

**OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KAUTTA  
SITOUTUMISEEN - Y-SUKUPOLVEN  
ASiantuntijatyöntekijöiden kokemuksia**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2019**

**Anne-Mari Toivonen  
Johtaminen  
Ohjaaja: Iris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Anne-Mari Toivonen	
Työn nimi Osaamisen kehittymisen kautta sitoutumiseen – Y-sukupolven asiantuntija-työntekijöiden kokemuksia	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 6/2019	Sivumäärä 56
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Y-sukupolven asiantuntijatyöntekijöiden suhtautumista organisaatioon sitoutumiseen. Aihetta lähestytään Naimin ja Lenkan käsitteellisen viitekehyksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotua viitekehystä ei ole empiirisesti validoitu, joten tämän tutkimuksen tavoitteena on testata viitekehyksen toimivuutta suomalaisessa kontekstissa näyttönomaisen otannan avulla. Naimin ja Lenkan viitekehyksen neljä tutkittavaa osa-aluetta ovat strateginen johtaminen, mentorointi, sosiaalinen media ja tiedon jakaminen, jotka katsauksen mukaan vaikuttavat osaamisen kehittymiseen ja sitä kautta affektiiviseen sitoutumiseen sekä haluun jäädä organisaatioon. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto tuotettiin haastatteleamalla seitsemää vakituisessa asiantuntijatehtävässä työskentelevää Y-sukupolvea edustavaa nuorta, jotka ovat syntyneet vuosien 82–93 välillä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Tutkimuksessa tuodaan esille haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia neljästä osa-alueesta ja niiden vaikutuksesta osaamisen kehittymiseen ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen viitekehystä mukailleen. Tutkimuksessa havaittiin, että tulkinnat eri osa-alueiden välillä menivät ristiin, joten tulosten perusteella Naimin ja Lenkan viitekehystä esitetään uusi käytännönläheisempi kuva. Kuvassa tarkennetaan, että sekä ikäjohtaminen että osaamisen johtaminen organisaation strategiassa tukevat mentorointia ja sitä kautta tiedon jakamista yrityksessä. Kun tietoa jaetaan, osaaminen kehittyy. Sosiaalinen media osoittautui tulosten perusteella irrallisimmaksi kokonaisuudeksi. Mikäli organisaatio haluaa hyödyntää sosiaalisen median työkaluja yrityksessä, tulisi myös sille määrittää selkeä strategia. Nyt havaittavissa oli, että strategia uupui kaikista haastateltavien organisaatioista, mikä vaikutti tuloksiin.</p>	
<p><b>Asiasanat</b></p> <p>Y-sukupolvi, milleniaalit, sitoutuminen, osaamisen kehittäminen, mentorointi, sosiaalinen media, strateginen johtaminen, tiedon jakaminen, sisällönanalyysi, ikäjohtaminen, osaamisen johtaminen</p>	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen perustelut.....	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä.....	8
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA JA KESKEISET KÄSITTEET .....	10
2.1	Naimin ja Lenkan käsitteellinen viitekehys.....	10
2.1.1	Kultalahden tutkimuksen linkittyminen Naimin ja Lenkan malliin .....	12
2.2	Ikäjohtaminen osana strategista johtamista.....	13
2.3	Osaamisen johtaminen osana strategista johtamista .....	17
2.3.1	Osaamisen kehittäminen.....	18
2.4	Mentorointi .....	19
2.5	Sosiaalinen media .....	22
2.6	Tiedon jakaminen .....	24
2.7	Y & Z -sukupolvi ja milleniaalit.....	25
2.7.1	Milleniaalien sitouttamisen keinoja.....	26
2.8	Sitoutuminen .....	28
2.8.1	Määritelmä .....	28
2.8.2	Sitoutumisen tutkimuksia.....	29
2.8.3	Arvot ja sitoutuminen.....	29
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	31
3.1	Metodologia ja menetelmät.....	31
3.2	Aineiston kerääminen .....	32
3.3	Analyysin toteuttaminen .....	33
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen arviointi.....	35
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	36
4.1	Mentorointi .....	36
4.2	Sosiaalinen media .....	38
4.3	Tiedon jakaminen .....	41
4.4	Strateginen johtaminen .....	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
	LÄHTEET .....	52
	LIITE: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	55



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Tuskin kukaan on välttynyt kuulemasta diginatiiveista, nettisukupolvesta tai milleniaaleista. Työmarkkinoilla on tällä hetkellä ja niille on siirtymässä kasvava joukko uuden sukupolven edustajia, joihin kuuluvat eri määritelmien mukaan yyt ja zetat. Tämän tutkimuksen tarpeellisuus lähti valloillaan olevista spekulatioista, joiden mukaan uudet sukupolvet eivät haluaisi sitoutua työnantajaan.

Vuoteen 2020 mennessä Y-sukupolven kuuluva 35-39-vuotiaiden ikäluokka on Suomessa suurin ikäluokka, joka on työelämässä (Alasoini, 2010). Myös maailmalla tilanne on huomattu: esimerkiksi Intiassa on vuoteen 2020 mennessä 464 miljoonaa työelämässä olevaa Y-sukupolven edustajaa (Rajendram, 2013).

Piispan (2018, 9) mukaan Suomessa Y-sukupolven kuuluvat 80-luvulla syntyneet sillä perusteella, että suurin osa suomalaisesta tutkimuksesta pohjautuu tämän ikäryhmän tutkimiseen. Piispan mukaan kuitenkin myös nuoremmat voivat kokea kuuluvansa Y-sukupolven. Kultalahti (2015) määrittelee väitöskirjassaan Y-sukupolven ikähaarukaksi 1978-1995 syntyneet.

Piha ja Poussa (2012, 27) toteavat teoksessaan, että Y-sukupolven lukeutuvat 1980-1990 luvuilla syntyneet. Virallista määritelmää tiettyyn sukupolven kuulumisesta ei ole kuitenkaan tehty ja ulkomaalaisia sekä suomalaisia tutkimuksia lukiessa törmääkin mitä useampiin ikäluokitteluihin. Tietokoneiden ja kännyköiden parissa kasvanut sukupolvi on varsin kiinnostava tutkimuskohde, sillä väistämättä teknologian ja yhteiskunnan kehitys vaikuttaa käyttäytymiseemme. Myös Piispa (2018, 19) tukee tätä väitettä, sillä vaikka aika vaikuttaisikin joissain kohdin pysähtyneen, silti sukupolvet eivät ole täysin samanlaiset.

Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle syntymässä on nuorten työmarkkinat. Tämä tarkoittaa, ettei nuoria riitä kaikille työnantajille ja heidän on hel-

pompi vaihtaa työpaikkaa, mikäli työ tai olosuhteet eivät tyydytä. Kun yrityksissä on epätasainen ikärakenne, työelämän arvot eivät välttämättä kohtaa ja tämä saattaa heikentää työilmapiiriä ja nuorten pysyvyyttä organisaatioissa. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 31.)

Y-sukupolven suhteesta työhön ja työelämään on kirjoitettu paljon. Heidän on sanottu olevan vaativia, lyhytpinnaisia ja mukavuudenhaluisia, ja he haluavat johtamiseen muutosta: sen on oltava valmentavaa johtamista pomottamisen sijasta (Piispa 2018, 87-88). Nuorisobarometrit ovat tutkineet vuosina 2006 sekä 2016 työhön sitoutumista. Tuoreemmassa barometrissa valtaosa vastaajista pitää tärkeänä, että heillä on vakituinen työ 35 ikävuoteen mennessä. Kiinnostavana voi pitää myös havaintoa, että joka viides vastaaja haluaa samalla sekä sitoutua työpaikkaan että vaihtaa työpaikkaa useita kertoja. Myllyniemen tulkin mukaan kyse on siitä, että kaikille sitoutuminen ei tarkoita koko työuran kestävää sitoutumista. (Myllyniemi 2016, 66-67.) Piispan (2018, 96) mukaan yhä harvempi haluaa sitoutua samaan työntajaan eläköitymiseensä saakka, koska nuoret pitävät tavanomaisena sitä, että työpaikan vaihtamisen myötä myös samalla etenee uralla. Työn ja työmarkkinoiden sirpaleisuuden myötä Y-sukupolvi on myös aiempaa alttiimpi kehittämään itseään ja oppimaan uutta.

Tapscottin ja Hautalan (2010, 169-170) mukaan nettisukupolvi on uskollinen työnantajalleen niin pitkään, kun heillä on mahdollisuus menestyä ja edetä organisaatiossa. Työelämään astuessaan he kuitenkin kohtaavat todellisuuden ja huomaavat, että yrityksessä on käytössä vanhanaikaiset työtavat ja johtamiskulttuuri.

Henkilöstön kehittämisellä on tutkitusti positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Kun työssä tarjotaan kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia, työntekijän osaaminen kehittyy ja hän sitoutuu organisaatioon paremmin. (Moilanen 2003, 27-28.)

Yritykset ovat heränneet turhan hitaasti uuden sukupolven vaatimuksiin. Viime vuosina HRM-ammattilaisten keskuudessa on elänyt uskomus, että eri sukupolven työntekijät eroavat toisistaan ja nämä eroavaisuudet ovat tuottaneet esimiehille haasteita hallita omaa työvoimaansa (Benson, 2011). Silti HRM-käytännöissä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia, vaikka työvoiman dynamiikka on muuttunut (Davidson, McPhail & Barry, 2011). Tapscottin ja Hautalan (2010, 167) mukaan kyse on vanhasta henkilöstöhallinnon mallista, jossa ihminen palkataan, koulutetaan, johdetaan ja pidetään yhtiön palveluksessa. Sen sijaan yritysten tulisi valita uusi malli, jossa työntekijä perehdytetään, sitoutetaan, totutetaan toimimaan yhdessä ja jossa häntä kehitetään.

Yritykset tulevat menestymään paremmin, mikäli he ottavat käyttöönsä nettisukupolven normeja. Tapscottin ja Hautalan (2010, 177-185) mukaan näitä normeja ovat vapaus, räätälöinti, tutkiminen, rehellisyys, yhteistyö, viihde ja nopeus. Joustavat työajat ovat yksi tekijä houkutellessa ja sitouttaessa organisaatioon. Nettisukupolvelle on tärkeää, että he voivat yhdistää työn ja vapaa-ajan. Yrityksen tulisi tarjota yksilöllisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Nettisukupolvi on myös aiempaa uteliaampaa ja etsii tietoa yrityksestä ja yrityskulttuurista

sosiaalisen median kautta. Hyvä työnantaja on nettisukupolven mielestä luotettava ja luotettavaan yritykseen mielellään myös sitoudutaan. Nettisukupolvi ei toimi käskyjen mukaan vaan asiat tehdään mieluummin yhteisvoimin. Työssä on myös tärkeää viihtyä – tarkoitti tämä sitten ilmaisia lounaita tai kesken päivää pidettävää golfturnausta. Yhdestä asiasta voidaan olla kuitenkin yhtä mieltä: sosiaalisen median käyttöä työaikana ei tulisi kieltää. Nettisukupolvelle on myös tärkeää saada usein palautetta, jotta he kykenisivät arvioimaan edistymistään.

Y-sukupolvesta sekä milleniaaleista työelämässä löytyy myös paljon amerikkalaista kirjallisuutta. Espinozan (2016, 16) teoksessa ”Managing the Millennials” kerrotaan, että yrityksen tulevaisuus riippuu sen kyvystä työskennellä milleniaalien kanssa. Monet johtajat ovat jo havainneet tämän tosiasian ja ryhtyneet toimiin sukupolvien välisen kuilun välttämiseksi. Uutena haasteena pidetäänkin sitä, miten pitää parhaat ihmiset yrityksen palveluksessa. Työnantajilla on mahdollisuus valita, haluavatko he kohdella heitä huonosti, sietää heitä vai sitouttaa heidät yritykseen, jolloin yrityksellä on mahdollisuus hyötyä uusista innovaatioista ja tuoreista näkökulmista. (Espinoza 2016, 16.) Tulganin (2016, 4) kirjassa mainitaan, että milleniaalit tulevat olemaan vaikeimmin rekrytoitavia, säilytettäviä, motivoitavia ja johdettavia kuin mikään muu uusi sukupolvi, joka tulee työmarkkinoille. Mutta vastaavasti milleniaalit tulevat olemaan koko historian kaikista suorituskykyisintä työvoimaa työnantajille, jotka vain osaavat johtaa heitä oikein.

Dialogi-selvitykseen osallistuneet Aalto-yliopiston opiskelijat kuvailivat myös asennettaan organisaatioon sitoutumiseen. Selvityksen mukaan Y-sukupolvi ei ole työpaikasta työpaikkaan hyppivä surffarisukupolvi, vaan todellisuuudessa he etsivät vakaata uraa ja mieluiten saman työnantajan palveluksessa. Vain 2% kannattaa 1-2 vuoden mittaista työsuhdetta. Yrityksen on kuitenkin ansaittava sitoutuneisuus esimerkiksi tarjoamalla oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Myös hyvä työilmapiiri ja oikeudenmukainen kohtelu ovat heille tärkeitä asioita. (Piha & Poussa 2012, 82-83.)

## 1.2 Tutkimuksen perustelut

Suomalaisen Y-sukupolven tutkimus on erittäin niukkaa ja suurin osa olemassa olevasta tutkimuksesta on tehty Yhdysvalloissa (Kultalahti 2015, 2). Myös kulttuurilla ja kansallisella taustalla on merkitystä tulosten kannalta, joten tämä vahvistaa osaltaan suomalaisen tutkimuksen merkitystä (Kultalahti, 2015, 83). Kultalahden väitöskirjassa keskitytään tutkimaan lähinnä suomalaisen Y-sukupolven työtyytyväisyyttä ja sitoutumisen näkökulmalle jätetään vain tilaa pohdinnoille. Myös Kultalahti itse mainitsee, että Y-sukupolven tutkimukseen liittyy paljon stereotypioita ja spekulatioita. Kiinnostavaa onkin lähteä tutkimaan Y-sukupolvea juuri työhön sitoutumisen näkökulmasta.

Kultalahden suomalaista Y-sukupolvea tutkivan väitöskirjan (2015, 83) mielenkiintoinen havainto oli, että vastaajien tarinoista uupui lähes täysin viit-

taukset työn pysyvyyteen ja pitkäaikaisiin uriin. Tätä tulosta Kultalahti pohtii siten, etteivät suomalaiset milleniaalit välttämättä edes odota saavansa pysyviä työpaikkoja tässä turbulentissa työelämän tilanteessa, jossa osa-aikaiset ja määräaikaiset työtehtävät täyttävät työmarkkinat, jotka ovat muutenkin epävakaa. Milleniaalit saattavatkin työnantajan sijaan kohdistaa sitoutumisensa esimerkiksi työhön itsessään, johonkin meneillään olevaan projektiin, työyhteisöön tai jopa omaan uraansa. Kultalahden tutkimuksen kiinnostava pohdinta oli, että jos milleniaali on sitoutunut työhönsä, itse organisaatiolla, jossa työ tehdään, ei ole merkitystä. Tämä saattaa johtaa Kultalahden mukaan siihen, että työpaikkoja vaihdetaan usein. Tämä taas saattaa näyttäytyä ulkopuolelle sitoutumisen puutteena ja haluttomuutena sitoutua yritykseen. (Kultalahti 2015, 83.)

Koska Kultalahden väitöskirjan havainnoista puuttuvat työn pysyvyyteen liittyvät tekijät ja tätä havaintoa lähinnä spekuloidaan, tämä vahvistaa omalta osaltaan sitä, että on tärkeää saada suomalaisen Y-sukupolven ääni kuuluviin ja tutkia vielä erikseen juuri organisaatioon sitoutumisen näkökulmaa. Mitkä tekijät saavat milleniaalit sitoutumaan työnantajaan?

Naim ja Lenka (2018) tutkivat Y-sukupolven sitoutumista työnantajaan erityisesti osaamisen kehittämisen kautta, sillä sen katsotaan heidän mukaansa olevan yksi keino tukea Y-sukupolvelle tärkeää kehittymisen tarvetta. Artikkelit tutkii osaamisen kehittämistä ja sen vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Naim ja Lenka sisällyttivät tutkimukseensa neljä mahdollistavaa tekijää, jotka omalta osaltaan tukevat Y-sukupolven osaamisen kehittymistä. Nämä tekijät ovat mentorointi, sosiaalinen media, strateginen johtaminen sekä osaamisen jakaminen, jotka yhdessä johtavat siihen, että Y-sukupolven työntekijä haluaa sitoutua ja jäädä työnantajan palvelukseen. Koska artikkeli pohjautuu lähinnä kirjallisuudesta löydettyihin seikkoihin, eikä sen taustalle ole tehty empiiristä tutkimusta, innosti tämä myös osaltaan lähteä tutkimaan aihetta suomalaisen Y-sukupolven näkökulmasta, varsinkin kun sitä tutkitaan juuri sitoutumisen kautta. Tässä tutkimuksessa halutaan nimenomaisesti Y-sukupolven ääni kuuluviin ja selvittää, mitkä tekijät ovat heille merkittäviä juuri työnantajaan sitoutumisen näkökulmasta.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on selvittää, mikä saa suomalaisen Y-sukupolven asiantuntijatyöntekijät sitoutumaan työnantajaan. Tätä tutkitaan Naimin ja Lenkan (2018) käsitteellisen viitekehyksen avulla. Viitekehyksessä mainitaan neljä tekijää: mentorointi, strateginen johtaminen, sosiaalinen media sekä tiedon jakaminen. Viitekehyksen avulla selvitetään, onko näillä neljällä tekijällä vaikutusta suomalaisten Y-sukupolven työntekijöiden työnantajaan sitoutumiseen ja löytyykö kenties muita merkittäviä seikkoja, jotka vaikuttavat sitoutumiseen? Seuraavaksi esitellään tutkimuksen pääkysymys ja kaksi alakysymystä.

