollut monille tie esimiestehtäviin ja johtoasemaan. Nuoret työntekijät odottavat etenevänsä urallaan osaamisensa avulla, eivät organisaatiotyövuosien perusteella. Osa halusi aloittaa jopa suoraan huipulta ja jättää peruspuurtamisen muille. (Tienari & Piekkari 2011, 213.) Pihan ja Poussan mukaan nuorilla on realistinen käsitys siitä, että nimenomaan heillä itsellään on vastuu omasta urasta ja sen kehityksestä. Samanlainen uramalli ei sovi kaikille ja työuria on yhtä monta kuin työntekijöitä. Mikäli työnantajat haluavat houkutella nuoria töihin ja pitää kiinni arvokkaista työntekijöistä, niin uraohjauksen tarjoaminen työntekijöille olisi ensiarvoisen tärkeää. (Piha & Poussa 2012, 83, 90–91).

Hussin mukaan nuoret työntekijät ovat valmiita tekemään valtavasti töitä yhteisten kehittämishankkeiden eteen, mikäli vastineena on työntekijälle itselle merkityksellisen yhteisön arvostus. Työnantajan kannattaakin yrittää hyödyntää tätä asiaa ja luoda työntekijöille mielekkäitä työmahdollisuuksia. (Hussi 2011, 108.)

5.5 Koulutusta vastaava palkka

Palkka on myös yksi niistä tekijöistä, jotka saavat Y-sukupolven sitoutumaan työnantajaan. On kuitenkin syytä muistaa, ettei se oli ainut tekijä, vaan yksi muiden joukossa. Tässä tutkimuksessa haastatellut naiset pohtivat, että palkan tulisi olla sellainen, että sillä tulee mukavasti toimeen. Korkeakoulututkinnon odotettiin kuitenkin tarjoavan riittävä palkkataso, mutta haastateltavat olivat hieman huolissaan omasta palkkakehityksestä. Etenkin pääkaupunkiseudulla monilla korkeasti koulutetuillakin on ongelmana se, että palkka ei riitä kalliin vuokran ja muiden elinkustannusten kattamiseen. Useampi oli huolissaan myös siitä, että pystyykö ostamaan asuntoa lähivuosina.

”Että ei sen nyt ihan tonni palkkaa lisää tarttis olla, mutta sellanen että mä tuun sillä oikeesti toimeen. Ja pystyn sillä vuokraamaan Helsingistä jonkun mukavan asunnon tai ehkä jopa ostamaan sellaisen.” Nainen A

”Just tällä viikolla mietin, että jos saisin 5000 enemmän palkkaa työstä, mutta samat ongelmat olis, niin olisinko tyytyväinen. Olisin mä varmaan mun palkkaan tyytyväinen, mutta kyllä mä todennäköisesti silti haluisin vaihtaa työpaikkaa. Ei palkka ole tärkeintä.” Nainen B

”Jos verot vaan nousee koko ajan, niin miten sillä palkalla enää tulee sitten toimeen. Moni meistä elää jo nyt sellasessa palkkakuopassa. Tutkinto ei enää auta välttämättä. Että jopa Kauppatieteen maisterit kohtaavat työttömyyden, että sekään ala ei enää kannata. Että miksikä olis sitten kannattanut opiskella? Ei ainakaan olisi kannattanut mennä välttämättä yliopistoon.” Nainen A

”Ei mun kannattaisi mennä tekemään tätä työtä pääkaupunkiseudulle, jossa kaikki eläminen maksaa tuplasti enemmän kuin muualla. Etenkään jos yksin asuu. Niin että jos voi valita, niin mieluummin tekisin töitä jossain muualla.” Nainen G

Vaikeina taloudellisina aikoina etenkin ensimmäisissä työpaikoissa joudutaan usein tyytymään siihen palkkaan, mikä on tarjolla. Mutta haastatellut naiset kokivat, että jo hieman työkokemusta keränneiden ei enää oleteta suostuvan ihan mihin tahansa palkkaan. Oma kouluttautuminen nähtiin perusteluna sille, että on myös varaa olla vastaanottamatta huonopalkkaista työtä. Useampi haastateltava mainitsi, että noin 3 000€ olisi sopiva palkka tässä vaiheessa työuraa.

”Palkalla on myös väliä. Ehkä sen pitää olla jollakin tasolla, jonka jälkeen sillä ei ole enää merkitystä. Se taso riippuu siitä kuinka pitkä työura sinulla on takana. Silloin kun aloittaa, niin on tyytyväinen ensimmäisessä työpaikassa lähes mihin tahansa, mutta sitten kun on ollut jo pari vuotta töissä, niin kyllä siltä palkaltakin vaatii enemmän. Ja jos pitää jotain lukuja heittää, niin kyllä 3000 € on tässä vaiheessa sellainen summa jonka alle ei mielellään menisi.” Nainen F

”Mulla oli edellisessä työssä 2750 € ja olin siihen tyytyväinen, sillä ei mulla nyt niin paljon hommia siellä ollut ja sitten se nousi aika paljon edellisestä työstä. Mutta nyt kun kävin syksyllä työhaastattelussa, niin mulle tarjottiin alle 2000€ palkkaa. Ja kun mä tienasin sen verran jo kun opiskelin ansiosidonnaisella, että ei mitään järkeä tuolaisessa. Että ei kyllä lähde myymään itseä liian halvalla.” Nainen F

Tapscottin mukaan nuoriso vaikuttaisi suosivan joustavia työaikoja sekä palkkausta, joka ei perustu pelkästään toimistossa vietettyihin tunteihin. Palkkaa odotetaan saavan työsuoritukseen ja työntekijän markkina-arvoon perustuen. (Tapscott 2010, 90.) Työntekijän sijoittaminen palkkataulukon pelkästään työvuosien perusteella aiheutti haastateltujen keskuudessa kiivasta keskustelua. Työvuosien määrän pitäminen paremman palkan mittarina ei välttämättä ole oikeudenmukainen. Moni vastavalmistunut voi olla huomattavasti parempikin työntekijä samassa työssä, jossa 20 vuotta ollut tienaa parempaa palkkaa.

”Mua niin ärsyttää ne palkkataulukot. Kun aina vaan siitä tuijotetaan, että sä oot nyt tässä. Palkan kehittymismahdollisuudet on täysi nolla. Jos sä meet yksityiselle puolelle, niin sä voit sanoa, että tää on mun palkka ja tää on mun arvo. Että otan kolme

tonnia tai en mitään. Julkisella puolella sitä ei voi tehdä koska ne aina kaivaa sen palkkataulukon, että ”tää on nyt tää palkkataulukko ja sä sijoitut tähän ja koska sä aloitat ja pla” ” Nainen A

”Ja tiedänpä kokemuksesta että kun naapuriyksikössä on joku saanut palkankorotuksen, niin se pitää sitten antaa kaikille muillekin. Myös sille joka on tehnyt työnsä huonosti. Mutta kun se menee aina sen helevetin asteikon mukaan.” Nainen B

”Kun on niitä, jotka on 20 vuotta tehnyt sitä, että tulee töihin ja avaa sen tietokoneen ja oottaa että päivä olis ohi ja tekee melkein nollatulosta. Sit niillä vaan palkka koko ajan nousee kun tulee kokoajan jotain ikälisiä. Sit sä hulluna ite hakkaat sitä konetta aamu seitsemästä ilta viiteen, ja se ei näy missään se kiitos, koska sä oot ollut vasta niin vähän aikaa talossa ja ei tässä nyt oikein ole perusteita nostaa sitä palkkaa ja kun tää palkkataulukko menee nyt näin ja näin ja näin. Ehkä kolmen vuoden päästä voit sitten anoa jotain.” Nainen A

5.6 Työpaikan sijainti

Y-sukupolvi laittaa työpaikkaa valitessaan omat tarpeensa etusijalle. Omia arvoja ja tärkeänä pidettyjä asioita ei peitellä. (Parment 2012, 14.) Yksi omiin tarpeisiin liittyvistä näkökulmista on työpaikan sijainti. Y-sukupolvi arvostaa lyhyttä työmatkaa. Työpaikat, jotka sijaitsevat kodin läheisyydessä, ovat suosiossa. Parmentin mukaan tulevaisuudessa yritysten kannattaa jopa miettiä toimipisteensä sijaintia myös sen mukaan missä nuoret aikuiset mielellään asuvat (Parment 2012, 132). Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella naiset arvostavat lyhyen työmatkan lisäksi sitä, että työpaikka sijaitsee kohtuullisen lähellä omaa perhettä ja muita tukiverkostoja. Työtä toivottiin saavan sieltä, missä muukin elämä kulloinkin sijaitsee.

”Ja kulkuyhteyksien suhteen olisi hyvä, että työpaikka olisi hyvien yhteyksien varrella, niin ettei työmatka pitkittäisi päivää. Ja totta kai työpaikan sijainti on tärkeä, että kyllä se vaan vaikuttaa missä ne muut läheiset on. Jos on hirveän kaukana kaikista läheisistä, niin ei ehkä halua olla vuosikymmeniä jossain muualla kaukana.” Nainen C

”Minun unelmatyöpaikka sijaitsee siellä missä muukin elämä sijaitsee. Työmatka on korkeintaan 10 km, no ehkä 20 jos on hyvät kulkuyhteydet.” Nainen B

”Parin kilometrin työmatka olisi hyvä, ja jos on hyvät kulkuyhteydet, niin voisi olla pidempikin.” Nainen A

Y-sukupolvi ei ole sidottu työskentelemään pelkästään Suomessa. Kansainvälisyys on luonnollinen osa nuorten työntekijöiden sukupolvikokemusta. Y-sukupolvi on matkustellut jo pienestä pitäen paljon enemmän kuin aiemmat sukupolvet. (Piha & Poussa 2012, 120.) Tämän myötä seuraava luonnollinen askel onkin ollut lähteä vaihto-oppilaaksi tai opiskeluvaihtoon. Myös työpaikan hakemisesta ulkomailta on tullut luonnollinen vaihtoehto. Monia houkuttelee ulkomailla korkeakoulutetun mahdollisesti Suomea paremmat työllistymismahdollisuudet. Pihan ja Poussan mukaan Y-sukupolvi arvostaa myös Suomesta käsin työskennellessään työn puitteissa tapahtuvaa matkustamista ja mahdollisuuksia työskennellä eri kulttuureista tulevien työkavereiden kanssa. Englanti on jo monille luonteva työskentelykieli ja ulkomaille lähtemistä ei vierasteta. (Piha & Poussa 2012, 120–121.) Toisaalta Tienari ja Piekkari toteavat, että nimenomaan pinnallinen kulttuuritietous on yleistynyt netin ja matkailun myötä. Tämä ei kuitenkaan vielä tarkoita, että nuori osaisi toimia sujuvasti eri kulttuureissa. (Tienari & Piekkari 2011, 179.)

Haastattelun yhteydessä tiedusteltiin naisten halukkuutta työskennellä ulkomailla. Vain yksi haastateltavista torjui ajatuksen täysin. Muut olivat avoimia myös ulkomailla työskentelyn suhteen. Toisaalta ulkomaille pääseminen ei ollut kenellekään ensimmäisenä prioriteettina. Enemmänkin niin, että mikäli sopiva mahdollisuus tulisi eteen, niin sitä voisi tosissaan harkita. Iän karttuminen ja parisuhteen vakiintuminen vaikuttavat mitä suurella todennäköisyydellä halukkuuteen muuttaa työn perässä ulkomaille. Muutama haasteltava kertoi myös pitkän välimatkan läheisiin ja omiin vanhempiin olevan yksi syy, miksi ulkomailla työskentely ei tällä hetkellä ole heille varteenotettava vaihtoehto.

”Jos olisi joku vuoden työkomennus, niin varmaan kyllä harkitsisin. Että jos perhe pääsis mukaan. Että ei ehkä yksinään lähtisi. Tai sitten jos tilanne muuttuisi, että jos olis yksin, niin sitten vois lähteä vauhdilla.” Nainen F

”Se on mulle myös ihan mahdollinen vaihtoehto, koska mulla on kansainvälinen tutkinto. Mahdollisuuksia kyllä varmasti olisi paljon kaikenlaisia. Ja voisinkin työskennellä myös ulkomaiselle työnantajalle, että se ei olisi mikään ongelma, sillä mä opiskelinkin kansainvälisessä porukassa.” Nainen A

”Oon aina oikeestaan miettiny, että ulkomailla työskentely olis sitä mitä haluan, mutta nyt kuitenkin jos se tulis omalle kohdalle, niin varmaan en lähtisi. Oon varmaan kuitenkin liian suomalainen, että tykkään miten asiat toimii täällä. Olishan sitä tietysti Ruotsi ja Saksa jne. Mutta periaatteessa vois, mutta kun ei oo sellasta paloa, että pakko päästä pakko päästä.” Nainen F

Pihan ja Poussan haastattelemista Aalto yliopiston opiskelijoista 20 % haluaisi työskennellä ulkomailla. Luku on pienempi kuin kansainvälistä työtä kaipaavien määrä. Kansainvälisyydellä halutaan kuitenkin enemmän monikulttuurista työympäristöä ja matkustamista töiden puitteissa, ei niinkään pysyvää asumista ulkomailla. Toisaalta ulkomaan komennuksiakin arvostetaan, mutta lähtijän motiivit ovat monesti kovin henkilökohtaiset. Kansainvälisillä kokemuksilla ruokitaan Pihan ja Poussan mukaan etenkin työntekijän henkilökohtaista elämysmaailmaa, sillä ulkomaille suuntautuvat työmatkat tai työkomennus mahdollistavat kielitaidon parantamisen ja henkilökohtaisten elämysten saamisen. Nämä motiivit ovat samansuuntaisia kuin opiskeluvaihtoon lähtijöillä. (Piha & Poussa 2012, 122.) Kansainvälistä kokemusta oli jo ehtinyt karttua usealle haastatelluista. Yli puolet oli ollut opiskeluvaihdossa ulkomailla ja kaksi tehnyt osan tutkinnostaan englanniksi. Ulkomailla työskentelyn motiivit vaikuttivat haastatelluilla naisilla olevan samansuuntaisia kuin opiskeluvaihtoon lähtijöillä yleensä. Ulkomaan työkomennus toisi uusia kokemuksia ja esimerkiksi lähtölaukauksen uuteen elämäntilanteeseen esimerkiksi pitkän parisuhteen päättymisen jälkeen.

”Ehkä sitten, että jos elämässä tulis joku sellanen vaihe, että tarttis jotain uutta, niin ehkä sitä sitten rohkaistuisi lähtemään.” Nainen E

5.7 Työnantajakuva merkitys

Y-sukupolven työnhaussa heijastuu brändiyhteiskunta. Töitä halutaan yhä useammin yrityksestä jolla on hyvä maine ja arvostettu brändi. Moni tutkii tarkkaan uuden työnantajan taustat ennen työtarjouksen hyväksymistä (Tapscott 2010, 96). Pihan ja Poussan mukaan arvoton yritys saatetaan luokitella tulevaisuudessa yhä useammin myös kelvottomaksi yritykseksi. Kun aiemmin arvoja on vaadittu vain ihmisiltä, niin nykyään niitä vaaditaan myös yrityksiltä. Selkeä enemmistö Pihan ja Poussan haastattelemista opiskelijoista piti tärkeänä, että työnantajaorganisaatio on arvopohjaltaan vankka. (Piha & Poussa 2012, 100, 103.) Myös Pyöriän mukaan tulevaisuudessa osaava työvoima hakeutuu mitä todennäköisimmin yrityksiin, jotka kantavat yhteiskuntavastuunsa kunnialla. Tällaisissa yrityksissä työntekijällä on mahdollisuus tuntea tekevänsä merkityksellistä työtä. (Pyöriä 2012, 18.) Myös Yeatonin mukaan Y-sukupolvi pyrkii hakeutumaan työpaikkoihin, joissa heidän työpanoksellaan on merkitystä. Tämä johtuu siitä, että Y-sukupolven edustajilla on usein vahva moraalinen ja halu tehdä jotain yhteiskunnan eteen. (Yeaton 2008, 69.) Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto tukee kirjallisuutta. Aineistosta käy ilmi, että naiset pohtivat työnantajien

taustoja ja johtamisen eettisyyttä. Työpaikan arvojen halutaan myös vastaavan omaa arvomaailmaa ja se on myös yksi sitoutumisen osatekijä.

”Ja tietysti työnantajan eettisyys on tärkeä, ei voida vain tuijottaa omaa pientä työyhteisöä, vaan pitää miettiä ratkaisuja myös laajemminkin.” Nainen C

”Ja mulla on kuitenkin se, että mihin työhön sitoutuu, niin sen pitää olla omien arvojen mukaista. Mä en oo kuitenkaan sellainen ihminen, että maailma täytyy pelastaa tai vapautta eläimille, mutta kuitenkin mietin, että työpaikan arvojen pitää vastata omia arvoja.” Nainen B

Yritysten on sopeuduttava siihen, että yksittäiset työntekijät voivat siirtyä toisinaan muiden organisaatioiden palvelukseen. Menestys ei voi olla muutaman tähtityöntekijän varassa. Fiksu esimies pitää kuitenkin huolta, että nämä työpaikanvaihtajatkin haluavat joskus tulla takaisin mikäli heidän tilanteensa muuttuu. Myönteisen työnantajabrändin vaaliminen on nykymaailmassa erityisen tärkeää. (Tienari & Piekkari 2011, 222.)

5.8 Työsuhde-edut

Haastateltavat kokivat työnantajan tarjoamat työsuhde-edut sitoutumiseen vaikuttavana lisätekijänä. Hyvät työsuhde-edut tekevät työpaikasta kiinnostavan ja positiivinen maine vetää puoleensa hyviä työntekijöitä. Pelkästään hyvillä työsuhde-eduilla ei kuitenkaan voi korvata työpaikan negatiivista ilmapiiriä tai työn sisältöön liittyviä puutteita, mutta riittämätöntä palkkaa voi hyvillä työsuhde-eduilla kuitenkin kompensoida. Työsuhde-eduista huolehtiva työnantajan koettiin olevan kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista.