1. Ovatko suomalaiset Y-sukupolven edustajat työnantajauskollisia?



2. Mitkä tekijät vaikuttavat Y-sukupolven organisaatioon sitoutumiseen?
3. Ottavatko nykypäivän suomalaiset organisaatiot huomioon Y-sukupolven tarpeet?

Tutkimuksessa keskitytään asiantuntijatehtävissä työskenteleviin nuoriin, jotka työskentelevät toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Tällöin organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella paremmin yksilön näkökulmasta, kun rajoittavana tekijänä ei ole työsopimuksen päättymisen esimerkiksi määräaikaisuuden vuoksi, vaan henkilö on saanut itse päättää organisaatiossa viettämänsä ajan pituuden. Tutkimukseen valitut ovat mahdollisesti vielä ensimmäisessä oman alan työpaikassaan tai jo vaihtaneet työpaikkaa yhden tai useamman kerran. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä uudet sukupolvet ovat jo vallanneet työmarkkinat, eikä varsinaista työnantajaan sitoutumisen tutkimusta ole aikaisemmin tehty Naimin ja Lenkan viitekehysten avulla suomalaisessa tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen rakenne etenee siten, että seuraavassa osiossa esitellään tarkemmin koko työtä ohjaava käsitteellinen viitekehys sekä kaikki muut siihen linkittyvät käsitteet sekä käsitteiden ympärillä vallitseva oleellinen aikaisempi tutkimus. Teorian ja käsitteiden jälkeen esitellään tutkimuksen toteuttamisen vaiheet sekä pohditaan työtä luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tuloksia ja tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA JA KESKEISET KÄSITTEET

### 2.1 Naimin ja Lenkan käsitteellinen viitekehys

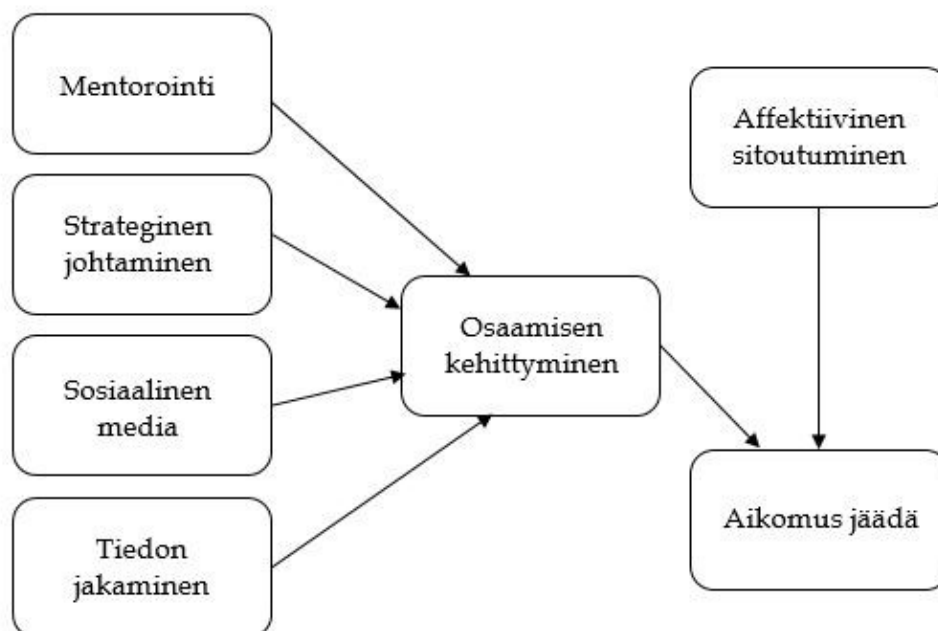
Tutkimuksen runkona ja rajaavana tekijänä hyödynnetään Naimin ja Lenkan (2018) luomaa käsitteellistä viitekehystä. Viitekehys on syntynyt kirjallisuuden arviointimenetelmällä ja sen lähteinä on hyödynnetty suosituista tietokannoista poimittuja teoreettisia sekä empiirisiä artikkeleja, joita on julkaistu lehden artikkeleina, kirjan kappaleina, hallituksen raporteina, ammatinharjoittajien tutkimuksina sekä väitöskirjoina (Naim & Lenka 2018, 442).

Viitekehysten esittelevässä artikkelissa mainitaan, että Y-sukupolven työntekijöillä on vielä suhteellisen vähäinen määrä työkokemusta, joten he ovat innokkaita hankkimaan työhön liittyvää tietoa ja osaamista. Yksi keino tukea heidän kehitystarpeitaan on osaamisen kehittäminen. Artikkelissa keskitytään siihen, kuinka osaamisen kehittyminen vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen ja sen sitouttamiseen. Tutkimuksessa analysoidaan Y-sukupolven psykologista profiilia poimien aineistoista työhön liittyviä arvoja ja mieltymyksiä talent management (parhaiden kykyjen johtaminen) -kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa sosiaaliseen vaihdantaan (social-exchange) perustuvaa käsitteellistä viitekehystä, joka sisältää osaamisen kehittymisen mahdollistajat ja viitekehysten vaikutusta asenteellisiin tuloksiin sukupolvijoukon funktiona. Sosiaalisen vaihdannan perspektiivi pohjautuu psykologiseen sopimusteoriaan, joka tässä yhteydessä tutkii Y-sukupolven työntekijöiden työarvoja, asenteita ja mieltymyksiä. Sosiaalisen vaihdannan teoria osoittaa, että kaikkia sosiaalisia suhteita työpaikalla muodostetaan tai ylläpidetään perustuen molemminpuolisen hyödyn vaihtoon. (Naim & Lenka 2018, 434.)

Tämän tutkimuksen toteutuksen kannalta oleellinen maininta Naimin ja Lenkan artikkelin johtopäätöksissä on se, ettei kyseistä käsitteellistä viitekehystä ole vielä kukaan empiirisesti validoitu, joten se tarjoaa vain rajoitetun mahdollisuuden soveltaa sitä käytäntöön. Naim ja Lenka mainitsevat tutkimuksessaan, että

viitekehys olisi oletettavasti sovellettavissa vain suuremmissa organisaatioissa, joissa on tarvittavat resurssit investoida osaamisen kehittämiseen. Naim ja Lenka ehdottavat johtopäätöksissä, että kyseistä viitekehystä tulisi testata näytteenomaisesti Y-sukupolven työntekijöiden keskuudessa. (Naim & Lenka 2018, 448.)

Naimin ja Lenkan viitekehysten tarkoituksena on tarjota hyödyllistä informaatiota HR-päälliköille ja avustaa heitä hienosäätämään yrityksensä sitouttamisstrategiaa sisällyttämällä siihen neljä mahdollistavaa tekijää, jotka kehittävät omalta osaltaan Y-sukupolven osaamista. Nämä tekijät ovat mentorointi, sosiaalinen media, strateginen johtaminen sekä tiedon jakaminen. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, että Y-sukupolven työntekijä haluaa sitoutua ja jäädä työnantajan palvelukseen.



KUVIO 1 Naimin ja Lenkan (2018, 442) käsitteellinen viitekehys.

Koska varsinaista empiiristä tutkimusta, joka soveltaa Naimin ja Lenkan mallia ei ole tehty, tämä tarjoaa mahdollisuuden soveltaa viitekehystä tässä tutkimuksessa ja samalla selvittää onko viitekehys pätevä testaamalla sitä näytteenomaisesti empiirisessä aineistossa. Viitekehystä on myös mahdollisuus soveltaa monipuolisesti, sillä valmista suunnitelmaa näiden neljän osa-alueen käsittelemiseen empiirisen tutkimuksen osalta ei tuoda esille. Lisäksi se tarjoaa avoimeman väylän pohdinnoille ja tulkinnoille, mikä saattaa osoittautua myös haasteeksi. Kaikkia neljää osa-aluetta on tarkoitus käsitellä erikseen käsitteinä sekä sen lisäksi osa-alueet kytketään muuhun tieteelliseen tutkimukseen vedoten syvemmin organisaation sitouttamisen sekä osaamisen kehittämisen näkökulmiin.

Monipuolisimmaksi näistä neljästä näkökulmasta osoittautui strateginen johtaminen, joka voidaan nähdä melko laajana käsitteenä. Naim ja Lenka eivät tuoneet tutkimuksessaan esille, mitä strategisen johtamisen alla voitaisiin tarkemmin tutkia, joten malli antoi mahdollisuuden soveltamiseen. Tässä tutkimuksessa strategisen johtamisen alla tutkitaan muun muassa, miten ikäjohtaminen näkyy yrityksen strategiassa, sillä yhtenä tutkimuksen kohteena on juuri Y-sukupolvi ja ikäjohtamisessa huomioidaan juuri eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet. Lisäksi tutkitaan, miten osaamisen johtaminen (Competence Management) näkyy yrityksen strategiassa.

Sekä ikäjohtamisen että osaamisen johtamisen näkökulmat haluttiin tuoda tähän työhön strategisen johtamisen alle, sillä ne avaavat tarkemmin strategisen johtamisen laajaa käsitettä ja molemmat näkökulmat tukevat Naimin ja Lenkan mallia sekä sitoutumisen että osaamisen kehittymisen kannalta ja auttavat hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Lisäksi strategisen johtamisen alle on helppo tuoda organisaation kulttuuriin, arvoihin ja visioon liittyvät asiat sekä esimiestyön ja johtamisen onnistuminen ylipäätään.

Toinen mallin kohta, jota on syytä avata tarkemmin, on tiedon jakaminen. Tässä osiossa on tarkoitus käsitellä niin näkyvän eli eksplisiittisen kuin näkymättömän eli implisiittisen hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa. Hiljaisen tiedon siirtyminen kytkeytyy myös omalta osaltaan ikäjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen, joita avataan teoriaosassa tarkemmin.

### 2.1.1 Kultalahden tutkimuksen linkittyminen Naimin ja Lenkan malliin

Aiemmin jo todeten suomalaista Y-sukupolvea työelämässä on tutkittu varsin vähän, joten tämän työn kannalta on tarpeellista esitellä myös Susanna Kultalahden (2015) väitöskirjatutkimus *"It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work* tarkemmin ja sen yhteyttä Naimin malliin. Tutkimuksessa kuvaillaan tyydyttävää työtä ja työelämää viiden käsitteen avulla, jotka ovat työtyytyväisyys, työmotivaatio, palkitseva työ, psykologinen sopimus sekä työhön sitoutuminen. Näitä viittä käsitettä hyödynnetään kertomalla ihmisten odotuksista, asenteista ja mieltymyksistä työtä ja työelämää kohtaan. (Kultalahti 2015, 13-14.) Tämä on selkeästi ensimmäinen kohta, joka linkittyy myös Naimin ja Lenkan (2018) tutkimukseen, joka pohjautuu juuri Y-sukupolven odotusten, asenteiden ja mieltymysten selvittämiseen.

Kultalahti tuo taulukossaan esiin näiden tyydyttävän työelämän käsitteiden korrelaatteja sekä seurauksia. Tätä työtä varten on kiinnostavaa tarkastella tarkemmin juuri psykologisen sopimuksen ja työhön sitoutumisen korrelaatteja ja seurauksia, sillä niissä on yhteys myös Naimin ja Lenkan tutkimukseen. Esimerkiksi psykologisen sopimuksen korrelaatteina mainitaan koulutus ja kehittyminen, työn pysyvyys, palaute, ihmiset ja viestintä. Seurauksina taas mainitaan organisaatioon sitoutuminen, luottamus ja aikomus jäädä. Vastaavasti työhön sitoutumisen korrelaatteina mainitaan transformationaalinen johtaminen, tukeva organisaatiokulttuuri, johtaminen ja affektiivinen työnjohdollinen sitoutuminen.

Seurauksina mainitaan muun muassa aikomus jäädä. (Kultalahti 2015, 35.) Aikomus jäädä on myös yksi oleellinen kohta Naimin ja Lenkan mallissa, joten tutkimukset linkittyvät jälleen toisiinsa.

Kolmas näitä kahta tutkimusta yhdistävä kiinnostava tekijä on Kultalahden tutkimuksessa havaittu tulos, joka osoitti, että psykologisen sopimuksen osalta milleniaalit korostivat tiettyjä kysymyksiä enemmän kuin kirjallisuus on ehdottanut: osaamisen kehittäminen nostettiin erityisen tärkeäksi asiaksi (Kultalahti 2015, 73).

## 2.2 Ikäjohtaminen osana strategista johtamista

Ikäjohtaminen on osa organisaation strategista toimintaa ja eri-ikäisten johtamista, jossa hyödynnetään työntekijän kerryttämää kokemusta parhaalla mahdollisella tavalla, ja siten, että jokainen henkilö tuntisi itsensä tarpeelliseksi organisaatiossa. Ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, jossa otetaan huomioon työpaikan eri-ikäiset ihmiset ja heidän erilaiset tarpeensa. Ikäjohtamisessa korostuvat työn merkitys, arvo ja luonne. Ikäjohtamisessa panostetaan henkilöstön ylläpitoon ja varmistetaan näin yrityksen menestys. (Halme, 2005.) Ikäjohtamisessa tunnustetaan työntekijän vahvuudet ja työntekijää tuetaan, jotta työn tekeminen olisi mielekästä (Kiviranta 2011, 32). Kun erilaisuuden merkitys ymmärretään ja hyväksytään työyhteisössä, ikäjohtaminen onnistuu. Työyhteisöllä on siis suuri merkitys. Sekä henkilöstön hyvinvointi että yrityksen tuottavuus paranevat ikäjohtamisen ansiosta. Ikäjohtaminen tukee myös henkilöstön voimavarojen kehittämistä. (Ilmarinen, 2006.)

Työelämässä saattaa syntyä konflikteja, jos nuoremmilla ja vanhemmilla on hyvin erilainen suhtautuminen työn tekemistä kohtaan. Organisaatioille ikääntyminen merkitsee uhkaa siinä mielessä, että ikärakenteen vinouman vuoksi suuri määrä tietoa ja strategista osaamista siirtyy pian eläkkeelle. (Halme, 2005.) Nuorten ja ikääntyvien erilaiset ajattelumallit lisäävät johtamisen haasteellisuutta. Kun eri-ikäiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, tulisi miettiä, kuinka heidät saadaan työskentelemään paremmin yhdessä ja kuinka hiljainen tieto saadaan siirrettyä työntekijöiden välillä. (Moilanen 2005, 6.)

Myös Lindgren ja Ilmarinen tuovat esiin väestön ikääntymisen ja eläköitymisen tuoman haasteen, jonka vuoksi tiedon siirtymisestä vanhoilta nuorille tulisi huolehtia ja heidän välistään yhteistyötä tulisi tukea. Ratkaisu tähän ongelmaan saadaan, kun ikäjohtamista toteutetaan osana henkilöstöjohtamista. Tämä edellyttää toimenpiteiden tuomista yrityksen henkilöstöstrategiaan, jossa otetaan huomioon ikänäkökulma ja luodaan ikäjohtamisen visio. (Lindgren & Ilmarinen, 2003.) Visiolla tarkoitetaan organisaation tahtotilaa, johon halutaan päästä ja johon pyritään strategisten tavoitteiden ja niiden avaamisen avulla. Ikäjohtamisen visioiden tulee olla sopusoinnussa muiden henkilöstövisioiden kanssa. (Ilmarinen 2006, 199-200.)

Kivirannan mukaan hyvään ikäjohtamiseen sisältyy kolme osa-aluetta: työn tuottavuus, työhön sitoutuminen ja hyvinvointi työssä. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin taustalla on motivaatio tehdä työtä ja onnistua, samoin kuin osaamisen ja kyvykkyyden myönteinen näkeminen ja hyödyntäminen. Sitoutuminen tukee työntekijöiden työn ja osaamisen kehittämistä, sillä sitoutuva työntekijä haluaa panostaa itseensä ja työhönsä. (Kiviranta 2011, 33).

Tämän tutkimuksen kannalta sitoutumisen osa-alue ikäjohtamisessa on erityisen kiinnostava. Kiviranta (2011, 56) listaa kuviossa ikäjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ja näistä on kiinnostavaa havaita, kuinka ne linkittyvät lähes suoraan Naimin viitekehykseen. Esimerkiksi kuvion mukaan listatuissa kehittämisskeinoissa mainitaan oppiminen, hiljainen tieto ja mentorointi. Yksilön ja työn näkökulman kohdassa taas nousee esiin osaaminen ja sen tunnistaminen sekä sitoutuminen.

Myös Lindgren ja Ilmarinen nostavat jalustalle osaamisen kehittämisen, jotta hiljaisen tiedon siirtyminen ikääntyviltä työntekijöiltä nuoremmille voidaan varmistaa. Osaamisen siirtymiseen he ehdottavat johdon organisoimaa mentoointiohjelmia, jossa seniorit toimivat mentoreina. Senioreille voidaan antaa rooli myös perehdyttäjinä tai kouluttajina tai he voivat toimia junioreiden työpareina. Myös työnohjaus on hyvä tapa edistää osaamista, kuten myös kouluttaminen oppivan organisaation periaatteisiin. (Lindgren & Ilmarinen, 2003.)

<p><b>1. Yksilön ja työn näkökulma</b></p> <p>Roolit, arvostukset, tarpeet, erityispiirteet, osaaminen, osaamisen tunnistaminen ja siirto, työn hallinta, motivaatio, sitoutuminen. Työn muokkaaminen, sopeuttaminen, työuran suunnittelu, työn vaatimusten ja osaamisen tasapainotus, eri roolien tasapainotus.</p>	<p><b>2. Työvoima- ja resurssinäkökulma</b></p> <p>Ikärakenne, työvoiman riittävyys, korvattavuus, sijaisjärjestelyt, riittävä osaaminen strategian mukaisesti, ydinosaamisalueiden hallinta, oman työvoiman kehittäminen, ulkopuolelta rekrytointi</p>
<p><b>3. Kehittämisskeinot</b></p> <p>Työssä oppiminen, koulutus, projektityössä oppiminen, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen, kehityskeskustelujen parempi käyttö, mentorointi, työparityöskentely, hilti-parit, hiltiryhmät, urakeskustelut ja urasuunnitelmat jne.</p>	<p><b>4. Tarvittavat järjestelmät ja puitteet</b></p> <p>Psykologisen sopimuksen ylläpito, kehityskeskustelut, tavoite- ja tuloskeskustelut, kannustusjärjestelmä, työssä oppimisen keinovalikoima, hiljaisen tiedon johtaminen, urajohtaminen</p>

KUVIO 2 Ikäjohtamisen tehtäväalueita (Kiviranta 2011, 56).

Kivirannan mukaan (2011, 64) esimiestyö on yksi osa-alue, jonka kehittäminen tukee ikäjohtamisen toteutumista organisaatiossa. Kun ikäjohtaminen on neutraalia ja organisaatiossa arvioidaan lähinnä osaamista ja työkykyä, antaa se realistisen pohjan eri-ikäisten johtamiselle (Kiviranta 2011, 71). Kiviranta painottaa, että erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää, että esimiehillä on vahva kyky johtaa ihmisiä. Tässä korostuu kyky parantaa ihmisten välisiä suhteita esimerkiksi tiimissä sekä halu auttaa. Hyvä esimies haluaa panostaa ihmisten työhyvinvointiin, luottaa alaisiinsa ja toimii valmentajana ja mentorina sekä huomioi saavutukset. Sekä nuorten että vanhempien ihmisten johtamisessa tällainen johtamisen tyyli on erittäin tarpeellinen, sillä siinä työntekijöitä kohdellaan inhimillisesti ja arvostavasti. (Kiviranta 2011, 62-63.)

Hyvän esimiestyön tärkeyttä ikäjohtamisessa painottavat myös Lindgren ja Ilmarinen, joiden mukaan kaikilla esimiehillä organisaatiossa tulisi olla rooli muutosjohtajana. Hyvä esimiestyö tukee ja kehittää motivaatiota, osaamista, asenteita, työn organisointia, työympäristöä, työntekijän terveyttä sekä työyhteisöä. (Lindgren & Ilmarinen, 2003.) Myös Moilanen esittää, että ikälähtöisen johtamisen yksi osa-alue on esimiestyö sekä muu sosiaalinen vuorovaikutus työssä. Moilasan mukaan on tärkeä tutkia, mitkä osa-alueet ovat eri-ikäisten työssä viihtymiselle ja jaksamiselle tärkeitä. Näitä osa-alueita ovat asioista keskusteleminen, sopiminen, tiedottaminen, palautteen antaminen, työntekijöiden tilanteen kuunteleminen ja monet muut vuorovaikutukseen liittyvät asiat. (Moilanen 2003, 44.)

Kivirannan mukaan nuorten työntekijöiden kokemus työnantajasta lähtee rakentumaan perehdyttämisestä, mahdollisesta mentoroitavana olemisesta tai vain työn tekemisestä. Kun uusi työ on aloitettu, kuva rakentuu muutaman kuukauden kuluessa siitä, kun hän on aloittanut työnsä. Nuorten ohjaamiseen tarvitaan tavoitteita sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille, sillä he etsivät vielä omaa paikkaansa. Työtä pitää ohjata oikeilla menetelmillä eikä turvautua vain strategiin käytäntöihin ja mittareihin, jotka varsinkin alussa voivat tuntua turhauttavilta. Kun nuori kokee saaneensa parhaan mahdollisen tuen uransa alussa, hän haluaa myös jatkossa olla saman organisaation palveluksessa. Kokeneempien työntekijöiden kohdalla ongelmaksi voi muodostua, mikäli heille ei tarjota sopivia kehittymisen keinoja, tai jos he eivät koe saavansa riittävää arvostusta työstään tai joutuvat esimerkiksi tehtäväkiertoon vasten tahtoaan. (Kiviranta 2011, 69-70.)

Ilmarinen esittelee kirjassaan ikäjohtamisen kehittämismallin, joka koostuu kahdeksasta visiosta: 1) hyvä tietoisuus ikärakenteista, 2) oikeudenmukaiset ikäasenteet, 3) hyvä yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen, 4) hyvä ja toimiva ikästrategia, 5) hyvä työkyky, motivaatio ja jaksaminen, 6) hyvä osaaminen, 7) hyvä töiden organisointi ja työympäristö ja 8) hyvä elämä. (Ilmarinen 2006, 200.) Esimerkiksi hyvän osaamisen visiossa organisaation johto varmistaa, että hiljainen tieto siirtyy senioreilta junioreille ja osaaminen ja oppiminen ovat keskeisiä johtamistavoitteita. (Ilmarinen 2006, 205.) Hyvän johtamisen visiossa taas eri-ikäisten yksilöllinen kohtelu nähdään keskeisenä haasteena ja organisaation johdon vastuulla olevana asiana. (Ilmarinen 2006, 203.)

Kiinnostavaa onkin pohtia, painotetaanko organisaatioiden ikäjohtamisessa enemmän senioreiden hyvinvointia ja heidän jaksamistaan työelämässä, kun yhtä vahvana haasteena nähdään myös junioreiden pitäminen yrityksen palveluksessa? Varsinkin, kun edessä ovat nuorten työmarkkinat, tulisi ikäjohtamiseen kiinnittää entistä paremmin huomiota juuri nuorten työntekijöiden osalta.

Moilasan (2005, 47-48) tutkimuksessa havaittiin, että ikäjohtamisella on yhteys organisaatioon sitoutumiseen eli työssä jatkamisen ajatuksiin, työyhteisöstä saatavaan tukeen, työyhteisössä koettuun oikeudenmukaisuuteen ja työssä koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin muun muassa alle 35-vuotiaiden vastaajien keskuudessa. Vastaajista nuorimmat edustavat jo Y-sukupolvea, kun otetaan huomioon tutkimuksen tekemisen vuosi. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat kuitenkin monet yrityksen sisäiset tekijät, joten ikäjohtamista on tarkasteltava usean näkökulman kautta. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa työilmapiiri, johtamisjärjestelmä, esimiesten tapa toimia ja olla vuorovaikutuksessa, henkilöstön kehittämismahdollisuudet ja -keinot, hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen sekä palkitseminen (Moilanen 2005, 65).



KUVIO 3 Ikäjohtaminen osana strategista johtamista (Lindgren & Ilmarinen 2003).

Ikäjohtamisesta löytyy selkeä yhteys Naimin ja Lenkan (2018) malliin, sillä siinä huomioidaan eri-ikäisten ihmisten tarpeet ja tämän tutkimuksen valossa nuori Y-sukupolvi. Lisäksi ikäjohtamiseen liitetään muun muassa hyvä esimiestyö, sitoutuminen, mentorointi sekä hiljaisen tiedon jakaminen, jotka ovat oleellisia käsitteitä tässä tutkimuksessa. Näiden tutkimusten valossa voidaan siis esittää, että



ikäjohtaminen osana yrityksen strategiaa tukee nuoren Y-sukupolven osaamisen kehittymistä ja mikäli organisaatio haluaa sitouttaa nuoret milleniaalit, yrityksen johdon tulisi sisäistää ikäjohtamisen merkitys toiminnassaan. Tämä huomioidaan myös tutkimuksen johtopäätöksissä, jossa Naimin ja Lenkan (2018) mallia on strategisen johtamisen osalta tarkennettu.

### 2.3 Osaamisen johtaminen osana strategista johtamista

Naimin ja Lenkan (2018) viitekehyksen strategisen johtamisen osiota on haluttu tässä työssä tarkentaa myös osaamisen johtamisen strategialla, sillä se luonnollisesti tukee myös osaamisen kehittymistä. Osaamisen johtaminen (Competence Management) liittyy yhtenä osa-alueena henkilöstön kehittämiseen (HRD). Se on nähty enemmän liiketoimintastrategisena käsitteenä kuin suoraan operatiiviseen HRD-toimintaan välineitä antavana. Käsitteenä osaamisen johtaminen viittaa vahvasti esimiestyöhön, mikä osaltaan onkin oikein, mutta näyttää vain toisen puolen kokonaiskuvasta. Osaamisen johtaminen käsittää kokonaisuudessaan koko organisaation kyvykkyyksien kehittämisen osana sen strategista toimintaa. (Laine 2017, 46-47.)

Helppointa onkin lähestyä osaamisen johtamista esimiesnäkökulmasta ja strategisesta näkökulmasta. Esimiesnäkökulmasta osaamisen johtaminen on sitä, miten esimies käytännössä tukee työntekijöidensä osaamisen kehittymistä esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta. Strateginen näkökulma taas kattaa koko organisaation tietopääoman, miten tieto liikkuu työntekijöiden välillä ja miten sitä tulisi johtaa, joten puhutaan tietojohdamisesta (Knowledge Management). (Laine 2017, 48-49.) Laineen (2017, 50) mukaan yrityksessä tiedon tulisi kulkea esteettömästi työntekijöiden välillä, jotta voidaan ylläpitää innovatiivisuutta ja samalla kilpailukykyä.

Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että organisaation työntekijöiden osaamisen tasoa ylläpidetään ja nostetaan ja sitä hyödynnetään tehokkaasti. Kun osaamisen johtamista tarkastellaan kapeampialaisemmin eli tietojohdamisen näkökulmasta, puhutaan myös hiljaisen tiedon käsitteestä. (Virtainlahti 2009, 69.)

Laine (2017, 87) esittää osaamisen johtamisen parhaita käytäntöjä, jotka on jaoteltu kolmeen sisältöalueeseen, joita voi tarkastella myös erillisinä: strategisen tason osaamisen johtaminen, osaamisen johtaminen käytännön esimiestyössä sekä oppivan organisaation periaatteiden soveltaminen. Laine pitää haastavana sitä, kuinka osaamisen johtaminen saadaan juurrutettua yrityskulttuuriin siten, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat osana päivittäistä toimintaa ja se näkyisi kaikissa toiminnoissa. "Kehityskeskustelut toimisivat parhaimmillaan strategisten viestien välittäjinä, osaamiskuvaukset ja osaamiskartoitukset välittäisivät ja mittaisivat strategisesti tärkeää osaamista ja kehittämisohjelmat ja koulutus suunnattaisiin strategisesti tärkeille kehittämisalueille." (Laine 2017, 88.)

Osaamisen johtaminen liittyy myös vahvasti ikäjohtamiseen (Kiviranta 2011, 135). Ikälähtöisessä osaamisen johtamisessa organisaatiossa otetaan huomi-

oon eri-ikäisten vahvuudet ja niitä hyödynnetään, eri-ikäisten osaaminen tunnistetaan ja niiden arvo tunnustetaan, osaamista kehitetään juuri kyseiselle työntekijälle sopivalla tavalla, työntekijöiden kehittymiseen liittyvistä asioista keskustellaan eri tavoin ja ikääntyvien hiljaisen tiedon siirtymistä johdetaan onnistuneesti. (Kiviranta 2011, 138.)

Kiinnostava kytkös Naimin ja Lenkan (2018) malliin löytyi jälleen, sillä osaamisen johtaminen tukee osaamisen kehittymistä ja se liittyy myös ikäjohtamiseen, joten näillä perustein tämän työn johtopäätöksissä esitetään Naimin ja Lenkan mallin strategisen johtamisen osiota tarkentavana käsitteenä ikäjohtamisen lisäksi myös osaamisen johtamisen strategia. Seuraavassa alaluvussa pureudutaan vielä hieman tarkemmin osaamisen kehittämiseen, joka on yksi oleellinen käsite tässä työssä.

### 2.3.1 Osaamisen kehittäminen

Kun halutaan kehittää asiantuntijayhteisöjä, on tärkeää keskittyä koko yhteisön osaamisen kehittämiseen yksilöiden sijasta. Kun yksilöt ymmärtävät osuutensa osana kokonaisuutta, osaamisen jakamisesta organisaatiossa tulee tapa. (Tienari 2011, 116.)

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004) pureutuvat kirjassaan asioihin, jotka organisaatiossa vaikuttavat osaamisen kehittämiseen. Kuten tässä tutkimuksessa niin myös tässä kirjassa osaamisen kehittyminen on osa isompaa kokonaisuutta organisaatiossa ja se liittyy vahvasti yrityksen strategiaan. Jotta henkilöstöstä voitaisiin pitää huolta yrityksessä, on ymmärrettävä, että heidän osaamisensa, kyvykkyytensä ja kokemuksensa ovat yritykselle arvokasta henkistä pääomaa. Yritykset eivät välttämättä tiedosta, että todellisuudessa he ovat melko riippuvaisia yksilöiden ja tiimien tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Onkin hyvä pohtia, kuinka hyvin esimerkiksi työntekijän urakehitystä sekä omissa työtehtävissä kehittymistä tuetaan eri organisaatioissa.

Nykypäivänä organisaatiot ovat lähes jatkuvassa muutoksessa ja resursseja joudutaan leikkaamaan. Tämä vaikuttaa suoraan myös yksittäiseen työntekijään, jolloin yksilön kehitystarpeet jäävät lähes huomiotta. Tämä yhtenä tekijänä on Lankisen ym. (2004, 15-17) mukaan vaikuttanut heikentävästi työyhteisöön ja työhön sitoutumiseen. Kukapa ei haluaisi työskennellä organisaatiossa, jossa työtä arvostetaan, ja jossa arvot, pelisäännöt ja johtaminen ovat kunnossa. Kiinnostavan tilanteesta tekee se, mitä sitoutumiskammoiseksi väitetty Y-sukupolvi tuumaa organisaatiosta, jossa nämä asiat olisivat kohdallaan.

Yrityksen ongelmat juontuvat usein huonoon johtamiseen ja esimiestyöhön. Jokaisella esimiehellä tulisi olla kyky johtaa henkilöstöä ja nämä taidot eivät kartu pelkästään käytännön kokemuksella. Kehityskykyisten työntekijöiden urapolun ohjauksesta tulisi huolehtia ja sijoittamista uusiin työtehtäviin organisaation sisällä tulisi tehdä säännöllisesti. Organisaation visiossa ja strategiassa tulisi ottaa huomioon osaamisen kehittäminen ja liiketoiminnassa tulisi myös huomioida se, kuinka tätä osaamista voidaan yrityksessä hyödyntää ja kehittää. (Lankinen ym. 2004, 17.)

Osaamisen kehittämisen tukeminen lähtee henkilöstöstrategiasta, joka sisältää henkisten voimavarojen suunnittelun. Parhaista osajista käydään työmarkkinoilla kovaa kilpailua, joten esimerkiksi palkitsemisen malleja tulisi uusia ja erilaisia kehittymismahdollisuuksia tulisi tarjota avoimesti. Hyvässä henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon muutokset ja niihin valmistaudutaan huolella esimerkiksi uudelleen kouluttamalla omaa väkeä. (Lankinen ym. 2004, 21.) Lankisen mukaan osaamisen kehittämistä pidetään yrityksen strategisena kilpailutekijänä ja kilpailukyky rakentuu henkilöstön syvän osaamisen ja kokemusten varaan. Tämä vaikuttaa siihen, että organisaatio voi pitkällä tähtäyksellä menestyä. Jotta työntekijä voi kokea kuuluvansa yritykseen, esimiehen tulisi tukea tiimien ja yksilöiden kehittymistä organisaatiossa. Osaamisen kehittämisen näkymistä yrityksen strategiassa tulisi säännöllisesti arvioida johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden kesken. (Lankinen ym. 2004, 33-34.)

Valitettavan usein johto ja esimiehet keskittyvät vain tuloksenteeseen. Yritysten henkilöstösuunnittelussa ei useinkaan vielä huomioida yksilön kehittämisen tavoitteita ja suunnitelmia yli yhden vuoden, jolloin esimerkiksi taloudellisten vaikeuksien alkaessa ensimmäiseksi leikataan henkilöstöstä, sillä tämän uskotaan useimmiten ratkaisevan sen, että yhtiö selviää vaikeuksista. Kuitenkin seurauksena on huono työilmapiiri ja työuupumus, jotka vaikeuttavat normaalia työntekoa ja kehittämistä. Kustannusleikkausten sijaan yrityksen tulisikin paneutua siihen, millaista henkilöstöä heillä on, kuinka heitä voitaisiin valmentaa ja kuinka heidät saataisiin mukaan pohtimaan, miten yrityksen liiketoimintaa voitaisiin uudistaa. (Lankinen ym. 2004, 35-36.)

Lankinen ym. (2004, 38) esittelevät kirjassa viisi aluetta, joihin organisaation tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Nämä ovat: 1) Yrityksen johtamisjärjestelmä ja sen tulevaisuus, 2) Tulevaisuuden suunnittelu, 3) Johtaminen ja arvot, 4) Henkilöstön vaikutus tulokseen ja tulevaisuuteen ja 5) Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen.

Yrityksen johdon asenteilla on suuri merkitys sille, miten osaamisen kehittymistä tuetaan organisaatiossa. Voidaan pohtia, johtuuko tämä kenties tietämättömyydestä vai juuri vain halusta tehdä tulosta henkilöstön hyvinvoinnista piittaamatta. Parhaat organisaatiot ovat kuitenkin huomioineet tämän asian ja elävät ajan hengessä, jolloin myös uusi ja vaativampi Y-sukupolvi viihtyy ja pärjää työpaikoillaan.