Yksityistä sektoria pidettiin parhaana työsuhde-etujen tarjoajana. Toisaalta yksi haastateltavista työskentelee valtiolla ja kerrottuaan kaikista työsuhde-eduistaan sai samassa ryhmähaastattelussa olleet lähes kateudesta vihreiksi. Kuntien tarjoamat työsuhde-edut koettiin mitättömiksi, ja kaksi kuntasektorilla työskentelevää haastateltavaa kertoikin, että viime vuoden aikana työsuhde-etuja on karsittu säästötoimien takia entisestään.

”No mulla on kaiken kattava terveydenhuolto ja hammashuolto. Joutuu siis jostain maksamaan, mutta työnantajan kautta pääsee kuitenkin helposti. Ja sitten on liikuntaseteleitä ja lounasetu. Ja saan käyttööni työpaikan kuntosalin. Eli erittäin hyvät asiat.” Nainen A

”Ei kunnilla ole juuri mitään työsuhde-etuja verrattuna yksityisiin firmoihin. Mutta kunnilla se sitten tulee varmaan takaisin lomina. Kun lomat ovat pitkät. Valtio olisi varmaan aika hyvä työnantaja, etuuksien ja lomien kannalta.” Nainen F

Työnantajan tarjoamista etuuksista haastateltavia naisia kiinnostivat eniten liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvät etuudet. Liikuntasetelit tai vaihtoehtoisesti työpaikan oma kuntosali saivat paljon kannatusta. Myös lounasetu ja toimiva työterveyshuolto mainittiin useamman kerran. Työsuhdepuhelinta kaipasi vain yksi haastatelluista, mutta työsuhdematkalipusta oli useampikin kiinnostunut. Myös etätömahdollisuus sekä hyvät työvälineet mainittiin työsuhde-etujen joukossa, vaikka niitä ei perinteisessä mielessä usein luokitella työsuhde-etuiksi.

”Mutta just että saisi liikuntaseteleitä ja ravintoedun ja terveydenhuollon ja edullisen kuntosalikortin, niin nehän just auttaa työntekijää jaksamaan työssään.” Nainen B

Haastateltujen naisten mielestä työsuhde-etujen ei tarvitsisi olla edes kovin mitavia ja pieniinkin etuihin oltaisiin tyytyväisiä. Useampi haastateltava mainitsi esimerkiksi työpaikalla käytössä olevat asiointipyörät hyväksi työsuhde-etuksi. Työnantajan kannalta muutaman pyörän hankkiminen ei ole iso kustannus, mutta se voi parhaimmillaan kannustaa työntekijöitä liikkumaan kokouspaikalle lihastyövoimalla oman auton sijaan.

”Joissain firmoissa saa paljon etuja. Ja liikuntasetelitkin maksaa työnantaja kokonaan. Olishan ne kuntosalivuorot ja muut hyviä. Mä olisin kyllä varmaan aika vähään tyytyväinen, mutta kyllä työsuhde-edut olisi kivoja. Että olis joku ruokailupaikka jossa käydä lounaalla. Ja joku hammashoito jos kuuluisi työterveyteen, niin kyllä se olisi tosi hyvä.” Nainen F

”Olishan se kiva saada enemmän. Ei tietenkään ylettömästi, mutta jotain edes. Ei edes kaikkea mitä A: saa, mutta vaikka edes sen työterveydenhuollon.” Nainen B

5.9 Y ei mahdu samaan työntekijämuottiin

Piha ja Poussa pitävät mahdottomana ajatusta siitä, että Y-sukupolvi mahtuisi samaan työntekijämuottiin. He luokittelevat Y-sukupolven kuuteen erilaiseen työntekijätyyppiin. Näitä ovat työteliäs urasuuntautuja, säännöllinen vastuun-

kantaja, riippumaton maailmanparantaja, liikkuva tilaisuuksiin tarttuja, kehittymishaluinen luottopelaaja ja omistautuva visionääri.

Työteliäs urasuuntautuja työskentelee pitkiäkin työpäiviä ja viikkoja, mutta tekee sen mielellään. Häntä motivoi uralla eteneminen ja tulosten saavuttaminen sekä rahallinen korvaus. Riittävän suuri palkka mahdollistaa myös laadukkaan vapaa-ajanvieton. Työteliäs urasuuntautuja arvostaa tunnetussa yrityksessä työskentelyä.

Säännöllinen vastuunkantaja arvostaa selkeää jakoa työ- ja vapaa-ajan kesken. Hän arvostaa säännöllistä työaikaa sekä vapaita viikonloppuja. Säännöllinen vastuunkantaja ei halua kuormittaa itseään liikaa työntoella, mutta huolehtii velvollisuuksistaan tunnollisesti ja pitää työkavereita yhtenä työssä viihtymisen tärkeimmistä osa-alueista.

Riippumaton maailmanparantaja ei välttämättä innostu perinteisestä toimistotyöajasta ja suosiikin mahdollisesti kausi- tai osa-aikatyötä. Työllä hän ei halua kuormittaa itseään liikaa, mutta on valmis tarvittaessa tekemään hieman ylimääräistä. Riippumaton maailmanparantaja pitää mahdollisuutta ylimääräiseen pakattomaan vapaaseen suurena etuna. Hän arvostaakin työajan joustoa elämäntilanteen ja mukaan. Työnantajansa riippumaton maailmanparantaja haluaa ensisijaisesti valita oman arvomaailmansa perusteella. Hän pitää tärkein työtehtäviä joissa voi olla yhteiskunnalle hyödyksi. Raha ei ole työn tärkein motivoija.

Liikkuva tilaisuuksiin tarttuja hakee työssään vaihtelevuutta ja jatkuvasti uusia haasteita. Hän on optimistinen töiden riittävyuden suhteen ja arvostaa joustavaa työaikaa ja esimerkiksi projektityötä ja yrittäjyyttä. Liikkuva tilaisuuksiin tarttuja arvostaa rahapalkkaa enemmän kuin yrityksen arvoja. Kansainvälisyys kiinnostaa häntä samoin motiivein kuin monella opiskeluaikana koettu vaihto-opiskelujakso.

Kehittymishaluinen luottopelaaja pitää tiimityöskentelyä ja muuta sosiaalista kanssakäymistä tärkeänä. Työ ja kehittymisen mahdollisuudet ovat hänelle tärkeä osa elämää. Kehittymishaluinen luottopelaaja hyödyntää työnantajaa niin kauan kuin hän kokee saavansa tästä riittävästi irti. Toisaalta vaikka luottopelaaja kaipaakin säännöllisin väliajoin uusia haasteita työpaikkaa vaihtamalla, niin hän keskittyy kulloiseenkin työsuhteeseen täysillä ja antaumuksella. Kansainväliset uramahdollisuudetkin kiinnostavat.

Omistautuva visionääri pitää tavoitteiden asettelua tärkeänä osana omaa uraa ja valitsee työpaikkansa ensisijaisesti mielenkiintoisen työsisällön takia. Hän haluaa mielellään tehdä kansainvälistä työtä tai työskennellä ulkomailla. Esimiestyöskentely kiinnostaa omistautuvaa visionääriä nimenomaan ihmisten kanssa työskentelyn takia. Hän arvostaa kokemusta useammasta organisaatiosta ja toivoisi ettei työ ole sidottu tiettyyn paikkaan.

(Piha & Poussa 2012, 152–169.)

Tässä tutkimuksessa mukana olleista naisista löytyi eniten säännöllisen vastuunkantajan piirteitä. Toisaalta muidenkin työntekijätyyppien piirteitä löytyi lähes jokaisesta haastatellusta. Haastatelluista vain naiset C ja E voisi luokitella selkeästi säännöllisiksi vastuunkantajiksi. Muut ovat sekoitus useampaa työntekijätyyppiä.

6 JOHTAMINEN MURROKSESSA

Tienarin ja Piekkarin mukaan johtajuus on murroksessa. Esimies-alais-suhteet ovat yhä useammin epäselviä ja muuttuvia ja kaikkia projekteja ei enää edes voi johtaa perinteisellä tavalla kasvotusten. Y- sukupolvi vieroksuu liian ilmiselvää johtamista. Liika päällepäsmärointi tappaa uteliaisuuden. Johtajuutta tehdään nykyään yhdessä. (Tienari & Piekkari 2011, 104.) Alasoinin mukaan uudenlainen johtaminen ei tarkoita niinkään uusia johtamistekniikoita, vaan käsitteellä tarkoitetaan ennemminkin yleisempiä periaatteita johtamisen takana. Uuden johtamiskäsityksen teemoja ovat innostavien päämäärien ja arvojen luominen, innovointiin sitouttaminen, yhteisten merkitysten rakentaminen sekä työnteon ehtojen muuttaminen yksilöllisemmiksi. (Alasoini 2012, 107.)

Työnantajien onkin tulevaisuudessa pohdittava, että miten työntekijöitä palkitaan panoksistaan ja onnistumisistaan. Pelkästään taloudelliset palkkiot eivät enää yksinään riitä ruokkimaan työntekijöiden motivaatiota. Työnantajien tulisi kehittää myös aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvia tapoja motivoida ja palkita henkilöstöä. Erityisesti Y-sukupolvi haluaa sitoutumisensa vastikkeeksi esimerkiksi joustavuutta työajoissa ja muissa työhön liittyvissä järjestelyissä, jotta heillä on mahdollisuus toteuttaa oman elämäntapansa mukaista vapaa-aikaa ja viettää aikaa perheen kanssa. Toki myös muut ikäryhmät kuten pienten lasten vanhemmat sekä iäkkäät arvostavat yksilöllisiä työaikoja. (Alasoini 2012, 111, 114.)