## 2.4 Mentorointi

Euroopassa ja USA:ssa valmennusta (coaching) ja mentorointia (mentoring) sovelletaan laajasti henkilöstön kehittämiskeinoina. ”Mentorointi on kahden henkilön välistä, luottamuksellista keskustelua ja vuorovaikutusta, jossa mentori tukee, auttaa ja ohjaa mentoroitavaa (aktoria) oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella kehittymään tehtävissään ja laajentamaan mahdollisuuksiaan kasvaa työurallaan” (Lankinen ym. 2004, 84). Mentoroinnissa olennaista on oppiminen. Mentorointi tukee ensisijaisesti aktorin oppimista ja kehittymistä, vaikka usein

myös mentori hyötyy suhteesta, koska saa uutta ajateltavaa ja ideoita. Mentoroinnin tavoitteena voi olla hiljaisen tiedon jakaminen. (Kupias & Salo, 2014.)

Yritykset ovat alkaneet ymmärtää mentoroinnin tärkeyden erityisesti nuorten sukupolvien osalta, mutta silti vielä tänäkin päivänä harvat yritykset toteuttavat käytännössä yrityksessään mentorointiohjelmaa, jossa arvokasta tietoa, taitoa ja kokemusta siirrettäisiin muille, ja jolloin voitaisiin varmistaa henkilöstön oppiminen. Tämä saattaa johtua siitä, ettei mentorointia tunneta kovin hyvin tai sitä on vaikeaa soveltaa käytäntöön. Mentoroinnin tulokset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluessa, joten sen etuja ja hyötyjä voi olla vaikea perustella. Yleisimmin mentorointia käytetään johdon ja asiantuntijoiden koulutus- ja kehittämisohjelmissa, mutta myös uusien henkilöiden perehdyttämisessä tehtäviinsä, kehityskykyisten henkilöiden ohjauksessa sekä tärkeiden ammattitöiden jatkuvuuden varmistamiseksi. Jokaisella tulisi olla aikaa ja mahdollisuus päästä keskustelemaan omista tavoitteista, toiveista ja ajatuksista kokeneen mentorin kanssa. (Lankinen ym. 2004, 93-94.) Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle yritykset ovat alkaneet nähdä mentoroinnin hyödyt, koska sillä pystytään minimoimaan tiedon katoamisen vaikutukset ja kustannukset (Kupias & Salo, 2014).

Perehdytysmentorointi sopisi erinomaisesti juuri Y-sukupolven nuorten asiantuntijoiden aloittaessa uudessa työpaikassa. Perehdytysmentoroinnissa mentori alkaa työskennellä aktorin kanssa varsinaisen organisaatioon ja työtehtäviin perehdyttämisen jälkeen, jolloin syvempi perehtyminen alkaa. Perehdytysmentorointia hyödynnetään juuri hiljaisen tiedon siirtämisessä, jolloin mentorilla voi olla useampi aktori. (Kupias & Salo, 2014.)

Y-sukupolven edustajat ovat erinomaisia esimerkkejä mentoroinnin hyötyjä ajatellen, sillä he ovat nuoria ja kehityshaluisia, joten heistä tulisi pitää huolta tarjoamalla heille esimerkiksi työpariksi kokenut henkilö, jolla olisi tarpeeksi laaja osaaminen ja vankka kokemus ja jolta voisi saada uusia ideoita ja ajatuksia oman työn tueksi. Samalla mentorin kanssa käydyn keskustelun kautta omat kehitystavoitteet selkiytyvät. Mentori ei tee päätöksiä aktorin puolesta, mutta tarjoaa tälle kaikki kokemukset, tiedot ja verkostot, joista voi olla hyötyä. Mentoria valittaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että henkilöllä on kyky kuunnella ja antaa palautetta. Mentorin olisi hyvä olla empatiakykyinen ja tietysti kiinnostunut aktorin ohjaamisesta. Mentoriksi soveltuu henkilö, jolla on tietyn alalta pitkää kokemusta, myönteinen elämänasenne ja luontainen kiinnostus osaamisen kehittämiseen. Hyvän mentorin olisi tärkeää tuntea myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta hänellä on kyky ohjata aktoria oikeaan suuntaan. Mentorin ja aktorin täydellistä yhteensopivuutta on vaikea ennustaa, joten mentorointi voi pahimmillaan myös epäonnistua. (Lankinen ym. 2004, 100-104.)

Mentoroinnille ei pitäisi asettaa tarkkaa ikärajaa, vaikka yleensä mentoriksi valikoituu sopivimmin yli 50-vuotias henkilö. Jos organisaation ikäjakauma on huomattavasti alhaisempi, valitaan mentoreiksi joukosta sopivimpia ja toisten ohjaamisesta kiinnostuneimpia tai kokonaan talon ulkopuolelta. Aina ulkopuolisia mentoreita ei kuitenkaan voida käyttää luottamuksen säilyttämisen vuoksi. Ulkomailla on huomattu erinomaisia tuloksia lähellä eläkeikää olevien aktivoimisesta nuorten kehittämiseen, esimerkiksi mestari-kisälli -ohjelmat ovat tästä

hyvä esimerkki. Seniorit saatetaan siirtää yrityksessä osa-aikaeläkkeelle, jolloin he toimivat viimeiset työvuotensa tai kuukautensa mentoreina. (Lankinen ym. 2004, 105.)

Myös aktorilta vaaditaan tietynlaista asennetta mentoroinnin onnistumiseksi. Aktorin tulisi sitoutua organisaation päämääriin omien tavoitteittensa ohella. Aktorin tulee olla valmis ottamaan oppia vastaan häntä kokoneemmalta sekä kykyä soveltaa neuvoja käytäntöön. Aktorin tulee kyetä kommunikoimaan ja hänellä tulee olla halu kehittää omaa osaamistaan (Lankinen ym. 2004, 106). Lankisen ym. mukaan mentorointisuhde ei suoraan toimisi lähiesimiehen ja alaisen välillä, vaan hyvää esimiestä voisi kuvailla enemmänkin oman tiiminsä valmentajana. Suurimpana erona Lankisen mukaan nähdään se, ettei mentorin ja aktorin välillä vallitse valta-, esimies-, tai muuta läheissuhdetta, eikä tarkkaan määritettyä tulostavoitetta vaan voidaan keskittyä oppimiseen. (Lankinen ym. 2004, 94-96.) ”Aktorien mielestä hyvän esimiehen ja mentorin ero on siinä, että esimiehen kanssa ei voi puhua henkilökohtaisista asioista ja toiveista yhtä usein ja syvästi, koska esimiehellä ei välttämättä ole kiinnostusta.” (Lankinen ym. 2004, 118.)

TAULUKKO 1 Esimiehen ja mentorin roolit (Lankinen ym. 2004, 98).

<b>Esimiehen rooli</b>	<b>Mentorin rooli</b>
Vastata tavoitteista, tuloksista ja tarpeiden mukaisesta koulutuksesta.	Arvioida ja ohjata henkilön tarpeiden ja toiveiden mukaan tapahtuvaa uran ja henkilökohtaista kehitystä.
Toteuttaa organisaation päämäärää, visiota, tavoitteita ja arvoja.	Mentoroitavan oppimistavoite, toimintatapa ja tarpeet sovitaan.
Kouluttaa ja tukea ryhmänsä ja alaisensa suorituksen parantamista ja työssä oppimista.	Tukea henkilön osaamisen ja kykyjen käyttöä työ- ja henkilökohtaisissa asioissa.
Varmistaa tehtävien ja suunnitelmien tuntemus. Henkilön suoritus.	Antaa tukea ja neuvoja. Siirtää keskustelujen avulla tietoa ja kokemusta.
Tulosten aikaansaaminen. Tuki ja ohjaus.	Vuorovaikutustaidot ja empatiakyvyt tärkeitä.
Tulos- ja kehityskeskustelut. Ryhmä- ja henkilökohtainen palaute ja kehittäminen.	Luottamuksellinen keskustelu ja avoin tarkastelu yhdessä urakehityksestä.
Tulosten ja suorituksen paraneminen. Uusi tehtävä.	Oppia näkemyksistä, kokemuksesta ja kontakteista. "Sparraus ja peilaus".
Esimiesvastuu suorituksissa ja tuloksissa. Tarvittaessa kehittämisen ohjaus.	Mentorin kokonaisvastuu henkilön kasvusta ja elämän muutoksien käsittelyssä.

Lankisen ym. (2004) taulukkoa tarkasteltaessa huomaa, kuinka useampi mentorin rooliin asetettu tehtävä on juuri sellainen, mitä Y-sukupolven nuori kaipaa

omalta esimieheltään. Esimerkiksi tuen ja neuvojen antaminen, sparraaminen, luottamus ja tuki oman osaamisen kehittämiseen ovat Y-sukupolven nuorille tärkeitä. Tätä vahvistaa muun muassa Dulinin (2008) tutkimus, jossa esimies nähdään mentorin roolissa. Myös Pihan (2012) tutkimus tukee tätä ajatusta, sillä esimies nähdään sparraajan roolissa. Y-sukupolven työntekijöiden johtaminen todennäköisesti onnistuu erinomaisesti, mikäli esimies kykenee toimimaan alaiselleen myös mentorin roolissa. Voisiko siis mentorointityyppinen johtaminen olla yksi ratkaiseva tekijä sitoutumisen kannalta?

## 2.5 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media muuttaa vuorovaikutuksen muotoja ja jopa sisältöjä. Kun pohditaan yrityksen mainetta ja brändiä, työntekijöiden käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa on tullut yhä suurempi kysymys. Työhönsä ja työoloihinsa tyytyväinen työntekijä harvoin arvostelee työnantajaansa verkossa. Työn merkityksellisyys ja hyvä johtaminen pitävät ihmiset tyytyväisenä. (Tienari & Piekkari 2011, 97.)

Yritykset kannustavat yhä enenevässä määrin työntekijöitään käyttämään sosiaalista mediaa, kuten Facebookia ja muita sosiaalisen median kanavia, jotta he voisivat olla vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa ja jotta he saisivat jaettua tietoa keskenään. (Bizzi 2018, 23.)

Vesterisen ja Suutarisen (2011, 38-39) tutkimuksessa todettiin, että vain puolessa vastaajien edustamista suomalaisista organisaatioista oli käytössä sosiaalisen median strategia. Samalla kuitenkin yritykset pelkäsivät, että työntekijät käyttävät sosiaalista mediaa väärin tarkoituksiin.

Bizzin (2018) tutkimuksessa kiinnitettiin kuitenkin huomiota siihen, että pahimmillaan työntekijät alkavat etsiä somen kautta uusia työmahdollisuuksia ja täten somen hyödyntäminen organisaatiossa vaikeuttaisi työntekijän sitouttamista yritykseen. Tutkimuksen mukaan täysin kannattamatonta on kuitenkin kieltää sosiaalisen median käyttö kokonaan, kontrolloida työntekijöiden somen käyttöä tai rangaista työntekijöitä vääränlaisesta somen käytöstä. Bizzi esittää tutkimuksessaan seitsemän suositusta, joita noudattamalla sekä yritys että työntekijä hyötyvät sosiaalisen median käytöstä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksessa todettiin, että mikäli organisaatio tukee ja auttaa aktiivisesti työntekijöitään käyttämään sosiaalista mediaa työssään, työnhaun todennäköisyys vähenee ja samalla yritykseen sitoutuminen kasvaa.

TAULUKKO 2 Ratkaisut: seitsemän suosituista ongelman ratkaisuun (Bizzi 2018, 28).

Suosituksset	Hyödyt	Kulut	Milloin on paras toteuttaa?
1. Esitä ennakoiva sosiaalisen median linjaus	Lisää tyytyväisyyttä, sitoutumista, yhteistyötä ja kiintymystä organisaatioon, mutta hyödyt ilmenevät pitkällä aikavälillä	Selkeän sisällön laatiminen sosiaalisen median linjaukseen, investoinnit sosiaalisen median valmiuksiin, verkkosivujen suunnittelu, bloggaus	Voidaan toteuttaa tehokkaasti useissa organisaatioissa. Kun organisaatiot luottavat yhteistoiminnalliseen käyttäytymiseen ja työntekijöiden vuorovaikutukseen, saavat yritykset parhaan mahdollisen hyödyn.
2. Nimeä yrityksen sisälle oma sosiaalisen median tiimi/yksikkö	Parantaa sosiaalisen median linjauksen hyötyjä, tyytyväisyyttä, sitoutumista ja yhteistyötä	Korkeat henkilöstökulut uuden yksikön palkkaamisesta ja kouluttamisesta	Ei niin hyödyllinen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kuin isoissa organisaatioissa, jotka voivat jakaa kustannuksia yksiköittäin ja joissa henkilöstö ja yksiköt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa.
3. Tarjoa koulutusta sosiaalisen median käyttöön	Lisää tyytyväisyyttä, sitoutumista, yhteistyötä ja kiintymystä organisaatioon, mutta hyödyt ilmenevät keskipitkällä aikavälillä	Investoinnit koulutustarpeisiin, henkilöstön kouluttamiseen, koulutusresursseihin ja koulutuksen tehokkuuden seurantaan	Kun työntekijät suhtautuvat myönteisesti koulutukseen. Kun sosiaalisen median taitoja voi soveltaa tehokkaasti omaan työhön.
4. Organisoisi sosiaalisen median ryhmiä	Vahvistaa sosiaalisia siteitä ja organisaation sulautumista, vähentää kiinnostusta ulkoisiin verkkosivuihin	Investoinnit ryhmien kehittämiseen, ylläpitämiseen ja päivittämiseen. Investointi jaetun sisällön kontrollointiin	Kun organisaatiot kasvavat ja haluavat säilyttää vahvat sosiaaliset verkostot työntekijöiden välillä ja läheisyyden kulttuurin.
5. Palkitse työntekijää sosiaalisen median käytöstä	Kannustaa sosiaalisen median käyttämiseen lyhyellä aikavälillä	Palkitsemiskustannukset ja HR:n työmäärän kasvaminen lisääntyneestä seurannan tarpeesta	Voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa sosiaalisen median käyttö vaikuttaa suoriutuskykyyn ja jossa sosiaalisen median käytön tehokkuutta voidaan mitata. Arviointi on kuitenkin vaikeaa, mikä voi johtaa epäoikeudenmukaiseen kompensatioiden jakamiseen.

6. Mainosta sisäisiä työmahdollisuuksia	Vähentää kiinnostusta ulkoisiin työmahdollisuuksiin, vähentää yrityksen sisäisiä avoimia työpaikkoja, parantaa tehokkuutta ja työkiertoa	Investointi sosiaalisen median hyödyntämiseen siten, että viestitään senhetkisistä työmahdollisuuksista.	Kun organisaatiolla on runsaasti sisäisiä työmahdollisuuksia tai kun työkiertoa harjoitetaan. Vältettävä, mikäli organisaatiolla on vain vähän sisäisiä työmahdollisuuksia.
7. Tarjoa ammatillisia resursseja	Vähentää kiinnostusta ulkoisiin sivustoihin, mutta ei vaikuta merkittävästi organisaation kiintymiseen	Sosiaalisen median kapasiteettiin investoiminen, verkkosivujen suunnittelu, bloggaaminen	Organisaatioissa, joissa on korkeasti koulutettua työvoimaa, jotka arvostavat ammatillista kehittymistä, johtamistaitoja ja uraa

Sosiaalisen median strategia vaatii organisaatiolta paljon resursseja, joten välttämättä pienissä organisaatioissa sen käyttöönotto täydellisesti ei onnistu. Myös yllä olevasta taulukosta on havaittavissa, että tehtävää on paljon, ja vaiheiden toteuttaminen vaatii sekä aikaa että rahaa. Sosiaalisen median hyötyjä organisaatiossa on kuitenkin vaikea havaita ilman selkeää suunnitelmaa, joten tästä syystä jokaisen sosiaalista mediaa sisäisesti ja/tai ulkoisesti käyttävän yrityksen olisi hyvä tehdä oman yrityksensä tarpeisiin soveltuva strateginen suunnitelma.

## 2.6 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen edistää osaamisen kehittymistä Y-sukupolven työntekijöiden keskuudessa. Kun he ovat uusia työpaikalla, he eivät ole tietoisia organisaation kulttuurista, perinteistä ja odotuksista. He tarvitsevat tukea kollegoilta ja esimiehiltä, jotta voivat ymmärtää paremmin organisaation näkökulmia. (Naim 2018, 435.)

Tieto voi olla näkyvää eli eksplisiittistä tai näkymätöntä eli hiljaista tietoa. Näkyvä tieto on objektiivista, verbaalista tai kirjallisessa muodossa olevaa tietoa, kun taas hiljainen tieto on subjektiivista organisaation rutiineihin, kulttuureihin ja konteksteihin juurtunutta tietoa. (Naim 2018, 441.)

Tässä osiossa avataan tarkemmin juuri hiljaista tietoa (tacit knowledge), sillä se on tärkeä osa ikäjohtamista ja osaamisen johtamista, erityisesti kokoneiden työntekijöiden osalta. Se on näkymätöntä ja vaikeasti tunnistettavissa olevaa tietoa, jota työntekijälle kertyy pitkän ajan saatossa ollessaan organisaation palveluksessa. Työntekijä ei välttämättä edes itse tunnista omaa hiljaista osaamistaan. (Kiviranta 2011, 163.) ”Pitkään omaa työtään tehnyt ja samalla myös omassa työssään ammattilaiseksi kehittynyt työntekijä on työnantajalleen arvokas, sillä hän tietää mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa tehdään.” (Kiviranta 2011, 167.)



Kehittymiseen ja oppimiseen liittyvistä käsitteistä yksi tärkeimmistä on ikäjohtamisen näkökulmasta hiljainen tieto. Tämä johtuu siitä, että osaamisen hallinta edellyttää muunkin kuin näkyvän tietoon perustuvan osaamisen siirtämistä työyhteisön jäsenten keskuudessa. (Moilanen 2003, 25.)