6.1 Pönötysjohtajuudesta karismaattiseen ja aktiiviseen johtajuuteen

Tienari ja Piekkari jaottelevat tulevaisuuden johtajuutta esimerkkijohtajuuteen, vertaisjohtajuuteen ja kapelimestarointiin. Esimerkkijohtajuus korostaa yksilön

ominaisuuksia ja painottaa että esimerkkeinä voivat toimia muutkin kuin johtajiksi nimetyt henkilöt. Esimerkkijohtajana voi olla kuka tahansa, jolta muut kokevat oppivansa jotain itselle arvokasta. Vertaisjohtajuus pohjautuu yksilöiden tasavertaiseen asemaan esimerkiksi projektissa. Vertaisjohtajuus liittyy erilaisiin taitoihin ja se on uskallusta ja uskottavuutta sekä houkuttelua ja kannustamista vuorovaikutteisesti. Kapelimestarointi takoittaa tarpeen mukaan muotoutuvaa johtajuutta. Hyvän kapellimestarin taitoihin kuuluu hyvä tilannetaju. Hänen tulee tietää missä tilanteessa yhteisöä pitää johtaa ja missä tilanteissa sitä ei saa häiritä. Tahtipuikkoa pitää osata myös heilauttaa oikeissa kohdissa, eli vaikeitakin päätöksiä pitää osata tehdä silloin kun niitä tarvitaan. (Tienari & Piekkari 2011, 104–106.)

Johtamisen toimintaympäristö on muuttunut monimutkaisemmaksi ja tämä aiheuttaa esimiehille monia haasteita. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat toimivan johtajuuden kannalta nykyään avainasemassa. Kolmen k:n malli; käske, kontrolloi ja korjaa ei enää toimi nykyisessä yhteiskunnassa. Enää ei myöskään päde jako siihen, että johtajat ajattelevat ja alaiset tekevät. (Sydänmaanlakka 2004, 15, 142,145.) Pönötysjohtamisen aika alkaa olla ohi. Näin toteavat myös Tienari & Piekkari (2011) sekä Jabe ja Häkkinen (2010). Pönötys on vanhanaikaista eikä se saa tukea uusilta sukupolvilta. Jaben ja Häkkisen mukaan pönötysjohtamiseen kuuluu kuuntelemisen sijasta olettaa asioita. Pönötystä harjoittava johtaja jopa kertoo alaisilleen mitä luulee näiden ajattelevan. Asioita oletetaan hyvinkin vähäisen tiedon pohjalta. Jaben ja Häkkisen haastattelu professori Kirsti Lonka toteaa, että pönötysjohtalla on tapana ottaa lähes kaikki asiat statuskysymyksinä. Asiaa ei näin ollen esitä se, joka tietää siitä eniten, vaan se, jolla on suurin status. Pönötyskulttuuriin kuuluu, että tärkeintä ei ole asiasisältö vaan se, kuka sen esittää. Pönöttäjä haalii ympärilleen jeesmiehiä ja -naisia. Nämä myötäilijät eivät uskalla sanoa vastaan, ja johtaja saa vain selaista palautetta jota hän haluaakin kuulla. (Jabe & Häkkinen 2010, 64–65.) Haastateltavat tyrmäsivät myös pönötysjohtajuuden vanhanaikaisena. Hyvä johtaja kysyy alaisten mielipidettä ja antaa tilaa uusille ideoille. Vastuuta on osattava jakaa. Kehrlin ja Soppin mukaan johtajalle varmin keino menettää auktoriteetti Y-sukupolven edustajien silmissä on tyrmätä heidän ideansa ja sanoa, että asiat hoidetaan siten, kuin ne on aina ennenkin hoidettu (Kehrli & Sopp 2006, 114).

”Se on tärkeää, että johtaja kuuntelee työntekijöitä ja kysyy, että hei kun sä olet tehnyt tätä nyt monta vuotta, niin miten tätä tulisi sinun mielestäsi kehittää. Että ei aina niin, että se lähtee ylhäältä alaspäin, että hei nyt mä haluan tehdä muutoksen.” Nainen C

Jaben ja Häkkisen mukaan karismaattiselle johtajuudelle on tilausta tänäkin päivänä. Karisman muoto on kuitenkin erilaista kuin aiemmin. Narsistista eli tuhoavaa karismaa eivät uudet sukupolvet enää arvosta. Tällä hetkellä tarvetta on johtajille, joilla on kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin niin, että nämä kokevat tekevänsä päätökset ja muutokset oma-aloitteisesti. Näiden uuskarismaattisten johtajien yhteisiä piirteitä ovat hyvä itsetunto, poikkeuksellisen hyvät viestintä-

taidot sekä kyky aistia muiden tunnetiloja. Positiivista karismaa on osata käyttää tunneälyä ja itsensä sijaan hän kohottaa muita ylöspäin. Huomaavaisuus, ystävällisyys ja avoimuus ovat positiivisen karisman osatekijöitä. (Jabe & Häkkinen 2010, 266.) Useampi haastateltava mainitsi, että johtajan pitäisi olla sellainen, jota seuraisi, vaikei tämä olisi edes esimies. Oikeanlaista karismaattista johtajuutta arvostetaan ja haastateltavat toivoivat saavansa karismaattisen esimiehen.

”Eli sellainen tyyppi pitäisi olla esimiehenä, jota sä seuraisit vaikka se ei olisikaan esimies. Voi olla paljon vaadittu, mutta pitäisi olla jo luonteeltaan sellainen kun puhutaan näistä alfauroksista ja alfanaaraista, mutta sellainen synnynnäinen johtaja. Ei päälle liimattua päsmäröintiä ja tiukkaa komentoketjua. Mutta sillä on kuitenkin määräysvalta ja muut kunnioittaa sitä, mutta se on myös aidosti kiinnostunut alaisistaan.-- Mun mielestä jokaisessa työyhteisössä pitää olla johtaja. Ihminen on sellainen rotu tai eläinlaji, että meillä täytyy olla sellainen ketä seurata.” Nainen B

Yksi johtajuutta mullistava tekijä on nuoremman työntekijäpolven suhtautuminen hierarkioihin. Pihan ja Poussan mukaan ihmisiä ei enää kumarreta pelkäänsen perusteella millainen titteli tai kokemusvuodet hänellä on takanaan (Piha & Poussa 2012, 91). Toisaalta kaikki eivät lähtökohtaisesti heti kyseenalaista esimiehen auktoriteettia. Kunnioitus on lähtökohta, mutta Johtajan tulee ylläpitää arvostuksensa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa.

”Ja unelmatyöpaikalla oma esimies olisi sellainen, että sitä voi arvostaa ja kunnioittaa. Ei sen takia, että se on titteliltään esimies, vaan että se toimii sillä tavalla että sitä voi arvostaa.” Nainen C

”Alkulähtökohtana on se kunnioitus ja tietynlainen suhtautuminen esimieheen. Että jos joku tulee sanomaan, että mä oon tän paikan johtaja ja sun uusi esimies, niin en hän mä sitä ensimmäisenä kyseenalaista. Mutta kunnioitus vaan sitten laskee jos se ei teekään töitä siten kun itse näkee parhaaksi.” Nainen B

6.2 Ikäjohtaminen

Y-sukupolvi ei valloita kaikkia organisaatioita kerralla. Useimmissa organisaatioissa tulee työskentelemään useita sukupolvia samanaikaisesti. Johtamisessa tuleekin kiinnittää huomiota eri-ikäisten ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hyvä työilmapiiri edellyttää kaikilta osapuolilta erilaisuuden kunnioittamista ja sopeutumiskykyä. Näkemyksiä on monenlaisia ja niiden kanssa pitäisi pystyä tasapainoilemaan. Eri sukupolvien samanaikainen johtaminen ei välttämättä

aina onnistu tasapuolisesti. Osa joutuu aina sopeutumaan enemmän kuin toiset. Kaikkien osapuolten tulee kuitenkin olla tarvittaessa valmiita tinkimään omista odotuksistaan. (Tienari & Piekkari 2011, 248, 253.) Työpaikoilla tarvitaan kaikenikäisiä ihmisiä. Eri-ikäiset tukevat osaamisellaan toisiaan. Nuorilla on jaksamista ja teoreettista osaamista, mutta ei välttämättä ihmissuhdetuntemusta ja sosiaalista kykyä (Kiviranta 2010, 24).

Ikäjohtamista pidetään vaikeasti määriteltävänä käsitteenä jolle ei löydy täysin vakiintunutta sisältöä. Ikäjohtamisen käsitteeseen sisältyy yhteiskunnallinen, organisatorinen ja yksilötason ulottuvuus. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ikäjohtaminen on kansantalouden kestävyuden turvaamista esimerkiksi työuria pidentämällä. Organisaation kannalta tarkasteltuna ikäjohtamisella pyritään siihen, että jokaisen työntekijän työpanos saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä ja että jokainen tuntisi olevansa tarpeellinen osa työyhteisöä. Yksilötason ulottuvuudessa korostuu työn merkitys yksilölle, sekä sen arvo ja luonne. Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, jossa huomioidaan työpaikan eri-ikäiset ihmiset sekä heidän erilaiset tarpeensa. Ikä on yksi erilaisuuden muoto, joten ikäjohtamista voidaankin pitää myös osana erilaisuuden johtamista. (Halme 2005, 31–32.)