Lankinen ym. (2004, 33) toteavat, että hiljainen tieto ja sen jakaminen on tärkeä tekijä organisaation kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta, ja on tärkeää, että se on huomioitu yrityksen strategiassa. Usein hyvät ideat, jotka syntyvät, jäävät usein kirjatuiksi vain kokousmuistioihin tai työryhmien ehdotuksiin. Usein myös esimiesten asenteet sekä huono työilmapiiri vaikuttavat siihen, ettei tietoa, taitoa ja kokemusta edes haluta jakaa muiden kesken. Osaamisen siirtyminen työntekijältä toiselle ja työyhteisöstä toiseen on äärimmäisen hidasta, joten tarvittaisiin useita keinoja ja ohjelmia, jotta organisaatiossa hankittu osaaminen saataisiin siirrettyä mahdollisimman monelle ja mahdollisimman tehokkaasti. Erityisesti tärkeää olisi huomioida, että tieto siirtyisi vanhalta sukupolvelta uudelle, koska suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja heidän mukanaan lähtee valtava määrä tietoa ja taitoa. Henkilöihin, joilla on vuosien aikana hankittu tieto ja kokemus, tulisi nyt kiinnittää erityistä huomiota ja heidän työkykynsä ylläpitämisestä tulisi huolehtia. (Lankinen ym. 2004, 33-35.)

Tiedon jakaminen esitetään tämän tutkimuksen johtopäätöksissä olevassa uudessa viitekehyksessä siten, että esimerkiksi mentoroinnin avulla voidaan välittää hiljaista tietoa ja sosiaalisen median avulla taas näkyvää, joten tiedon jakamista tarkastellaan enemmänkin osaamisen kehittymisen mahdollistajana, jonka apuvälineitä mentorointi ja sosiaalinen media ovat.

## 2.7 Y & Z -sukupolvi ja milleniaalit

Maaailma on murroksessa ja uudet sukupolvet siirtyvät hiljalleen opintojen parista työmarkkinoille. Työnantajia ja johtamiskäytäntöjä rohkeasti kyseenalaistava Y-sukupolvi on jo ottanut tuulta alleen ja osa sukupolven vanhimmasta päästä olevia on jo mahdollisesti siirtynyt esimiestehtäviin. Y-sukupolven ikäjakaumalle ei ole virallista määritelmää ja eri tutkimuksissa ja teoksissa onkin näkynyt mainintoja aina 78 syntyneistä 98 syntyneisiin - ja jotain siltä väliltä.

Y-sukupolvea kirii kiinni Z-sukupolvi, johon myös 90 vuoden jälkeen syntyneiden sanotaan kuuluvan. Tapscottin ja Hautalan (2010) mukaan Y ja Z -sukupolvet eroavat positiivisesti muista sukupolvista, sillä Y&Z:n sanotaan olevan innovaattoreita, jotka kyseenalaistavat käytäntöjä ja jotka haluavat vapautta kaikessa minkä tekevät. He etsivät rehellisyyttä ja avoimuutta yrityksiltä, he haluavat vaalia suhteita ja yhteispeliä, he rakastavat yksilöllisiä ratkaisuja ja räätälöintiä ja haluavat elämässään viihdettä ja leikkimielisyyttä. Työ ei ole yhtä kuin elämä enää tälle sukupolvelle.

Myös milleniaalisukupolvi on syytä nostaa esiin, sillä Y-sukupolvi sekä Z-sukupolvi kuuluvat myös milleniaalisukupolveen, joka Morrellin ja Abstonin (2018, 1) määritelmän mukaan tarkoittaa 1983-2001 syntyneitä. Morrel ym. jatkavat, että kyseessä on sukupolvi, jonka asenne työtä kohtaan on erilainen kuin

muilla sukupolvilla ja heidän motivoimiseensa ja sitouttamiseensa on käytettävä eri keinoja. Morrell ym. (2018, 1-2) nostavat artikkelissaan esiin erään Deloitteen tekemän gallupin, jonka mukaan vain 29% milleniaaleista ilmoitti olevansa sitoutunut työhönsä ja peräti 71% tunsu joko hyvin vähäistä sitoutumista työtään kohtaan tai ei sitoutumista lainkaan. Peräti 66% milleniaaleista uskoi vaihtavansa työpaikkaa viiden vuoden kuluessa.

Milleniaalien sanotaan tekevän töitä elääkseen kuin elävän tehdäkseen töitä. Jälkimmäinen kuvastaakin enemmän X- sekä Baby Boomer -sukupolvea, mikä tarkoittaa, että asenteet ovat selvästi muuttuneet päinvastaisiksi. Henkilökohtaisen vapaa-ajan merkitys on milleniaaleille huomattavasti tärkeämpää kuin muille sukupolville ja tällä on suuri merkitys työtyytyväisyyteen. Myös joustavat työajat ovat milleniaaleille tärkeitä. Sitouttamisen kannalta organisaatiossa kannattaisikin huomioda, että liiallisella työajalla (yli 50 tuntia viikossa) voi olla negatiivinen vaikutus. (Morrell ym. 2018, 2.)

Organisaation johtajien tulisi selvittää sellainen palkintojen yhdistelmä, joka motivoisi ja sitouttaisi milleniaalit heille. Useimmiten tämä tarkoittaa palkan lisäksi myös laadukasta esimiestä sekä etenemismahdollisuuksia. (Morrell ym. 2018, 3.)

Milleniaalit ovat kasvaneet aikuisiksi internetin ympärillä, joten samalla myös sosiaalisesta mediasta on tullut milleniaalien hyvinvoinnin ja itsetunnon lähde. Sosiaalisen median kautta yksilöt voivat vertailla omaa elämäänsä toisten elämään. Puhutaan jopa ”Facebook-masennuksesta”, joka kuvastaa niitä negatiivisia tunteita, jotka syntyvät tästä toisiin vertailusta. (Morrell ym. 2018, 3.)

Teknologian ansiosta tällainen toisiin vertailu on helpottunut huomattavasti. On helppo tarkistaa, millaisia etuja muut organisaatiot tarjoavat ja tähän suurinta huomiota kiinnittävät erityisesti milleniaalit. Milleniaalit ovat taipuvaisempia odottamaan työnantajaltaan enemmän kuin muut sukupolvet. (Morrell ym. 2018, 4.)

Y-sukupolven ikäjakauman tarkan määrittelyn puuttuminen ja osittainen päällekkäisyys Z-sukupolven kanssa tarjoaa omat haasteensa tutkimukselle, kun eri tutkimusten tuloksia tulkitaan ja vertaillaan. Voikin pohtia, onko esimerkiksi Y- ja Z-sukupolvien välillä niin suuria eroja, että heidän käyttäytymistään olisi hyvä tutkia täysin erillisinä. Tämä vaatisi kuitenkin ikäjakauman tarkemman määrittämisen, jota syystä tai toisesta ei ole päätetty tehdä.

### **2.7.1 Milleniaalien sitouttamisen keinoja**

Morrell ym. (2018, 4-5) ehdottavat artikkelissaan kolmea keinoa, joiden avulla organisaatiot voivat mahdollisesti parantaa asemaansa työmarkkinoilla ja sitouttaa heillä jo töissä olevia milleniaaleja vahvemmin. Ensimmäinen keino on tarjota mahdollisuus yhdistää työ- ja vapaa-aika järkevästi. Tämä tarkoittaa mahdollisuutta tehdä etätöitä, joustavaa työaika sekä mahdollisuutta pitää säännöllisiä lomiamia. Toisena sitouttamisen keinona Morrell ym. ehdottavat, että organisaatiot oppisivat tuntemaan työntekijänsä, jotta pystyisivät tarjoamaan räätälöityä kompensatiota, jossa yhdistyvät sopivassa suhteessa rahalliset ja rahattomat edut. Milleniaalit pitävät palkkaa tärkeämpänä kiinnostavaa ja merkityksellistä työtä,

joka tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja edistyä, laadukasta esimiestä ja johtamista sekä joustavaa työaikaa. Organisaation olisi hyvä vuosittain mitata palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta esimerkiksi tyytyväisyyskyselyissä, suorituskyvyn johtamiseen liittyvissä tapaamisissa sekä lähtöhaastatteluiden avulla. Kolmantena keinona voidaan pitää laadukkaan palautteen antamista sekä säännöllistä huomioimista esimerkiksi tunnustuksilla. Milleniaalit haluavat kuulla säännöllisesti, ovatko he arvostettuja ja miten he suoriutuvat työstään. Esimiehiltä ja johdolta tulevat tunnustukset voivat olla jopa kannustavampia kuin rahalliset bonukset tai palkankorotukset.

Tärkeää on kuitenkin muistaa, että olemme kaikki persoonia ja ihmisten karkea jakaminen tiettyihin käyttäytymismalleihin ei ole järkevää. Kuitenkin sukupolvilla on tutkitusti eroja ja tarkoitus on ymmärtää heistä muodostuvaa kokonaiskuvaa. Silti tulee olemaan nuoria, jotka käyttäytyvät kuin X-sukupolvi ja vanhoja, jotka käyttäytyvät tai haluaisivat käyttäytyä kuin yyt tai jopa zetat. (Tienari & Piekkari 2011, 19.)

Johtamista on alettu miettiä uudelleen, sillä maailma on myös muuttunut läpinäkyvämmäksi ja avoimemmaksi. Myös hierarkioiden aika on ohi – tätä mieltä ovat nuoret, jotka haluavat samalla toimia tasa-arvoisissa, avoimissa ja läpinäkyvissä yhteisöissä. Informaation tulee kiertää ja olla kaikkien saatavilla. Tienari ja Piekkari selvittivät tutkimuksessaan, kuinka nuoret haluavat tulla johdetuksi. Esiin nousi neljä tekijää: kehykset, itsenäisyys, palaute ja luottamus. ”Kehykset tarkoittavat selvästi määriteltyjä ja sovittuja puitteita työlle. Itsenäisyys liittyy vapauteen tehdä omaa työtä koskevia ratkaisuja. Palaute viittaa siihen, että reaaliaikainen kaksisuuntainen kommunikaatio on nykynuorille itsestäänselvyys. Luottamus taas rakentuu avoimuudesta ja läpinäkyvästä työyhteisöstä.” (Tienari & Piekkari 2011, 29-30.)

Kun mietitään keinoja Y-sukupolven organisaatioon sitouttamiseen, on ymmärrettävä, mitkä sitoutumisen tekijät ovat heille merkittäviä. Eri sukupolvien välillä on tutkitusti eroja sen suhteen, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Voidaan myös spekuloida, onko ammatilla osittain merkitystä siihen, mitkä sitoutumisen tekijät nousevat tärkeimpinä esiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan Y-sukupolven asiantuntijoille merkityksellisiä sitoutumisen tekijöitä.

Varsinaista oikeaa ratkaisua sitouttamiseen voi olla mahdoton löytää juuri sen vuoksi, että vaikka sukupolvesta pystyisikin luomaan oman kokonaiskuvansa, aina joukosta löytyy poikkeuksia, jotka eivät tähän malliin istu. Kuitenkin jotain suuntaa antavaa on varmasti mahdollista löytää.

## 2.8 Sitoutuminen

### 2.8.1 Määritelmä

Koska tutkimuksessa käsitellään sitoutumisen näkökulmaa, nousee keskeiseksi käsitteeksi myös sitoutumisen määrittäminen. Englannin kielestä löytyy sanalle kolme vastinetta: engagement, commitment ja involvement. Nämä kaikki tarkoittavat suomen kielessä sitoutumista, mutta niillä on jokaisella oma merkityksensä. Van Wyk, Boshoff ja Cilliers (2003) määrittelevät hyvin näiden kolmen sanan eroja: sana commitment viittaa tunneperäiseen organisaatioon sitoutumiseen eli fokus on organisaatiossa, kun taas engagement tarkoittaa itse työhön sitoutumista. Involvement vuorostaan viittaa työhön sitoutumisen näkökulmaan, mutta ilman energian ja tehokkuuden ulottuvuuksia. Onkin tärkeää ottaa huomioon tutkimuksessa, että mihin viitataan. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää juuri tunneperäisen organisaatioon sitoutumisen näkökulmaa.

Meyer ja Allen (1990) ovat tunnetuimpia tutkijoita työhön ja organisaatioon sitoutumisen kentällä. Heidän mukaansa sitoutumisen voi määrittellä kolmen komponentin teorialla. Nämä komponentit ovat affektiivinen sitoutuminen (affective commitment), jatkuvuussitoutuminen (continuance commitment) sekä normatiivinen sitoutuminen (normative commitment).

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa tunneperäistä sitoutumista organisaatioon, johon kokee kuuluvansa. Työntekijälle on merkityksellistä kuulua organisaatioon ja sitoutua yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Työntekijä jatkaa työskentelyä organisaatiossa, koska hän haluaa. (Allen & Meyer, 1990.)

Jatkuvuussitoutuminen on välineellistä sitoutumista, sillä siihen vaikuttavat erilaiset edut ja palkkiot. Työntekijä pysyy organisaatiossa, sillä se on hänen uransa ja elämäntilanteensa kannalta järkevää. Mikäli työntekijä päättäisi lähteä yrityksestä, esiin nousee kustannuskysymys, mikä saattaa vaikuttaa päätökseen jäädä yritykseen. (Allen & Meyer, 1990.)

Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijän moraaliset käsitykset työnteosta ovat oleellisia, koska työntekijä kokee, että hänen tulee toimia organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Sekä kulttuurilliset että perhekasvatukselliset erot vaikuttavat siihen, miten työntekijä kokee sitoutumisen. Mikäli organisaatio on jo valmiiksi tuttu esimerkiksi perheyrittäjästä kautta, voi työntekijä olla normatiivisesti sitoutunut siihen jo ennen kuin siirtyy palkalliseksi kyseiseen organisaatioon. Väitetään, että jos organisaatio olettaa työntekijöiltään lojaalisuutta ja heillä on tästä ymmärrys, he todennäköisimmin myös ovat lojaaleja. (Allen & Meyer, 1990.)

Tunneperäinen sitoutuminen on mukana myös Naimin ja Lenkan (2018) mallissa, jossa osaamisen kehittyminen tukee affektiivista sitoutumista. Tästä syystä tässä työssä on ollut tärkeää määrittellä sitoutuminen tarkemmin ja varsinkin, minkä tyyppistä sitoutumista voi olla.

## 2.8.2 Sitoutumisen tutkimuksia

Schaufeli (2002) tutki työhön sitoutumista (engagement) sekä työuupumusta ja löysi kolme tekijää, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Nämä tekijät ovat tarmo, omistautuminen ja uppoutuminen (vigor, dedication & absorption). Scrima (2013) teki aiheeseen liittyen jatkotutkimusta ja hänen tutkimuksensa osoitti, että tarmo, omistautuminen ja uppoutuminen ovat organisaatioon sitoutumisen (commitment) positiiviset edeltäjät eli näillä on selkeä yhteys.

Psyconin artikkelissa (2015) tuodaan esiin sitouttamisen keinoja, joita yritys voi hyödyntää, jos tarkoitus on pitää yritys kilpailukykyisenä. Artikkelin mukaan sitoutuminen muodostuu viidestä tekijästä: 1) johtoon luottamisesta, 2) oman työn merkityksestä, 3) riittävästä kehittymismahdollisuuksista, 4) onnistumisen tunnustamisesta ja 5) sosiaalisesta tuesta.

Lankisen ym. (2004, 26) mukaan usein asiantuntijatehtävissä toimivat työntekijät sitoutuvat ensisijaisesti omaan ammattiinsa ja työhönsä ja vasta toissijaisesti yritykseensä tai organisaatioonsa. Jotta henkilökunta voi sitoutua, se tarkoittaa sitä, että organisaation tulee viestiä strategisista linjauksistaan ymmärrettävästi.

Organisaation epäselvät tavoitteet, huono johtaminen ja heikosti toteutetut kehityskeskustelut vähentävät sitoutumista yritykseen ja huonontavat suoriutumista tehtävissä (Lankinen ym. 2004, 35). Ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö palvelee asiakkaita hyvin, osaa toimia itsenäisesti ja tehokkaasti sekä pystyy ottamaan huomioon muuttuvan tilanteen. (Lankinen ym. 2004, 37.)

Sitoutumista on tutkittu paljon eri konteksteissa, joten myös tässä työssä on hyvä esitellä lyhyesti aiheesta tehtyä tutkimusta.

## 2.8.3 Arvot ja sitoutuminen

Organisaatioiden tulisi kiinnittää johtamisessa huomiota siihen, että yrityksessä olisi käytössä sellainen yhteinen arvopohja ja johtamistapa, joka loisi sitoutumista ja yhteistä henkeä. Useissa työtyytyväisyys- ja ilmapiirimittauksissa on todettu, että yrityksen henkilöstöllä ja johtoryhmällä on hyvin erilainen käsitys arvoista ja niiden toimivuudesta ja niiden toteuttaminen käytännössä on hankalaa. Yrityksen arvot koetaankin usein epäselviksi tai niistä ei tiedetä mitään, koska niistä ei viestitä tarpeeksi henkilöstölle. (Lankinen ym. 2004, 45.)

Lankisen ym. mukaan hyvin toimivassa yrityskulttuurissa on yhteinen arvopohja, joka huomioi avoimen viestinnän, tavoitteiden asettamisen ja sopimisen, aidon tiimityöskentelyn ja osallistamisen, esimiesten säännöllisen tuen, uuden oppimisen ja innovatiivisuuteen kannustamisen sekä avoimen keskustelun kaikista ongelmatilanteista. (Lankinen ym. 2004, 46.)

Arvojen jalkauttaminen yrityskulttuuriin voi viedä jopa viidestä kymmeneen vuotta, sillä se on pitkä ja monivaiheinen kehittämisprosessi. Jotkut isot kansainväliset organisaatiot ovat ottaneet käyttöön tulospalkkauksen, joka seuraa esimiestason tehtävissä työskentelevien toimintaa arvojen mukaisesti. Kun

tuloskriteerinä käytetään henkilöjohtamista, tullaan samalla mitanneeksi henkilöstön osaamista ja tyytyväisyyttä. Perusarvot tukevat liiketoimintaa ja johtamista, kun taas yhteiset arvot luovat perustan yhteistyölle ja keskusteluille. Arvojen toteutumista tulisi säännöllisesti seurata johdossa erilaisissa arvokeskusteluissa ja esimiesten tulisi ottaa vastuu arvojen soveltamisesta käytäntöön kunkin työntekijän päivittäisessä työssä. Harmillisesti arvoista keskusteleminen ja niiden sisällön pohdinta eivät oikein tunnu istuvan suomalaisen johtamiskulttuuriin. (Lankinen ym. 2004, 46-48.)

Kuten aikaisemmin todettiin, Y-sukupolven työntekijät hakevat työltä merkityksiä. Tämä tarkoittaa, että työpaikkaa hakiessa arvot ovat yksi osa-alue, johon he kiinnittävät huomiota. Tästä syystä tässä työssä on haluttu avata lyhyesti myös arvojen merkitystä sitoutumiseen.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Metodologia ja menetelmät

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena työnä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan empiiristä ilmiötä, jota pyritään selittämään ja ymmärtämään. Laadullinen tutkimus on ihmistieteellistä tutkimusta, jossa havainnoidaan ja argumentoidaan aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä nuoret Y-sukupolven työntekijät ajattelevat työnantajaan sitoutumisesta ja heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan on tarkoitus tuoda tässä työssä ilmi sekä analysoida. Tästä syystä laadullinen tutkimus soveltuu tähän työhön erinomaisesti, sillä se tarjoaa mahdollisuuden kerätä mahdollisimman laajan ja kattavan aineiston tutkittavasta ilmiöstä ja tuo kohderyhmän äänen kuuluviin muun muassa analyysiosuudessa rikastuttavien sitaattien avulla.

Haastattelujen avulla on pyritty saamaan tutkittavan ilmiön teemoista selkeä kokonaiskuva ja mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia on pyritty pohtimaan analyysissa. Parhaiten tutkittavasta ilmiöstä saakin irti, kun kysyy ihmiseltä itseltään, miten hän ajattelee ja toimii (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelut on pyritty toteuttamaan johdattelematta vastaajaa tiettyyn suuntaan, jotta haastateltavien mielipiteet ja tulkinnat olisivat heidän omiaan.

Myös Kultalahti (2015, 92-93) suosittelee, että milleniaaleja tutkittaisiin tarkemmin kvalitatiivisilla menetelmillä, jotta heistä voidaan saada syvällisempää tietoa. Kultalahti käytti omassa tutkimuksessaan ensimmäistä kertaa business-tutkimuksesta poikkeavana tutkimusmenetelmänä eläytymismenetelmää, joten siitäkin syystä on hyvä toteuttaa tämä tutkimus myös perinteisesti laadullisena. Kokonaisuudessaan Kultalahden mukaan suomalaisesta Y-sukupolvesta tehty empiirinen ja varsinkin laadullinen tutkimus on hyvin niukkaa.

Tämän tutkimuksen runkona toimii Naimin ja Lenkan (2018) artikkeli, jossa kirjallisuuden arviointimenetelmän pohjalta syntyi käsitteellinen viitekehys. Ky-

seistä viitekehystä ei ole empiirisesti validoitu, joten tämän tutkimuksen tarkoituksena on testata viitekehysten toimivuutta näytteenomaisesti pienellä otannalla. Tutkimukseen osallistui seitsemän suomalaista vakituisessa asiantuntijatehtävässä työskentelevää nuorta. Naimin oman pohdinnan mukaan viitekehystä voisi soveltaa lähinnä suuremmissa organisaatioissa, joissa resurssit riittävät osaamisen kehittämiseen. Tähän tutkimukseen haluttiin valita sekä pienissä että suurissa organisaatioissa työskenteleviä juuri siitä syystä, että myös tämä väite organisaation koon merkityksestä olisi validi.

## 3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen osallistuneet valittiin siten, että he kuuluvat määritelmän mukaan Y-sukupolven ikänsä perusteella. Koska tutkimuksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on selvittää Naimin mallin toimivuutta suomalaisen Y-sukupolven kontekstissa, tähän tutkimukseen luonnollisesti oli järkevää valita henkilöitä, jotka edustavat kyseistä sukupolvea. Tutkimuksessa on mukana 7 suomalaista Y-sukupolvea edustavaa henkilöä, jotka ovat iältään 82–93 syntyneitä. Tutkimukseen valitut ovat vakituisessa työsuhteessa ja työskentelevät asiantuntijatehtävissä. He ovat mahdollisesti vaihtaneet vakituisesta työsuhteesta toiseen tai ovat yhä saman organisaation palveluksessa, joka edustaa heille ensimmäistä oman alan työpaikkaa. Rajaus haluttiin tehdä vakituisessa työsuhteessa oleviin, jotta voitaisiin selvittää organisaatioon sitoutumisen suhdetta siten, että henkilö itse pystyy vaikuttamaan työsuhteen keston. Kaikki haastateltavat olivat myös suorittaneet koeajan loppuun ja olivat ehtineet työskennellä yrityksessä vähintään vuoden verran.

Haastateltavat valittiin tutkijan omista kontakteista siten, että saatiin kokoon mahdollisimman monipuolinen vastaajajoukko. Tämä tarkoittaa, että haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuttuja joko omasta ystäväpiiristä tai työelämästä. Tutkijalla ei ollut ennakoon käsitystä, onko haastateltavilla varsinaista kokemusta tutkittavien teemojen ympäriltä. Tällä ei tutkimuksen onnistumisen kannalta ollut merkitystä, sillä tarkoituksena oli selvittää haastateltavien suhtautumista sitoutumiseen ja tarkastella, onko Naimin viitekehysten neljällä teemalla vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta sitoutumiseen.

Omien kontaktien hyödyntäminen osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä haastattelutilanteet olivat rentoja ja haastattelijan sekä haastateltavien välillä valitsi selkeä luottamus siitä, että myös aroista aiheista uskalsi keskustella. Tämä rikastutti aineistoa entisestään. Haastattelujen pituus vaihteli vajaasta tunnista puoleentoista tuntiin. Luonnollisesti pidempään kestäneissä haastatteluissa haastateltavilla oli paljon omakohtaisia kokemuksia aihepiirien tiimoilta.

Haastatteluiden avulla on pyritty saamaan kokonaiskuva henkilöiden ajatuksista, käsityksistä ja omista kokemuksista ilmiöön liittyen. Haastattelun aikana on pyritty välttämään johdattelua, jotta tulokset olisivat mahdollisimman realistiset ja haastateltavat kertoisivat ilmiöstä mahdollisimman paljon omin sanoin.



Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, sillä tutkimuksessa oli selvillä neljä teemaa, joista keskustellaan ja samalla viitekehys, joka ohjaa tutkimuksen suuntaa. Nämä teemat ovat Naimin mallista poimittuina mentorointi, strateginen johtaminen, sosiaalinen media sekä tiedon jakaminen. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi 2018). Tässä teemahaastattelussa myös toisinaan tarkennettiin ja syvennettiin kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Tätä tapahtui luonnollisesti silloin, kun jollain haastateltavista oli enemmän kokemusta tietystä tema-alueen aiheesta.

Koska tutkimuksessa pyrittiin selvittämään viitekehysten toimivuutta mahdollisimman monessa kontekstissa, tutkimukseen osallistuvat edustivat eri sukupuolia ja eri ammattikuntia sekä työskentelivät hyvin eri kokoisissa ja eri aloja edustavissa organisaatioissa. Vastaajista naisia oli viisi ja miehiä kaksi. Haastateltavat työskentelivät HR:ssä, markkinoinnissa, talousosastolla, IT-konsulttina, LVI-suunnittelijana sekä logistiikkapuolen koordinaattorina. Organisaatioiden koot vaihtelivat alle 20 hengen yrityksistä yli 600 hengen yrityksiin. Valtaosa vastaajista työskenteli yli 200 hengen organisaatioissa. Haastateltavien organisaatiot edustivat IT-, metsäteollisuus-, ravintola-, logistiikka-, sekä suunnittelu- ja konsultointialaa.

Haastattelut suoritettiin joko julkisella paikalla, haastateltavan tai haastattelijan kotona tai Skypen välityksellä. Kaikille haastateltaville pyrittiin järjestämään mahdollisimman rauhallinen ja luottamuksellinen ympäristö keskustelulle niin, etteivät ulkopuoliset tekijät päässeet häiritsemään tai keskeyttämään haastattelua. Haastateltavat saivat tietää etukäteen, millaisista teemoista haastattelussa tullaan keskustelemaan. Haastateltavilta pyydettiin myös lupa haastatteluiden nauhoittamiseen. Kaikki kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin puhelimesta ja Skypen välityksellä tehty nauhoitettiin Skypen omalla nauhoitusohjelmalla. Jokaisen haastattelutilanteen jälkeen haastattelusta kirjattiin ylös siitä heränneitä mielenkiintoisia ajatuksia.

Haastateltavat kokivat haastattelutilanteen positiiviseksi ja useat saivat haastattelusta jotain myös itselleen, sillä kysymykset saivat pohtimaan omaa uraa ja samalla selkeyttivät ja kirkastivat omia ajatuksia.

### 3.3 Analyysin toteuttaminen

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin ja vastaukset teemoiteltiin Naimin ja Lenkan (2018) viitekehysten mukaisesti neljän teeman alle. Teemoittelun jälkeen aineisto tyypiteltiin, jolloin teemojen sisältä etsittiin näkemyksille yhteisiä sekä poikkeavia ominaisuuksia. Sekä teemoittelu että tyypittely ovat sisällönanalyysin aineiston jäsentämisen keinoja (Puusa 2011, 117–121).

Analyysissa on tarkoitus saada haastateltavien vastausten perusteella selville, löytyykö teemojen alta kytkös osaamisen kehittymiseen ja sen kautta sitoutumiseen. Tarkoitus on myös selvittää mallin toimivuutta eri konteksteissa: so-

veltuuko viitekehys vain tietyn kokoisiin ja tiettyä toimialaa edustaviin organisaatioihin, ovatko viitekehyksessä nousseet neljä teemaa oleellisia osaamisen kehittymisen kannalta, vai jääkö joku teemoista selkeästi enemmän tai vähemmän huomiolle? Tästä syystä analyysin näkökulma on myös kriittinen, koska siinä etsitään havaintoja mallin vastaisesti.

Analyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa informaatiota. Jäsentämisen kautta aineistosta muodostuu mielekäs, selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka perusteella on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriasidonnainen. (Puusa 2011, 117–121.)

Tämän tutkimuksen aineiston analyysia ohjasi Naimin (2018) kirjallisuuskatsauksen pohjalta luoma käsitteellinen viitekehys, joten puhutaan teorialähtöisestä analyysistä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa haluttiin lähteä testaamaan viitekehysten toimivuutta, sillä empiirinen validointi uupui Naimin tutkimuksesta kokonaan. Samalla mallia pääsi kokeilemaan suomalaisessa kontekstissa, sillä myös kulttuurilla on merkitystä, millaisia tuloksia saadaan. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysin tukena ja rikastuttajana esitetään lainauksia alkuperäisistä haastatteluista.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä poimitaan yläluokkaa tai alaluokkaa kuvaavia ilmiöitä, jotka sijoitetaan muodostetun analyysirungon mukaisesti. Aineisto ensin pelkistetään ja pelkistetyt ilmaukset listataan. Pelkistämässä aineistosta karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään ja yhdistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa yläluokkiin on listattu Naimin viitekehysten mukaiset neljä teemaa. Kustakin teemasta on etsitty sellaisia ilmaisuja, joista voi tehdä tulkinnan osaamisen kehittymisestä. Ohessa esimerkki analyysin etenemisestä.

#### ESIMERKKI 1 Mentorointiin liitetyt merkitykset.

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Mentorointi	"Itse saa pikaista mentorointia itseä kokeneemmilta devaajilta tarvittaessa ja kun tehdään yhdessä asioita niin siinä oppii molemmat."  "Se avas mulle sellasta historiatietoa, mitä ei oo mihinkään kirjattuna ja siitä oppi."	Kokeneempien työntekijöiden tuki, yhdessä tekeminen  Hiljaisen tiedon jakaminen	Osaamisen kehittyminen

Esimerkissä tarkastellaan mentoroinnin teema-alueen keskustelussa syntyneitä viittauksia osaamisen kehittymiseen. Analyysin haasteeksi osoittautui se, että Naimin ja Lenkan (2018) mallia oli vaikea noudattaa juuri sellaisenaan, vaan tie-

tyn teeman ympärillä keskityttiin myös muihin käsitteisiin, jotka olivat kytköksissä suoraan esimerkiksi sitoutumiseen. Aiheet siis linkittyivät toinen toisiinsa, mikä johti lopulta myös mallin uudelleen muovaamiseen, jotta sen saisi ilmaista käytännöllisemmässä muodossa.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen arviointi

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, sitä käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti taas kuvaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa haastattelutilanteissa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, etteivät tutkijan omat mielipiteet, asenteet tai muut ominaisuudet vaikuta siihen, mitä hän kuulee tai havainnoi. Haastattelutilanteissa on toimittu puolueettomasti ja haastateltavaa johdattelematta, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja. Tutkimuksessa on päädytty myös tietoiseen ratkaisuun siitä, ettei haastateltaville esitelty Naimin käsitteellistä viitekehystä etukäteen, jotta voitiin välttyä sen mahdolliselta vastauksia tiettyyn suuntaan johdattelevalta vaikutukselta.

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti aineisto on pieni, jotta se olisi paremmin hallittavissa. Tutkimukseen osallistuneiden lukumäärän päättäminen osoittautui haasteelliseksi arvioida, mutta aineisto osoittautui kuitenkin monipuoliseksi. Omien kontaktien hyödyntämisen etu oli se, että haastateltavat pystyivät olemaan haastattelutilanteissa rentoja ja heidän oli helppo kertoa omista kokemuksistaan. Jos henkilöt olisi valittu sattumanvaraisesti ja tuntematta lainkaan heidän taustojaan, voidaan pohtia, olisivatko tulokset olleet täysin erilaiset.

Tutkimuksessa on huomioitu hyvä tieteellinen käytäntö. Haastateltavien anonymiteettiä ja yksityisyyden suojaa on kunnioitettu ja heitä ei suoraan vastausten perusteella pysty yhdistämään tiettyyn yritykseen. Vastauksia on tarpeen mukaan naamioitu tunnistamisen välttämiseksi. Kaikki haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä on halutessaan ollut myös mahdollisuus keskeyttää haastattelu tai olla vastaamatta epämieluisiin kysymyksiin. Kaikille haastateltaville on kerrottu ennen haastattelua haastattelun kulku ja tutkimuksen tavoitteet. Kaikki haastateltavat ovat halutessaan saaneet käyttöönsä tutkimustulokset.

Haastateltaville on ilmoitettu, että haastattelu nauhoitetaan ja nauhoitusta käytetään vain tätä tutkimusta varten. Haastateltaville mainittiin myös haastattelun odotettu kesto. Koska Naimin käsitteellinen viitekehys on tarjonnut mahdollisuuden tutkijan omille tulkinnoille ja pohdinnoille, tutkimustulokset ja eri teema-alueiden käsittely voisivat olla hyvin erilaiset jonkun toisen tutkijan käsissä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Mentorointi

Ensimmäisessä teema-alueessa haluttiin selvittää, ovatko haastateltavat olleet mukana mentorointiohjelmassa, onko heille tarjottu mentoria yrityksen sisältä tai ulkopuolelta tai ovatko he itse hakeutuneet mentoroinnin pariin. Haastateltavista kahdella oli kokemusta yrityksen sisäisestä mentoroinnista, yhdellä yrityksen ulkopuolisesta ja yksi oli ollut mukana mentoroinnissa opiskeluaikana. Kiinnostavaa oli selvittää, miten haastateltavat kokivat mentoroinnin vaikutuksen osaamisen kehittymisen kannalta. Mentoroinnilla on myös suora yhteys organisaation sitoutumiseen, sillä aktori on altis mentorin omille asenteille ja uskomuksille organisaatiosta. Jos asenteet ovat myönteisiä, tällä on myönteinen vaikutus myös aktorin sitoutumiseen (Dow 2014, 105). Myös Hartmannin (2013, 2299) tutkimus tukee tätä väitettä, sillä mentoroinnilla nähdään olevan positiivinen yhteys affektiiviseen sitoutumiseen. Tutkimuksen toinen kiinnostava havainto oli, että organisaation sisältä tulevalla mentorilla on vahvempi vaikutus aktorin organisaation sitoutumiseen kuin organisaation ulkopuolisella mentorilla.

Dowin (2014, 110) mukaan mentoroinnista on hyötyä myös oppimisen ja itseluottamuksen kasvun kannalta, mikäli mentorointisuhde on mahdollisimman vahva. Tätä vahvistaa myös yhden haastateltavan vastaus, jossa hän kuvasi suhdettaan mentoriin hyvin luottamukselliseksi ja myönteiseksi.

Kun sulla on tommonen mentori, niin sulla tulee semmonen suhde et jos tulee tarpeen kysyä tai tarviit tukea päätöksentekoon niin siltä on aina hyvä kysyä. Sulla on siihen kuitenkin vähän erityyppinen suhde kuin muihin vastaavassa asemassa oleviin henkilöihin, jotka vois sua tukea. Muille sä et ehkä kehtaa olla silleen, et emmä nyt tiedä tästä mitään niin sille tavallaan pystyy menee silleen et aaaa auta mua. (H4)

Kokenut mentori yrityksen sisältä koettiin hyödyllisemmäksi juuri uran alkutai-paleella, kun omaa ammatillista osaamista on pohjalla vielä varsin vähän. Talon ulkopuolelta tulevaa mentoria voisi taas hyödyntää siinä tapauksessa, kun osaa-mista on pohjalla enemmän. Talon sisältä tuleva mentori jakoi myös mielipiteet, sillä yhdelle vastaajista se tuntui hankalalta ajatukselta siinä tapauksessa, mikäli mentori olisi lähin työkaveri tai esimies. Yksi vastaajista taas piti talon sisäistä mentoria parempana, koska eteen tulevia kysymyksiä voisi kysyä pitkin työviik-koa. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että onnistuneella perehdyttämisellä on suuri rooli työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta.