Ikäjohtamisella ei tarkoiteta vain ikääntyvien johtamista. Halmeen mukaan ikäjohtamista voisi pikemminkin kutsua ”työyhteisön eri-ikäisten ihmisten johtamiseksi”. Käsitteen rajaaminen pelkästään ikääntyvien johtamiseen on liian suppea. Työyhteisöön kuuluu monenlaisia ja monen ikäisiä joille kaikille yksilöllinen johtaminen on eduksi. (Halme 2011, 49.) Myös Kiviranta peräänkuuluttaa iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioimista niin esimiestyössä kuin johtamistyylyissä. Mikäli nuorista tai kokeneista työntekijöistä ajatellaan liian suppeasti ja stereotyyppisesti, se voi kangistaa käyttäytymään tiettyjen kaavojen mukaisesti ja heikentää työyhteisön toimivuutta. Kielteinen asenne lisää helposti ympärilleen kielteisyyden ilmapiiriä, kun taas myönteinen suhtautuminen myönteistä ilmapiiriä. (Kiviranta 2010, 13, 17.)

Ikäjohtamisen yhtenä haasteena on eri sukupolvien johtaminen eri tavoin. Eri sukupolvet tulisi saada ymmärtämään toisiaan ja toimimaan yhdessä toistensa osaamista täydentäen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 10.) Mitä varhaisemmassa vaiheessa ikäjohtaminen aloitetaan, sitä paremmin työntekijät pääsevät käyttämään työelämässä omia vahvuuksiaan. Ikäjohtamisen hyötyinä voidaan nähdä tuottavuuden parantuminen, hyvinvoinnin lisääntyminen sekä työntekijöiden sitoutuminen. (Kiviranta 2010, 31, 33).

6.3 Y-sukupolvi johdettavina

Y-sukupolven edustajien elämäntavat ja arvopohja ovat sen luonteisia, etteivät ne aina istu helposti perinteiseen tapaan toimia työelämässä. Tämä asettaa eri-

tyisiä haasteita johtamiselle ja esimiestyölle. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 23.) Tienarin ja Piekkarin mukaan Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi joka kyseenalaistaa laajalla rintamalla työelämän ja johtamisen käytännöt. Y-sukupolvelle ovat yhdentekeviä organisaatioiden perinteiset valta-asetat ja rituaalit. Kunnioitusta osoitetaan niille, jotka sen ansaitsevat. Pelkkä titteli tai asema ei tarkoita enää automaattista kunnioitusta. (Tienari & Piekkari 2011, 13) Y-sukupolvi haastaa kysymään, miten johdetaan tilanteessa, jossa totutut hierarkiat kyseenalaistetaan, jossa johtajuus pitää ansaita ja jossa odotetaan jousitamista myös työnantajilta. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 10.)

Y-sukupolvi vaatii johtajilta ja johtamiselta enemmän kuin aiemmat sukupolvet. Esimiehen halutaan olevan enemmän läsnä ja pistävän itsensä likoon. (Vesterinen 2011, 125.) Esimies voikin auttaa työntekijää selkeällä työnkuvalla, riittäväällä perehdytyksellä ja vaikkapa mentoroinnilla. Uraansa aloittelevan työntekijä kaipaa konkretiaa ja hyötyy jos asiakokonaisuudet pilkotaan tarpeeksi pieniksi palasiksi. (Kiviranta 2010, 57.) Johtaja voi tuntea toisinaan olevansa kuin lastenvahti, joka joutuu huomioimaan nuoria alaisiaan jatkuvasti eri keinoin. Työntekijöihin panostaminen kuitenkin usein kannattaa ja vastineeksi saavat tuottavimmat, luovemmat ja yhteistyökykyisemmät työntekijät. (Erickson, Alsop, Nicholson & Miller 2009, 47.)

Sydänmaanlakan kehittämä älykkään johtajuuden käsite soveltunee oivallisesti Y-sukupolven johtamiseen. Se perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen nähdään tekevänä, tuntevana, tietävänä ja merkityksiä etsivänä kokonaisuutena. Sydänmaanlakan mukaan työntekijää tulisikin johtaa siten, että se mahdollistaa tämän kehittymisen kokonaisvaltaisesti. Työntekijän pitäisi pystyä toteuttamaan itseään kokonaisvaltaisesti myös työyhteisössään. (Sydänmaanlakka 2004, 9.)

Pihan ja Poussan haastattelemat Y-sukupolven kuuluvat Aalto yliopiston opiskelijat kuvailevat hyvää esimiestä kannustavaksi, rennoksi, oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi. Opiskelijat arvostavat myös palautteen saamista ja luontevaa keskusteluyhteyttä esimiehen kanssa. Esimies on siis ennen kaikkea mahdollistaja, ei valvoja tai työntekijöiden kyttääjä. Joillekin esimiehen päivittäinen läsnäolo on tärkeää, mutta toiset toimivat mieluummin itsenäisesti. Y-sukupolven kanssa työskenteleviltä esimiehiltä vaaditaankin pelisilmää miten paljon kukin alainen tarvitsee päivittäistä kanssakäymistä. (Piha & Poussa 2012, 131.)

Jokainen sukupolvi arvostaa palautetta omasta työsuoriutumisesta. Y-sukupolven kohdalla palautteen saamisen halukkuus korostuu entisestään. Y-sukupolvi haluaa reaaliaikaista palautetta toiminnastaan ja he osaavat sitä myös itse luontevasti antaa. (Tienari & Piekkari 2011, 149.) Palautteen vaatimisessa voi olla kyse ilmiöstä, jossa nuorempi sukupolvi kokee olevansa jatkuvasti ikään kuin asiakkaana ja osaa sen myötä myös vaatia asioita. Ahosen, Hussin ja Pirisen mukaan Y-sukupolvi haluaa vuorovaikutteisen esimiehen, sillä he ovat tottuneet olemaan vanhempiansa huomion keskipisteenä ja vaativat samaa myös esimiehiltään (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24). Tienarin ja Piekkarin mukaan palautetta vaatiessaan Y-sukupolvi haluaa suhteuttaa sen saamaansa työnkuvaan eli kehyksiin. Nuoret aikuiset haluavat tietää millä perusteilla heitä arvioidaan ja miten he ovat suoriutuneet suhteessa näihin tavoitteisiin. (Tienari

& Piekkari 2011, 149.) Myös Tapscottin mukaan Y-sukupolvi arvostaa työnantajien antamaa jatkuvaa palautetta. Säännöllinen palaute auttaa arvioimaan omaa etenemistä ja parantaa luonnollisesti ammatillista itsetuntoa. Sitoutuminen työnantajaa kohtaan myös todennäköisesti lisääntyy, mikäli työntekijä tuntee palautetta saatuaan olevansa hyödyllinen ja tärkeä osa yritystä. (Tapscott 2010, 109.) Jokapäiväisen työn huomioiminen palautteen kautta herättää Y-sukupolven edustajissa helposti kilpailuviettä ja he haluavat jatkossakin suoriutua työstään yhä paremmin (Tulgan 2009, 52).

Tutkimuksen haastatteluaineisto tukee hyvin kirjallisuutta. Haastateltavat kaipasivat esimiehiltään parempaa läsnäoloa ja luontevaa keskusteluyhteyttä. Esimiesten toivottaisiin olevan kiinnostuneita myös siitä, mitä alaisille ylipääntään kuuluu. Eleiden ei tarvitse olla suuria, mutta jo kuulumisten kysyminen olisi askel parempaan suuntaan. Haastateltavat kokivat, että esimiesten on helppompaa antaa negatiivista kuin positiivista palautetta. Palautetta toivottiin ylipääntään enemmän.

”Niin no se mitä mä kaipaun mun esimieheltä, että tulis kysymään että miten on päivä mennyt, tai miten on kuukausi mennyt. Sanois, että ”hyvä juttu” taikka sanois vaikka ihan että ”kiva kuulla”.” Nainen B

”Ja myöskin, että kannustettais enemmän. Että tulis positiivista palautetta. Että aina on yleensä se palaute mitä tulee, niin on kehityskeskustelussa, että ”hyvää työtä teet”, mutta sitä ei niin kun tuoda kuitenkaan päivittäin esille.” Nainen A

”No itse asiassa mä haluaisin jonkinlaista palautetta. Olen ollut neljä vuotta samassa työpaikassa ilman ensimmäistäkään kehityskeskustelua.” Nainen B

Tässä tutkimuksessa haastateltavat pitivät esimiehen puolueetonta käytöstä erittäin tärkeänä. Toisten suosimista ei katsota hyvällä. Myös Vesterisen mukaan Y-sukupolvi odottaa johtajalta ennen kaikkea oikeudenmukaisuutta. Johtajan odotetaan käyttäytyvän johdonmukaisesti ja kohtelevan ihmisiä samojen pelisääntöjen mukaan. (Vesterinen 2010, 184.)

”Että olisi reilu kaikkia kohtaan, että toiset ei saa mitään erivapauksia esimerkiksi työtehtävissä. Että jos on jotain paskoja työjuttuja, niin jokainen joutuu niitä tekemään. Samaten myös se ei ole reilua, että perheelliset työntekijät saavat aina etuuksia esim. lomien suhteen.” Nainen A

”Tasapuolisuus on esimiehelle todella tärkeää. Että ei suosita ketään muuten kuin ansioiden perusteella. Ja jos tehdään jotain valintoja, niin kaikkien tulee tietää perustelut.” Nainen F

Jabe ja Häkkinen näkevät uudenlaisen johtajan enemmän kanssamatkustajana kuin kapteenina. Oman itsensä korostamisen sijaan moderni johtaja antaa yhä enemmän muiden kukoistaa. Menestyvä johtaja häivyttää oman egonsa takalalle. Hän ei ole täynnä itseään, vaan kykenee näkemään asiat myös toisten silmin. Huumorintajua kaivataan, sillä välillä pitää osata nauraa myös itselle. (Jabe & Häkkinen 2010, 269, 331.) Tienarin ja Piekkarin mukaan avoin ja reilu johtaminen on hyvää. Pelottelu ja rankaiseminen ei enää toimi uusien sukupolvien kohdalla. Tyytymättömät työntekijät voivat esimerkiksi sosiaalisen median avulla saada yrityksen maineen negatiiviseen valoon lyhyessäkin ajassa. Johtamiseen ja työpaikan käytäntöihin tyytyväisillä ihmisillä on huomattavasti vähemmän halua arvostella työnantajaa esimerkiksi netin välityksellä. (Tienari & Piekkari 2011, 97.)

”No ehkä sellainen on hyvä esimies, että ei linnoittaudu omaan norsunluutorniinsa. Että ei olisi niin kaukana alaisistaan. Että olisi arjessa läsnä ja tietäisi, että mitä työpaikalla oikeasti tapahtuu. Ja että ilmapiiri olisi keskustelevalta. Ei niin, että pomo päättää ja sitten tehdään niin. Mieluummin sellainen, että keskustellaan asioista. Ja myös se, että on rento ilmapiiri, mutta silti asiallinen käytös.” Nainen E

Esimiehen halutaan myös tarvittaessa seisovan alaistensa tukena ja ottavan asemaansa kuuluvan vastuun työpaikan tapahtumista. Jämäkkyyttä ja asiallisuutta kaivataan, mutta toisaalta ei liian autoritääristä otetta.

”Ei voi pakoilla vastuuta. Että kyllä niitäkin esimiehiä on nähty, jotka kyllä ottavat mielellään irti kaiken asemastaan, mutta sitten kun pitäisi hoitaa jotain ikäviä asioita, niin ei se pystynyt hoitamaan niitä.” Nainen F

”Hyvä esimies on valmis ottamaan vastuuta, ja tekemään vaikeitakin päätöksiä. Että ei siinä vaiheessa mene muiden työntekijöiden taakse, että nämä nyt teki tämän väärin.” Nainen C

Pelkkä titteli ei Y-sukupolven mielestä tee johtajaa. Haastateltavat arvostelivatkin niitä esimiehiä, joilla oli heitä itseään alempi koulutus. Muodollisesti pätevää ja koulutettua esimiestä arvostettiin selvästi enemmän, kuin työvuosien perusteella esimiespaikan saanutta. Mikäli joku on päässyt esimiesasemaan, niin tämän toivotaan myös olevan siihen muodollisesti pätevä. Haastateltavat pitivät heitä alemman koulutuksen omaavia esimiehiä jopa epäpätevinä. On hyvin todennäköistä, että haastateltavien koulutustasolla on vaikutusta siihen, millaista koulutusta he toivoivat myös omilta esimiehiltään.

”Nyt näkee sitä, että nuoremmat sukupolvet kouluttautuvat aina vaan pidemmälle ja pidemmälle, mutta tämänhetkiset 50–60-vuotiaat ovat käyneet ehkä jonkun opistokoulutuksen. Ei niillä ole koulutusta mistään johtamisesta tai mitään, että näin johdan laumaa. Vaan ne ovat olleet 20 vuotta rivityöntekijöinä ja sitten päässet esimieheksi. Ehkä ne osaavat järjestelmät ja loma-anomiset mutta se, että miten ne esittävät asiat ja on läsnä muille ihmisille, niin se on puutteellista.” Nainen A

”Isoissa firmoissa lähiesimiehiltä usein puuttuu esimieskoulutus. Kun pomoja nostetaan työntekijöistä joilla ei ole mitään koulutusta, niin ei niillä voi olla perspektiiviä siihen johtamiseen ja alaisten kohteluun.” Nainen F

”Siinä on tavallaan ristiriita, että oma esimies on käynyt ehkä just jonkun opiston, niin sitä on vaikea käsittää ja arvostaa.” Nainen A

6.4 Y ja esimiesasema

Alasoini toteaa, että vuosien 2010 ja 2020 välisenä aikana lähes joka kolmas esimiesasemassa ollut poistuu työelämästä. Voidaankin otaksua johtamiskulttuurin muuttuvan merkittävästi lähivuosina jo pelkästään uuden esimiessukupolven myötä. Toisaalta esimiesasemaan ei etenkin Y-sukupolven keskuudessa ole kovin suurta innostusta. Vaikka intressejä löytyy toki moneen lähtöön, niin yleisesti vaikuttaisi olevan tulossa suuntaus jossa vastuuta halutaan ottaa mieluummin vain omasta työnteosta ja vastuualueesta. Esimiestehtäviin haluvien joukkoa tulisikin kasvattaa nostamalla julkisuuteen tarinoita kannustavista ja suuntaa näyttävistä esimiehistä. (Alasoini 2010, 26.) Alaisiaan nuorempi esimies on nykyään täysin normaali näky, sillä enää esimieheksi päästäkseen ei tarvita kymmenien työvuosien kokemusta. Gavatoran mukaan uusi nuori esimies voi olla kova paikka monelle iäkkäämmälle työntekijälle, sillä Y-sukupolven työnteon tavat voivat erota niin paljon totutuista (Gavatoran 2012, 60).

Tämän tutkimuksen haastateltavat suhtautuivat omaan mahdolliseen esimiesasemaan myös keskimäärin hieman epäillen. Osalle oli täysin selvää, että jossain vaiheessa olisi mukava edetä esimieheksi. Esimiesaseman kiinnostavuutta perusteltiin muun muassa vastuun ja vallan lisääntymisellä.

”Että kyllä mä haluan jossain vaiheessa esimiesasemaan. En välttämättä ihan siihen ylimpään, mutta haluan kuitenkin, että on jonkun verran valtaa ja vastuuta. Eikä niin, että aina kuuntelee että ”tee näin ja tee näin”, vaan että pystyisi myös muokkaamaan sitä omaa työtä.” Nainen C

Toisaalta joukosta löytyi niitäkin, jotka eivät esimiesasemasta olleet kiinnostuneita. Haastateltavat halusivat ensin tehdä jonkin verran työuraa ja vasta sitten esimieheksi ryhtyminen voisi tulla kysymykseen. Kovin suurta kiinnostusta kovin suureen alaismäärään ei vaikuttanut kenelläkään olevan.

”En tällä hetkellä tavoittele esimiesasemaa. Että ei siihen sen selvempää syytä ole. Nykyisessä työpaikassa ei olisi edes mahdollista edetä esimieheksi. Mutta ehkä sitten ajan kanssa kun on kasvanut ihmisenä.” Nainen B

”En tässä nykyisessä työssäni. En haluaisi. Vaikka olis palkka parempi, niin ei olisi niin pitkää kesälomaa. Ja en mä haluaisi sellaista vastuuta. Ja olen ihan tyytyväinen tälle. En haluaisi sitä vastuuta ja työmäärääkään. Ei mua jotenkin vaan kiinnosta.” Nainen E

”Voisin olla. Mä tiedän, että pärjäisin siinä. Mutta haluaisin pienemmän työyhteisön. 120 alaista ei oo mitään järkeä.” Nainen D

Y-sukupolven mielestä uran kohokohta ja tavoiteltavin asia ei välttämättä ole enää esimiesasema. Yhä useampi saattaakin haluta tehdä uransa asiantuntijana jonka aikana saa keskittyä pelkästään omaan työntekoon. Osa haastateltavista oli selvästi kiinnostuneempi vastuusta ilman esimiesasemaa.