Sanotaan, että jos seuraavaksi siirtyisin tästä ylemmäksi niin siinä tapauksessa ulko-puolinen mentori voisi olla hyödyllinen, kun mulla on taustalla jo omaa osaamista siitä tehtävästä. (H4)

En ainakaan ite löytänyt mitään sopivaa mentoria (talon sisältä) sillä hetkellä, joka ois ollu hyvä siihen, et mä oon aika vahva tässä mun omassa alassa jo. Et jos mä haluaisin mentorointia, se olis jotain muusta tavallaan aihepiiristä ehkä enemmän. (H2)

Mentoroinnilla ja osaamisen kehittymisellä tuntui olevan vastausten perusteella selkeä yhteys. Lähes kaikissa vastauksissa koettiin tapahtuneen suoraa oppi-mista.

Itse saa pikaista mentorointia itseä kokeneemilta työntekijöiltä tarvittaessa ja kun tehdään yhdessä asioita niin siinä oppii molemmat. (H2)

Se avas mulle sellasta historiatietoo, mitä ei oo mihinkään kirjattuna ja siit oppi. (H4)

Hän anto tehtäväksi tehdä itsestäni SWOT-analyysin, niin kyllä siinä joutu aika syvälle menee omaan ammatilliseen minääni. (H5)

Pystyn sen kanssa ottaa tiettyjä aihealueita mitä käydään läpi, et sieltäkin voi saada vinkkejä ja sellaista sparrailuapua. (H6)

Dulinin (2008, 54) johtamistutkimuksessa kiinnostava löydös oli, että Y-suku-polvi toivoo johtajakseen mentorin kaltaista esimiestä tai esimiehen, joka vähin-tään tarjoaa mahdollisuuden mentorointiin. Varsinkin uran alkuvaiheessa men-torointisuhde koetaan tärkeäksi. Y-sukupolven edustajat eivät halua hidasta ura-kehitystä, vaan he haluavat monipuolisia mahdollisuuksia kasvaa ammatillisesti ja oppia. Mentorin tulisi myös opastamisen lisäksi kuunnella heitä.

Tämän tutkimuksen myötä on relevanttia tarkastella mentoroinnin yhtey-dessä myös suomalaisten haastateltavien kokemuksia omista esimiehistään sekä heidän ajatuksiaan hyvän esimiehen ominaisuuksista. Mitä he heissä arvostavat ja mitä eivät? Löytyykö vastauksista kenties viittauksia mentoroinnin suuntaan? Erityisesti vastauksista etsittiin seikkoja, jotka viittaisivat mentorointiin ja osaa-misen kehittymiseen.

Onnistuneella johtamisella on myös iso merkitys nuorten sitoutumisen kan-nalta. Suomessa johdetaan yhä monessa yrityksessä vanhakantaisesti työntekijää

valvoen, vaikka uudet sukupolvet etsivät työstään merkityksiä. Syntyy väistämättä konflikteja. (Tienari & Piekkari 2011, 96.)

Sellainen tosi avoin, hirveen fiksu ja se osaa antaa hirveen hyviä vinkkejä ja neuvoja, tietää aina missä mennään ja mitä pitäis tehdä. Mä oon oppinut siltä aika paljon asioita. Must on tärkeetä et esimies tietää ainakin kaikki olennaiset asiat. Odotan et esimieheltä saa urakehitykseen vinkkejä, ja miten pääsee kehittämään itseensä. (H2)

Sil on vahva luotto mun tekemiseen ja sil on se tosi vahva tuki. Se halua tukea mun kehittymistä ja heittää mulle haasteita. (H4)

Se, että se antaa itsenäisyyttä ja luottamusta ja et se on sellainen mentoroiva/sparraava esimies, jolta voi kysyä ja se pysähtyy auttamaan jos tarvitsee apua. Se mahdollistaa, et siinä hommassa kasvaa ja kehittyy. (H6)

Vastauksista löytyi selkeä yhteys osaamisen kehittämisen ja esimiehen tuen välillä sekä viittauksia mentorointiin. Dulinin (2008, 56) mukaan Y-sukupolven edustajat näkevät oppimisen elinikäisenä pyrkimyksenä ja jos he eivät kukoista työympäristössään he myös mielellään vaihtavat työpaikkaa. Kaikki haastateltavat toivat vastauksissaan ilmi, että esimiehen tulisi ennen kaikkea olla luotettava ja helposti lähestyttävä. Esimiehellä tulisi myös olla vahvat tiedot ja taidot alalta.

Esimiehellä on vastausten perusteella myös todella iso rooli työssä viihtymisen kannalta ja yksi vastaajista ilmaisikin, että on lähinnä esimiehen epäasiallisen käytöksen takia vaihtamassa työpaikkaa. Esimies nähdään myös asioiden mahdollistajana, joten jos kohdalle sattuu huono esimies, tämä pahimmillaan jarruttaa omaa urakehitystä. Huonoa esimiestä vuorostaan kuvailtiin etäiseksi ja alaisten yläpuolella olevaksi. Pihan (2012, 129-132) teoksessa esitelty tutkimus Y-sukupolvesta vahvistaa myös omalta osaltaan näitä väitteitä, sillä esimies nähdään juuri mahdollistajana, jolla on vahva osaaminen omalta alaltaan ja joka ennen kaikkea haluaa sparrata ja auttaa alaisiaan.

## 4.2 Sosiaalinen media

Millaisia työkaluja suomalaiset Y-sukupolven asiantuntijatehtävissä työskentelevät nuoret käyttävät työpaikoillaan? Toisessa teema-alueessa haluttiin selvittää, kuinka suuri merkitys sosiaalisen median käytöllä on tutkimukseen osallistuneille, onko yrityksessä sosiaalisen median käytölle selkeää suunnitelmaa ja onko sosiaalisella medially vaikuttava osaamisen kehittämiseen tai yrityskulttuuriin ja arvoihin sitouttamisen kannalta.

Y-sukupolvea sanotaan teknologisesti lukutaitoisimmaksi sukupolveksi, koska sen jäsenet ovat kasvaneet digitaalisella aikakaudella. Tälle sukupolvelle jakaminen, tykkääminen, tviittaaminen, bloggaaminen ja pikaviestittely ovat normaali osa arkea. (Naim 2014, 174.) Naimin (2014) mukaan sosiaalista mediaa tulisikin hyödyntää organisaatioissa, jotta yritys voisi säilyttää Y-sukupolven

työntekijät. Y-sukupolvelle on ominaista teknologiaan uppoutuminen, kehityskeskisyys, tunnustuksen etsiminen, palautteen halu ja tiimikeskeisyys. Sosiaalisen median työkalut ovat Naimin mukaan vastaus tähän tarpeeseen, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden tiedon jakamiseen, viestintään ja suhteiden rakentamiseen.

Organisaatiot ovat auttamatta teknologisesta kehityksestä jäljessä ja turvautuvat usein tuttuihin ja turvallisiin työvälineisiin, joita vanhempien sukupolvien työntekijät ovat tottuneet käyttämään. Sähköposti ja vanhakantainen intranet löytyy yhä todella monesta organisaatiosta. Monessa yrityksessä ei juuri muita työkaluja olekaan käytössä.

Haastateltujen joukossa oli selvää hajontaa, sillä osassa organisaatioista selkeästi käytettiin enemmän sosiaalista mediaa kuin toisissa. Haastatteluista oli havaittavissa, että IT-puolen yrityksissä luonnollisesti käytettiin enemmän uutta teknologiaa kuin esimerkiksi perinteisessä suunnitteluinsinööriyrityksessä.

Intra ja sähköposti meillä on. Kuulostaa hirveen vanhanaikaiselta. Omassa työssä en oo tarvinnut muita. (H1)

Ei meillä oikein taida olla mitään sometyökaluja. Lähinnä Skype ollut käytössä ja sähköposti. (H5)

Pikaviestintään asiakasprojekteissa on useimmiten Slackia tai Teamsia yms käytössä. Yrityksen sisällä me ollaan käytetty Flowdockia. Hitaampaan kommunikaatioon meillä on toi Discourse käytössä. Sit me käytetään Googlen palveluita videopuheluihin. (H2)

Kiinnostavaa oli havaita, että haastateltavat vaikuttivat sopeutuneen yrityksen toimintatapoihin, sillä asenteet sosiaalisen median käyttämiseen korreloivat selkeästi sen mukaan, olivatko he tottuneet käyttämään kyseisiä palveluita työssään vai eivät. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei suhtautunut täysin kielteisesti sosiaaliseen mediaan, vaan oli valmis käyttämään sitä, mikäli yritys niin edellyttäisi.

Mä oon ihan tyytyväinen näihin perinteisiin juttuihin. Se on varmaan se mitä on tottunut käyttää. Ei mul mitään niit vastaan oo et jos joku tollanen (some)palvelu tulis käyttöön niin varmasti se ois loppupeleissä kuitenkin tosi hyvä juttu. (H1)

Jos on perusteltua et se toimii (Yammer) niin ei siin oo mulle mitään ongelmaa. Voin siirtyä kyl käyttää sitä. (H3)

Sinänsä mä tykkäisin somesta, jos se toimis. Mun mielestä ne on tosi hyviä nopeita viestinnän välineitä, mut se vaatis sen et niitä käytetään. (H4)

Kun niitä on oppinut käyttämään niin kyl niistä löytää arvoa. Kyl se nopeuttaa ja helpottaa sitä työn tekemistä aika paljon ja asioiden ilmoittamista. Kyl mä veikkaan et hommat hidastuis jonkin verran, jos palattais pelkkään sähköpostiin. (H2)

Kyllä mä haluan et käytettäis mahdollisimman moderneja välineitä. Kyllä se turhautaisi, jos on kauheen vanhanaikainen (organisaatio). (H6)

Naimin (2014, 176) mukaan älykäs sisäinen viestintä ja tiedon oikea-aikainen saatavuus ovat erittäin tärkeitä Y-sukupolvelle. Organisaatioissa voitaisiin hyödyntää blogeja, sosiaalisia intranettejä ja sisäisiä verkostoitumiskanavia kuten Yammeria lisäämään Y-sukupolven työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Yammer mainittiin useammassa vastauksessa, mutta selvästi organisaatioissa ei ollut löydetty sille selkeää käyttötarkoitusta. Suurimmalla osalla vastaajista oli myös Skype käytössä työpaikallaan ja erityisen hyödylliseksi tämän työkalun kokivat ne vastaajat, joille Skype edusti ainoaa käyttökelpoista sosiaalisen median työkalua. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että myös organisaation vanhemmat työntekijät ovat omaksuneet sen käyttöönsä, kun taas Yammer vaikuttaa käyttökelttomalta sen vuoksi, etteivät kaikki halua tai osaa käyttää sitä.

Meillä on Yammer, mutta se ei oo kovin aktiivisessa käytössä. Läheskään kaikki meidän firmasta ei käytä Yammeria, eikä siellä muutenkaan juuri mitään tapahdu. (H4)

Skype on erittäin hyödyllinen et sitä käytän päivittäin. Sä voit viestitellä ja soittaa puheluita sen kautta ja mikä tärkeintä sä näät aina onks joku työntekijä, jonka sä haluat tavoittaa, paikalla. (H3)

Naimin (2014) mukaan sosiaalinen media toimii myös välineenä, jolla luodaan ja markkinoidaan työnantajamielikuvaa sekä sisäisesti että ulkoisesti ja jolla tehdään yrityksestä houkutteleva Y-sukupolven työntekijöiden säilyttämistä varten.

Koska markkinoijat ovat osanneet jo hyödyntää sosiaalista mediaa asiakkaitensa sitouttamiseen, samaa tekniikkaa voidaan hyödyntää myös HR:ssä työntekijöiden sitouttamiseen. Tämä edellyttää sosiaaliseen mediaan pohjautuvan säilyttämisstrategian luomisen organisaatioon. (Naim 2014, 177.) Monet yritykset ovat alkaneet käyttää sosiaalisen median kanavia sisäisesti helpottaakseen viestintää, yhteistyötä ja rakentaakseen sitoutunutta työvoimaa. (Bolton 2013, 29.)

Selkeää sosiaalisen median strategiaa tai käytäntöjä ei ollut havaittavissa haastateltavien vastausten perusteella, vaan työkalut tuntuivat olevan enemmän irrallisia. Eräs vastaajista kertoi turhautuneensa työpaikallaan, sillä sisäisen viestinnän kanavia oli käytössä niin paljon, ettei oikein tiennyt, missä mikäkin tieto liikkuu.

Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että mikäli yritys haluaa hyödyntää sosiaalista mediaa työnantajamielikuvan rakentamiseen, viestinnän tulisi olla uskottavaa. Uskottavuus on luonnollisesti sitä voimakkaampaa mitä paremmin työntekijä pystyy itse samaistumaan viestintään. Tätä väitettä tukee myös Faourin ja Heinzen (2013) tutkimus, jossa nostetaan esille, että organisaatioiden tulisi aina mainostaa todellista kuvaa yrityksestä ja tämä onnistuu integroimalla organisaatioon käytäntö, joka varmistaa aitouden ja totuuden toteutumisen. Väärän tiedon antaminen johtaa Y-sukupolven luottamuksen menettämiseen organisaatiota kohtaan.



Oon ollut yrityksessä et sinne on tietyt ihmiset halunnut tulla duuniin sen perusteella, mitä ne on nähny somessa kulttuurista nimenomaan ja haluavat tulla sit yritykseen töihin. Riippuu tosi paljon miten mä koen sen organisaation itse, et jos se on huono ja sit sieltä tulee hehkutusta niin kyllä sen lähinnä vitsiksi kokee. Se voi olla välillä aika vaikeetakin löytää sellaista aitoa tarinaa, et onko se vaan sellaista kulttuuripesua somessa vai mikä on sit sitä aitoo. (H6)

Mun mielestä on tosi kiva et jos meillä järjestetään jotain tapahtumia ja niistä tulee somemerkintöjä jonnekin, niin se on kiva nähdä et täällä tapahtuu tällasta. Sit on semmonen yhteenkuuluvuuden fiilis ja kiva näyttää muillekin mitä ollaan tekemässä ja voi olla ylpee niistä. (H2)

Jonkinlainen yhteys sosiaalisen median käyttämisellä ja osaamisen kehittymisellä oli myös havaittavissa vastauksissa. Sosiaalista mediaa on käytetty tiedon jakamiseen, opettamiseen ja kysymiseen sekä tallentamiseen. Tiedon karttumista voidaan luonnollisesti pitää osaamisen kehittymisenä. Vähiten sosiaalista mediaa työssään käyttäneet tunsivat vähäisintä yhteyttä osaamisen kehittymiseen. Luon (2018, 90) tutkimuksessa selvisi, että mikäli organisaatio hyödyntää yrityksen sisällä sosiaalisen median työkaluista blogeja, joissa jaetaan myös työhön liittymätöntä sisältöä, tällä on positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Luo selittää blogin kautta sitoutumista siten, että työntekijät oppivat tuntemaan yrityksensä ja kollegansa paremmin, kun jakavat tietoa blogin kautta.

Teamsissa nyt ehkä se et jos tulee tällaisia ongelmatapauksia toiminnanohjausjärjestelmän suhteen, niin voi kysyä apua ja sit se opetetaan sulle. Niissähän oon oppinut ainakin. On hyödyllinen kanava, varsinkin kun sinne jää se tieto ja sinne pystyy kaikkia noita tiedostoja tallentaa ja päivittämään. (H7)

Kyllä se tieto välittyy siellä aika nopeesti et tavallaan kyl siel pystyy oppimaan. (H2)

Mä kuulun Facebookissa semmosiin pienempiin ryhmiin ja verkostoihin, joissa jaetaan tietoa ja joissa voi kysyä apua. On sisäisissäkin kanavissa ollut, et on vaikka opetettu jonkun työvälineen käyttöä tai jostain asiasta opetettu. (H6)

Sosiaalisen median työkaluja työssään käyttäneet olivat kuitenkin kaikki yhtä mieltä siitä, että ne helpottivat työntekoa nopeutensa vuoksi.

### 4.3 Tiedon jakaminen

Kolmannessa teema-alueessa selvitettiin, miten tieto jakautuu työntekijöiden välillä vastaajien organisaatioissa. Erityisesti tässä haluttiin keskittyä hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä se on koettu usein haasteeksi organisaatioissa. Hiljainen tieto alkaa jakautua normaalisti usein perehdyttämävaiheessa, jolloin uusi työntekijä saa kokeneemmilta työntekijöiltä tietoa sekä työtehtävien hoidosta että organisaation omista toimintatavoista. Naimin mallin mukaan tiedon jakaminen korreloi vahvasti osaamisen kehittymisen kanssa ja erityisesti Y-sukupolven

edustajat hamuavat tietoa, sillä haluavat oppia ja kehittyä nopeasti. Tutkimuksessa oli kiinnostavaa selvittää, onko organisaatioissa selkeää suunnitelmaa tiedon jakamiselle, kannustetaanko organisaatiossa tiedon jakamiseen ja miten vastaajan oma osaaminen on kehittynyt tiedon jakamisen myötä.