”En poissulje sitä vaihtoehtoa (esimiesasemaa), sillä haluan ennen kaikkea haasteita ja vastuuta. En halua olla pelkkä rivityöntekijä. Mutta se vastuu voi tulla myös sen normaalin työn kautta. Eli ei tarvitse olla esimies jotta saa vastuuta.” Nainen A

”Kyllä sitä enemmän itse tähtää sellaiseen asiantuntijarooliin. Varmaan voi tulla alaisia jossain vaiheessa, mutta ei varmaan mitään isoa massaa.” Nainen F

”Mutta jos olisi jossain erilaisissa hommissa, niin kyllähän sitä haluaisi edetä. Että ei välttämättä esimiesasemaa, mutta kuitenkin vaativampia työtehtäviä.” Nainen E

Millainen on Y-sukupolven edustaja joka toimii esimiesasemassa? Tapscott mainitsee nettisukupolven ymmärtävän paremmin sen, että paras tapa saavuttaa valtaa on toimia ihmisten kautta. Alistaminen ja itsevaltiutus ovat vanhanai-kaista. (Tapscott 2010, 259.) Nuori yritysjohtaja Teemu Arina painottaa, ettei yritä olla alaisilleen esimies. Avoimen keskustelukulttuurin kautta asioista pyritään sopimaan aina yhdessä, myös palkkauksesta ja palkitsemisjärjestelmiltä. Se joka esittää parhaiten perustellun näkemyksen saa usein muiden tuen taakseen.

Arinan mukaan tieto ei ole enää valtaa, tiedon jakaminen on. (Jabe & Häkkinen 2010, 135–136.) Haastateltavista vain yhdellä oli uran tässä vaiheessa kokemusta esimiesasemasta, joten aihepiiriä ei käsitellä tässä sen enempää. Haastatteluiden kautta tuli kuitenkin ilmi, että naiset haluaisivat johtaa samojen oppien mukaan, mitä itse myös arvostavat hyvässä johtajassa.

6.5 Epäjohtaminen

Tienari ja Piekkari toteavat, että johtamisen tulee muuttua maailman mukana. Samat johtamisopit eivät päde sellaisenaan läpi vuosikymmenien ja -satojen. Yhden totuuden johtamisoppien osalta aika on ajanut yksinkertaisesti jo niiden ohi. Johtamista ei voida enää esittää yksiselitteisenä toimintana. Tienari ja Piekkari tarjoavat vaihtoehdoksi perinteisille johtamisopeille epäjohtamista. Se vetää hyvin yhteen ne keinot, joilla Y-sukupolvi toivoo itseään johdettavan. Epäjohtaminen lienee perusteltua myös Z-sukupolven kohdalla. Teoria perustuu professori John Kayn pohdintoihin siitä, että päämäärät saavutetaan parhaiten epäsuorasti. Tienarin ja Piekkarin mukaan epäjohtaminen on kokonaisvaltainen tapa tulkita maailmaa. Se on tasapainoilua eri vaihtoehtojen välillä, sillä oikotietä onneen ei ole. Epäjohtaminen ei suinkaan tarkoita sitä, että johtamista ei enää tarvita. Se tarkoittaa sitä, että johtamisen tulee muuttua (Tienari & Piekkari 2011, 214–215, 260.)

Uusien sukupolvien mielestä vallanhimoinen ja yltiökilpailullinen johtaminen on outo jäännös menneiltä ajoilta. Silloin kun esimies-alais-suhteet ovat muuttuvia ja vaikeasti määriteltäviä, narsistinen yksinjohtajuus ei enää toimi. Pelkästään tietyn tittelin omaaminen ei enää riitä. Johtajan tulee yhä uudestaan ja uudestaan ansaita johtajuutensa omalla toiminnallaan. (Tienari & Piekkari 2011, 197.) Tienari ja Piekkari puhuvat epäjohtamisen käsitteen puolesta. Johtamista tulee aina olemaan, mutta Y- ja Z-sukupolvien edessä johtaminen tulisi piilottaa. Epäjohtamista voidaan pitää titteleiden ja jäykkien toimintatapojen vastakohtana. Käsitteen epäjohtaminen voi myös kiteyttää kahteen sanaan: kehukset ja vapaus. Epäjohtaminen on Tienarin ja Piekkarin mukaan kehysten ja puitteiden luomista, sopimista ja mahdollistamista. Se on myös vastuun ja vallan jaksamista sovituissa kehyksissä. (Tienari & Piekkari 2011, 23–25.)

Epäjohtaminen ei kuitenkaan tarkoita tavoitteiden asettamisen ja suoritusarvioinnin katoamista. Tyylin pitää vain muuttua käskävästä innostavaan. Epäjohtaminen on tiimityötä. Asiantunteva johtaja käsittelee jokaista johdettavaa ainutlaatuisena yksilönä, mutta toisaalta pitää huolta siitä että työntekijät puhaltavat yhteen hiileen ja heillä on yhteinen päämäärä. (Tienari & Piekkari 2011, 218, 221.) Epäjohtaminen ei kiellä johtamiseen liittyviä tärkeitä valintoja ja päätöksiä. Silloin kun vastuunottoa ja päätöksiä tarvitaan, niin johtaja ottaa tilanteen hallintaansa. Epäjohtaminen on tasapainoilua vastuun ottamisen ja sen jakamisen välillä. (Tienari & Piekkari 2011, 225)

Johtamisen piilottaminen ei ole helppoa, sillä eri sidosryhmät odottavat johtajalta myös näkyvää roolia. Tällöin huippujohtajan työn vaatima nöyryys voi olla vaikea kaivaa esiin. On kuitenkin tärkeää, että johtajalla on kykyä ottaa vastaan myös kritiikkiä (Tienari & Piekkari 2011, 226, 230.)

Epäjohtaminen on tasapainoilua standardiratkaisujen ja moniarvoisuuden välillä. Epäjohtamisen maailmassa johtaminen edellyttää moniarvoisuutta. Tämä tarkoittaa sitä että kysymyksiin on olemassa enemmän kuin yksi vastaus. Tämä ei kuitenkaan tarkoita että päämäärästä luovuttaisiin. Se tarkoittaa että samaan päämäärään vie useampi tie. Asioita voidaan siis tehdä oikein usealla eri tavalla. (Tienari & Piekkari 2011, 231.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin korkeakoulutettujen Y-sukupolveen kuuluvien naisten toiveita työelämältä ja esimiestyöltä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla ja haastateltaviksi valikoitui eri taustoista olevia Y-sukupolveen kuuluvia naisia. Tutkimuksen viittekehys rakentui jo ilmestyneestä Y-sukupolvea ja työelämää käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Tutkimuksen rakenteeksi muodostui lähdekirjallisuuden ja empiirisen aineiston vuoropuhelu, jolloin muodostui uusi yhtenäinen tutkimus.

Vaikka Y-sukupolvea ja etenkin tässä tutkimuksessa haastateltuja naisia ei voida pitää mielipiteiltään yhtenäisenä massana, niin joitakin yleistyksiä voidaan kuitenkin tehdä, ja tältä osin tutkimuskirjallisuus sai hyvin tukea myös tämän opinnäytetyön haastatteluaineistosta.

Työn merkitys Y-sukupolven elämässä on monella tapaa erilainen aiempiin sukupolviin verrattuna. Vapaa-aikaan halutaan panostaa yhä enemmän ja jopa palkasta ollaan valmiita tinkimään lisääntyneen vapaa-ajan vuoksi. Downshiftaus ja lyhennetty työaika houkuttelee jo yhä nuorempia. Tämän tutkimuksen perusteella sitoutumiseen vaikuttavat tekijät pohjautuvat työntekijän henkilökohtaisiin mieltymyksiin ja arvovalintoihin. Enää ei riitä, että työnantaja tarjoaa pelkästään työn ja siitä saatavan palkan, vaan tarvitaan myös muita tekijöitä. Vaikka vivahteita olikin useita, niin yleisesti voidaan sanoa, että Y-sukupolven korkeasti koulutetut naiset sitoutuvat viihtyisään työpaikkaan. Viihtyisyys koostuu kahdeksasta osatekijästä jotka ovat työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino, työajan joustot, mukavat työkaverit, mielenkiintoinen työtehtävä ja etenemismahdollisuudet, koulutusta vastaava palkka, työpaikan hyvä sijainti, työnantajakuva sekä työsuhde-edut. Tämän lisäksi sitoutumiseen vaikuttavat myös muun muassa työtilojen toimivuus ja asianmukaiset työvälineet sekä työhyvinvointiin panostaminen.

Erityisenä huomiona voidaan todeta, että tutkimuskirjallisuudessa usein esiintyvä ajatus siitä, että Y-sukupolvi haluaa pitää kaverinsa ja ystävyyssuhteensa työpaikan ulkopuolella, ei saanut tukea tässä tutkimuksessa. Päinvastoin työkavereiden merkitys korostui aineistossa ja työn kautta toivottiin saavan myös ystäviä, joiden kanssa voisi olla tekemisissä myös vapaa-ajalla.

Y-sukupolvi kohtaa työelämässä monia haasteita. Ainut pysyvä asia on jatkuva muutos. Työelämän vanha psykologinen sopimus, eli työntekijöiden uskomus siitä mitä työnantaja tarjoaa vastineeksi työpanoksesta, on murene-massa. Työnantaja ei pysty enää takaamaan ahkerimmillekaan työntekijöille varmaa työpaikkaa. Uusi psykologinen sopimus puolestaan rakentuu ajatuksel-le siitä, että vaikka irtisanomismahdollisuus on aina olemassa, niin työ tarjoaa silti yksilölle mielekkään työsisällön, kehittymismahdollisuuksia sekä työn ja muun elämän vaivattoman yhteensovittamisen.

Yksi keskeinen työelämän haaste on työpaikkojen määrä. Korkeasti koulu-tetullekaan työvoimalle ei enää ole kysyntää samalla tavalla kuin vielä kymme-nen vuotta sitten. Haave vakituisesta työpaikasta on myös monille kaukainen haave. Vaikka Y-sukupolvi on tottunut pätkätöihin ja osittain hyväksynytkin sen osaksi normaalia käytäntöä, niin työpaikan jatkuva vaihtaminen tekee elämästä arvaamatonta. Suunnitelmia ei voi tehdä pidemmälle tähtäimelle, palkal-linen vuosiloma puuttuu ja elämä on jatkuvaa työnhakua ja uusien asioiden opettelua.

Tutkimukseen osallistuneet naiset peräänkuuluttivat, että työelämässä tarvitaan epävarmuuden sietokykyä ja jatkuvaa joustamista. Y:n on varaudut-tava luomaan nahkansa monta kertaa työuransa aikana. Työelämässä pärjäävät parhaiten äänekkäimmät ja röyhkeimmät, sillä hiljaista puurtamista ei enää ar-vosteta. On tärkeää näyttää hyvälle työntekijälle, sillä ei niin ole väliä mitä oi-keasti on. Työnantajat odottavat työntekijältä lähes mahdottomia. Monissa työ-paikkailmoituksissa haetaan taidoiltaan ja ominaisuuksiltaan yli-ihmistä

Johtamisen kulttuuri on murroksessa. Y- sukupolvi vieroksuu liian ilmi-selvää ja diktaattorimaista johtamista ja haluaa tuulettaa työpaikkojen käytäntö-jä. Tienarin ja Piekkarin määrittelemä epäjohtaminen lienee paras termi kuvaamaan johtamistyyliä, jota Y-sukupolvi eniten kaipaa. Teoria perustuu ajatuk-seen, että päämääriin päästään parhaiten epäsuoralla tavalla. Tämä tarkoittaa johtamisen kannalta monien perinteisten toimintamallien murenemistä.

Esimiehen vuorovaikutustaidot ja oikeanlainen karisma ovat nousseet ar-voon arvaamattomaan. Esimiehen tulisi olla sellainen, jota seuraisi ja jonka toi-mintatapoja arvostaisi, vaikkei tämä edes olisi esimies. Pelkkä johtajan titteli ei enää takaa alaisten kunnioitusta ja Y-sukupolvi uskaltaa kyseenalaistaa tittelin takana olevan auktoriteetin. Alaisten kuuleminen ja huomioiminen niin palaut-teen kuin jokapäiväisen keskustelun muodossa, nousi tässä tutkimuksessa yh-deksi naisten keskeisimmistä esimiestoiveista. Muita keskeisiä toiveita olivat alaisten oikeudenmukainen kohtelu ja eri-ikäisten työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ikäjohtamisen keinoin. Tämän tutkimuksen yllättävintäkin antia olivat haastateltujen lähes yksimieliset kommentit siitä, miten tärkeää esimie-helle on myös muodollinen pätevyys työtehtäväänsä. Erityisesti yliopistoista valmistuneet olivat sitä mieltä, että esimiestä on helpompi kunnioittaa, mikäli tietää tämän omaavan vähintään samantasoisen koulutustaustan kuin itse.

Tutkimuksen rakenne aiheutti paikoitellen harmaita hiuksia. Kirjallisuus-ten ja empiirisen aineiston luontevan vuoropuhelun kirjoittaminen on haastava prosessi ja huomattavasti helpompi vaihtoehto olisi ollut sijoittaa tulokset omaan osioonsa. Rakenneratkaisuun kuitenkin päädyttiin siitä syystä, että se oli tutkimuksen aihepiirin sekä tulosten ja kirjallisuuden yhtenevyyden kannalta

luontevaa. Tutkimuksen empiirinen aineisto oli kooltaan melko suppea, mutta tutkimusmenetelmään ja opinnäytetyön vaatimuksiin suhteutettuna riittävä. Tutkimuksen tulokset tukevat hyvin aiempia tutkimuksia, mutta aineiston pienen vuoksi ei ole järkevää tehdä tulosten perusteella kovin suuria yleistyksiä. Toisaalta tutkimuksen haastateltavien joukko oli kannoissaan melko yhtenäinen, joten sen perusteella voisi olettaa että suurempikin joukko korkeasti koulutettuja naisia olisi samaa mieltä.

Vaikka tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi valittiin tietoisesti pelkääntään naisia, niin tutkimuksessa ei haluttu keskittyä liikaa sukupuolikysymyseen. Työnteon ja perheen yhdistäminen rajautui tämän tutkimuksen osalta pois siitäkin luonnollisesta syystä, että kenelläkään haastatelluista ei sattunut vielä olemaan lapsia. Työn ja perheen yhdistäminen lukeutuu myös jo omaksi tutkimuskokonaisuudekseen, joten siihen tulisi paneutua erillisessä tutkimuksessa. Tämän opinnäytetyön luonnollinen jatkotutkimusaihe olisi verrata Y-sukupolven kuuluvien naisten ja miesten ajatusten eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole juurikaan jaoteltu Y-sukupolven naisten ja miesten mielipiteiden eroja vaan koko sukupolvea on käsitelty yhtenä joukkona. Olisi mielenkiintoista tietää, löytyisikö ylipäätään merkittäviä eroja, vai ovatko ajatusmaailmat samansuuntaiset. Toisaalta naisten näkökulmaa voisi tutkia myös laajemmin kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin.

Y- ei ehdi kauan aiheuttaa ihmetystä työyhteisöissä, sillä Z-sukupolven esiinmarssi työelämässä on jo alkanut. Suuret ikäluokat ovat pian osa työelämän historiaa ja valta vaihtuu X:n ja Y:n käsiin. Jäämme mielenkiinnolla odottamaan millaiset mausteensa Z-sukupolvi tuo mukanaan työpaikkojen käyttöihin. Todennäköisesti suunta on sama kuin Y:llä, mutta mielipiteet vielä jyrkempiä. Jäämme odottamaan millainen vallankumous on odotettavissa.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010 Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä –syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen aikakauskirja. 53 (4), 23–30.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ, kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Erickson, T., Alsop, R., Nicholson P. & Miller, J. 2009. Gen Y in the Workforce. Harvard Business Review, 43–49.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Gavatorta, S. 2012. It's a Millennial Thing. T&D 3/2012, 58–63.
- Halava, I. & Panzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti.
- Halme, P. 2005. Electronic journal of business ethics and organizational studies. Vol. 10, No. 2, 31–40.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen, ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Jyväskylän yliopisto.
- Herbison, G. & Boseman, G. 2009. Here They Come – Generation Y. Are You Ready? Journal of financial service professionals 3/2009, 33–34.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hussi, T. 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää - mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan! Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työelämässä. Johtamistaidon opisto.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kehrli, S. & Sopp, T. 2006. Managing Generation Y. HR Magazine 5/2006, 113–119.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Korhonen, R. 2011. Y-sukupolvi globalisaation kuristuksessa. Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työelämässä. Johtamistaidon opisto.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

- Mikkonen, M. 2012. Varokaa jäärät, täältä tulee Z-sukupolvi! Työterveyslaitos. Saatavilla www-muodossa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Varokaa_jaarat_taalta_tulee_Z_sukupolvi.aspx (luettu 27.2.2014).
- Parment, A. 2012. Generation Y in consumer and labour markets. Lontoo: Routledge.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työelämässä. Johtamistaidon opisto.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan, sosiaalisen median kasvatit. Jyväskylä: Docendo.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tulgan, B. 2009. Managing in the New Workplace. Financial executives 12/2009, 50-52.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa P Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana -muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto.
- Vesterinen P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen (toim.) Y-sukupolvi työelämässä. Johtamistaidon opisto.
- Yeaton, K. 2008. Recruiting and Managing the 'Why?' Generation: GenY. The CPA Journal, 4/2008, 68-72.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1. Mihin olet tyytyväinen nykyisessä työpaikassasi?
2. Mihin et ole tyytyväinen nykyisessä työpaikassasi?
3. Millaisia tavoitteita sinulla on omalle työurallesi?
4. Mikä saa sinut sitoutumaan työnantajaan?
5. Millaisten syiden takia olet valmis vaihtamaan tai olet vaihtanut työpaikkaa?
6. Kuvaile millaisia ominaisuuksia on hyvällä esimiehellä?
7. Millainen on mielestäsi huono esimies?
8. Tavoitteletko itse esimiesasemaa? Miksi? Miksi et?
9. Kuinka monta tuntia olisi viikkotyöaikasi, jos saisit itse päättää?
10. Miten jaksottaisit viikkotyöaikasi, jos saisit itse päättää?
11. Millaisia työsuhde-etuja arvostat?
12. Mikä olisi mielestäsi hyvä eläkeikä?
13. Mitä odotat työyhteisöltä ja työkavereilta?
14. Olisitko valmis työskentelemään ulkomailla?
15. Millaisia taitoja nykyajan työelämässä tarvitaan?
16. Millaisia haasteita työelämässä on mielestäsi tällä hetkellä? Onko Y-sukupolvella mielestäsi jotain erityisiä haasteita?
17. Millainen on unelmatyöpaikkasi? Missä unelmatyöpaikkasi sijaitisi?