Vain kahdessa haastateltavien edustamassa organisaatiossa oli havaittavissa suunnitelma tiedon jakamiselle. Muissa organisaatioissa tiedon saamisen vastuu oli joko jätetty työntekijälle itselleen varsinaisen perehdyttämisen jälkeen, eli kyselemisen kautta tietoa sai haalittua itselleen tai tieto jakautui luontevasti työnteon lomassa, jolloin osaamista jaettiin esimerkiksi projektin yhteydessä.

Ilmiselvät on nää seuraajasuunnittelut. Jos nähään et joku on jäämässä eläkkeelle, niin sille laitetaan aina joku kylkeen kulkemaan ja oppimaan. Me aika paljon harrastetaan tehtäväkiertoo. 5 vuotta rupee ole jo tosi pitkä ura, niin me nähdään, et siinä vaiheessa se kehitys pysähtyy niin ei me haluta potkii niit yrityksestä ulos, vaan yritetään keksiä niille jotain uutta tekemistä. Aina löytyy joku luontainen projekti mihin ne siirtyy ja sit me nostetaan toinen henkilö tilalle. (H4)

Yritetään samalla olla ketteriä ja nopeita niin se vähän tuppaa jäämään ihmisten päähän se käytännön spesifi osaaminen. Mut sit on näitä mentorointihommia ja tiimit keskenään sparrailee et se leviäis sitä kautta se tieto vähän paremmin. (H2)

Seuraajasuunnittelut ja tehtäväkierrot oli havaittu toimiviksi yhden haastateltavan organisaatiossa. Tällöin yhden ihmisen haltuun ei jää valtavaa määrää tietoa, kun tehtäviä vaihdellaan viimeistään viiden vuoden välein. Samalla työntekijä ei pääse kyllästymään entisiin tehtäviinsä, kun odotettavissa on jälleen uuden oppimista. Myös tieto siirtyy samalla yrityksen sisällä osajalta toiselle, kun on aika nostaa uusi henkilö entisen tilalle. Toisessa organisaatiossa taas mentorien tarjoaminen kaikille työntekijöille sekä yhdessä tekemisen kulttuuri vaikuttivat voimakkaasti siihen, että tieto kulkeutuu henkilöltä toiselle ja oppiminen mahdollistuu.

Työntekijöiden asenteet tiedon jakamiseen vaihtelivat myös eri organisaatioissa. Osassa koettiin, ettei tietoa pantata, kun taas toisissa tieto saattoi jäädä tietyn henkilön haltuun. Khanin (2015, 417) tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti nuoret pitävät organisaatioviestintää tärkeänä, sillä jos he ovat organisaatiossa uusia, heille on tärkeä saada selkeä kuva omasta työstään, vastuista ja arviointikriteereistä. Hanin (2010) tutkimuksessa selvisi, että myönteisellä tiedon jakamisen kulttuurilla on merkittävä yhteys organisaatioon sitoutumiseen.

En muista et missään ois kannustettu tiedonjakoon. Kyllä varmasti oon jotain tietoa saanut, mutta enemmänkin voisi oppia. Varsinkin jos on sellainen esimies, joka puuhaa vaan omiaan, niin et sä sit oikein opi mitään sellaiselta. (H6)

Meil on myös hyvä ilmapiiri siinä, että ihmiset ei pimitä sitä (tietoa), meillä ei omia töitä tai turvata selustaa et ei uskalletais jakaa sitä tietoo. (H4)

Kyllä meillä kaikki kertoo mielellään et ei sitä pantata mitenkään, et tää on niin pieni organisaatio, et pakko kertoo niitä asioita eteenpäin. (H5)

Perehdyttäminen koettiin varsin onnistuneeksi useassa vastauksessa ja tällä nähtiin olevan selkeä rooli tiedon jakautumisen kannalta.

Kun ei ollut siitä työnteosta varsinaista kokemusta ni se ensimmäinen projekti oli tosi pieni ja se onnistu mun mielestä silleen niinku firman puolesta tosi hyvin, et käytiin asiat rauhassa läpi vaik oli niinku yksinkertainen. Sanotaan et tänä päivänä mult menis siihen hommaan pari tuntia aikaa, niin mul meni me käytettiin viikko melkein aikaa siihen mun ensimmäiseen hommaan. Nyt kun tälleen jälkikäteen miettii niin se oli oikeesti silleen tosi hyvin käyty et mullahan heräs jatkuvasti kysymyksiä oli se sit liittyen siihen työhön tai työtehtävään, mitä mä jouduin tekeen niin jatkuvasti heräs kysymyksiä ja mulla oli se tietty henkilö siinä kuka oli sen tehtävän antanut niin käytiin sen kanssa läpi se ihan niinku alusta pitäen ja nyt kun oikeesti miettii, mä en oo vielä aikasemmin miettinyt, et mun mielestä se onnistu kyl tosi hyvin, et silleen hyvin ajettiin siihen hommaan mukaan. (H3)

Silloin kun mä aloitin tuolla, niin siinä oli silleen onnellinen tilanne et se kuka oli se mun edeltäjä niin se ei ollut niinkun läpsystä vaihto vaan hän oli siinä vielä muutaman viikon mun kanssa. Eli ensin olin tavallaan taustaseuraajana ja oli tehnyt esimiehen kanssa paperille listan et nää on kaikkia niitä mitä mun toimenkuvaan kuuluu, sit aluks seurasin siinä taustalla ja mitä tää arki on ja mitä kaikkee se teki ja miten se teki ja miten sen päivät rakentui. Ja sit pikkuhiljaa ruvettiin sitten siirtämään sitä et viimeisen viikon hän seuras taustalta ja sit kun tuli se päivä et hän jäi pois, niin mulla oli luottavainen fiilis jäädä sinne, koska oltiin useampi viikko tehty yhdessä eikä laitettu kylmiltään tekemään mitään. (H1)

Onnistuneen perehdyttämisen tärkeyttä ei voi kyllin korostaa. Kivirannan mukaan (2011, 69-70) nuorten työntekijöiden kokemus työnantajasta lähtee rakentumaan perehdyttämisestä, mahdollisesta mentoroitavana olemisesta tai vain työn tekemisestä. Kun uusi työ on aloitettu, kuva rakentuu muutaman kuukauden kuluessa siitä, kun hän on aloittanut työnsä. Nuorten ohjaamiseen tarvitaan tavoitteita sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille, sillä he etsivät vielä omaa paikkaansa. (muokkaa tätä kappaletta vielä omin sanoin)

#### 4.4 Strateginen johtaminen

Kiinnostavin alue tässä tutkimuksessa on ollut varmasti viimeisen teema-alueen eli strategisen johtamisen tutkiminen organisaatioissa. Jo pelkkänä käsitteenä aihe on monitulkintainen ja laaja, joten siihen on voinut sisällyttää käsiteltäväksi hyvin monenlaisia aihealueita aina ikäjohtamisesta osaamisen johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja arvoihin, tasa-arvoon ja muutokkyvykkyyteen. Strategia on se, joka määrittää pitkälti yrityksen tavan toimia ohjaamalla toimintaa tiettyyn suuntaan. Strategisella johtamisella voisi sanoa olevan jopa merkittävin rooli sitoututtamisen onnistumisen kannalta, sillä sen onnistuttua eri osa-alueilla voidaan huomata selkeitä hyötyjä esimerkiksi työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittymisen alueilla.

Kivirannan mukaan (2011, 71) kun organisaatiossa arvioidaan lähinnä osaamista ja työkykyä, tämä antaa realistisen pohjan eri-ikäisten johtamiselle. Ikäjohtamiseen liittyy vahvasti myös osaamisen johtaminen. Tällöin osaamista pidetään koko organisaation strategisen suunnittelun ja operatiivisen johtamisen osana. (Kiviranta 2011, 135.) Myös Ilmarinen (2006, 200) ilmoittaa yhdeksi ikäjohtamisen visioksi hyvän osaamisen. Tällöin yhteinen osaaminen ja työssä oppiminen on sisäistetty organisaatiossa keskeiseksi johtamistavoitteeksi ja samalla varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen senioreilta junioreille (Ilmarinen 2006, 205). Ilmarinen (2006, 206) ehdottaa hyväksi käytännöiksi hyvän osaamisen edistämiseen esimerkiksi erilaiset koulutukset, työssä oppimisen kehittämisen, hiljaisen tiedon siirto-ohjelmat, seniorit juniorien kouluttajina ja päinvastoin, mestari-kisällijärjestelmän ja mentorointiohjelman. Näistä erillisinä on käsitelty jo Naimin ja Lenkan mallin mukaisesti mentorointi sekä tiedon jakaminen, jota tässä yhteydessä on tarkasteltu nimenomaan hiljaisen tiedon jakamisena.

Ensimmäisenä olikin kiinnostavaa selvittää, onko haastateltavien organisaatioissa nähtävissä ikäjohtamisen kulttuuria ja miten osaamisen kehittymistä ja oppimista organisaatioissa tuetaan. Ikäjohtamisessa otetaan tässä tutkimuksessa erityisesti huomioon nuorille työntekijöille merkitykselliset asiat, kuten hyvä esimiestyö sekä osaamisen kehittyminen eri keinoin, kuten Naimin ja Lenkan mallia hyödyntäen. Hyvän esimiestyön merkitys korostuu myös ikäjohtamisessa, sillä hyvä esimiestyö parantaa ja huono esimiestyö heikentää iän myötä ihmisen työkykyä (Ilmarinen 2006, 210).

Se on aika lailla itestä kiinni ja mitä haluaa tehdä ja kuinka kyvykäs on et mihin pääsee. Kaikki tehdään yhteistyöllä, arvioidaan (koodia) ristiin ja katotaan et se laatu on mahdollisimman korkea. Siinä tulee sitä sparrausta juniorien ja seniorien välillä ja myös samantasoisten tyyppien välillä. (H2)

Tällä hetkellä mä työskentelen muutaman vanhemman kokeneemman suunnittelijan kanssa ja johtavan asiantuntijan kanssa et siel on nuoret ja vanhat sekaisin. Niiltähän sitä parhaiten oppii. (H3)

Kahden haastateltavan vastauksissa kävi selkeästi ilmi, että sekä nuoria että vanhoja, kokeneita ja kokemattomampia on työskennellyt yhdessä samoissa tiimeissä, mikä edesauttaa tiedon jakamista ja oppimista. Kuitenkin vain toisessa yrityksistä tätä on toteutettu tietoisesti ja toisessa yhdistäminen on tapahtunut luonnollisesti: nuoret ovat kokemattomampia ja menevät mukaan projekteihin, joita johtavat vanhemmat kokeneet. Tätä selittää ainakin selvästi alakohtaiset erot. Esimerkiksi koodaamisen parissa työskentelevä haastateltava ilmaisi olevansa jo alansa vahva ammattilainen, kun taas lähes yhtä pitkään LVI-suunnittelijana työskennellyt koki olevansa yhä harjoittelijan asemassa.

Myös yrityksen koolla on merkitystä. Mitä pienempi tiimi tai yritys on, sitä luonnollisempaa myös tiedon jakaminen on, jolloin kaikki opettavat toisiaan. Isoissa organisaatioissa tiedon kulkeutuminen on haastavampaa, mikäli tähän ei ole mitään suunnitelmaa. Yksi vastaajista korosti, että seuraajasuunnittelut ja

työkierrot ovat heidän keinonsa osaamisen ja tiedon siirtämiseen. Kaksi vastaajista koki, ettei heillä ollut systemaattista prosessia tällaiselle toiminnalle, mutta pitivät sitä kuitenkin erittäin hyvänä asiana.

Varsinaista ikäjohtamisen kulttuuria tai strategiaa ei kuitenkaan tunnustettu yhdessäkään organisaatiossa, vaikka tiettyjä ikäjohtamista tukevia toimintatapoja olikin osassa vastaajien organisaatioista käytössä, kuten esimerkiksi mentoimintia. Muun muassa Khanin (2015, 418) tutkimuksen tärkeä havainto oli, että organisaatioiden tulisi ottaa käyttöön joustava strategia, joka huomioi työntekijöiden iän, sillä tutkimuksen mukaan eri-ikäiset kaipaavat organisaatiolta erilaisia asioita. Kun strategia huomioi iän, se edesauttaa motivaatiota ja työtyytyväisyyttä ja kasvattaa organisaatioon sitoutumista.

Seuraavaksi haluttiin selvittää kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuuksista haastateltavien organisaatioissa. Kahdessa vastauksessa korostui oman mukavuusalueen ulkopuolelle heittäminen ja itsensä haastaminen. Tämä koettiin erityisen tehokkaaksi tavaksi oppia. Molemmilla vastaajista oli myös vapaus halutessaan osallistua itseä kehittäviin koulutuksiin ja seminaareihin yrityksen etua silmällä pitäen.

Firma tähtää siihen, et ihmiset oppis asiakasprojektissa, koska se tulee kaikista tuottavimmaksi. Eli laitetaan ihmisiä sellasiin paikkoihin, joissa ne ei välttämättä vielä oo ollu ja joutuu siinä oppii uutta. Että ei pidetä ihmisiä mukavuusalueella ollenkaan. Meillä ei oo mitään pakkokoulutuksia, vaan mulla on vapaus päättää, miksi haluan tulla ja mitä koulutuksia haluan käydä. (H2)

Se et heitetään uusiin tehtäviin ja tilanteisiin koko ajan tai multa kysytään et haluunko mä et se on vähän itestäkin kiinni et haluuko. Se on nimenomaan sitä mukavuusalueen ulkopuolelle menoo koko ajan, mut sehän se kehittää. (H4)

Pari vastaajaa korosti, että koulutuksiin tuli osallistua oman ammattitaidon ylläpitämisen vuoksi.

Jos mun työtehtävä on edellyttänyt jonkin uuden asian oppimista, niin sitten se koulutus siihen asiaan on hankittu. (H1)

Meillä järjestetään sisäisiä koulutuksia ja ulkoisesti tulee eri tuote- ja laitevalmistajia meidän tiloihin tai me mennään kutsusta niiden tiloihin opiskelemaan. Nää koulutukset on aika välttämättömiä, koska markkinat kehittyä koko ajan ja se on meidän velvollisuus et ollaan kärryillä. Käytännössä se on vaan työnantajan etu. (H3)

Huonoimmassa tapauksessa koulutuksiin pääsyn esteenä on ollut esimies, kuten yksi haastateltavista toteaa.

Riippuu tosi paljon esimiehestä, et kuinka paljon on mahdollista päästä ulkopuolisiin tai kalliisiin koulutuksiin. Organisaatio vois mahdollistaa, mut esimies on sit ollut esteenä. Jotkut firmat on tarjonnut sisäisesti koulutuksia, jos on tullut vaikka uusi työväline käyttöön. (H6)

Haastattelun yhteydessä oli kiinnostavaa kysyä myös haastateltavien omaa asennetta organisaatioon sitoutumiseen ja yllättäen kaikissa vastauksissa korostuikin selkeästi juuri osaamiseen ja oppimiseen liittyvät tekijät. Mikäli organisaatio kykenee tarjoamaan uusia tehtäviä ja uusia haasteita sekä mahdollisuuden kehittyä ja edetä, niin yrityksen vaihtamista ei koettu niin tärkeäksi. Tätä tukee myös muun muassa Khanin (2015, 417) tutkimus, jonka mukaan nuoret työntekijät sitoutuvat organisaatioon, mikäli organisaatio investoi heihin tarjoamalla koulutusta.

Vain yksi vastaaja korosti hakevansa selkeästi muutosta, mutta samalla totesi, että on tavannut urallaan henkilöitä, jotka ovat pystyneet kasvamaan yrityksen sisällä ja siten sitoutuneet. Vastaajalla ei ollut omalta uraltaan kokemusta kasvamisen ja kehittymisen kannalta organisaatiossa, joten hän ei täysin pystynyt ottamaan kantaa siihen, voisiko tällä mahdollisesti olla vaikutusta sitoutumiseen. Kuitenkaan kukaan haastateltavista ei täysin kieltänyt tätä asiaa.

Jos jatkuu tälleen miten nyt on, että aina tulee uusia tehtäviä ja uusia haasteita ja saa oppia uutta ni miksi ei. Et tavallaan jos jossain kohti tuntuis et se oma työnkuva jämähätäis, et nyt mä oon tehny tätä samaa tosi pitkään ja ei oo tullu mitään uutta niin ehkä sitten tulis sellainen, et pitäiskö keksii jotain uutta. Tällä hetkellä tuntuu et niitä uusia tehtäviä ja haasteita on tullu mukavasti kokoajan lisää niin ei oo mitään sellasta tarvetta lähteä muualle. (H1)

Tääl tulee niin paljon eri haasteita, kun on eri asiakasprojekteja koko ajan. Oppii niin hirveen nopeesti uutta ja se oppiminen on iso osa sitä, niin en mä ainakaan pääse kylästäymään missään mielessä. (H2)

Se on vähän et onks mulle töitä tossa. Mut varsinkin kun puhutaan et kun meidän organisaatio kuuluu isompaan konserniin niin konsernitasolla ehdottomasti vois in (sitoutua) ja mä oon siinä mielessä aika uskollista tyyppiä, et niin kauan kun on mielenkiintoisia tehtäviä, niin mä voin oikein hyvin. (H4)

Kiinnostava havainto oli myös, että vastausten perusteella tällä hetkellä organisaatioonsa vahvimmin sitoutuneet kokivat tulleen tasa-arvoisimmin kohdelluiksi. Vastausten perusteella vähiten sitoutuneet näkivät suuria ongelmia johtoportaan ja esimiestasolla, sillä organisaatiossa harrastettiin muun muassa suosimista tai epäasiallista kohtelua. Vähemmän sitoutuneisuutta tämänhetkiseen organisaatioon tuntevat kokivat myös heikommin olevansa työssä arvostettuja ja arvostus heitä kohtaan oli heikointa juuri esimiestasolla tai siitä ylempänä. Vahvimmin sitoutuneet näkivät erityisesti organisaation arvojen toteutuvan hyvin yrityksen toiminnassa ja korostivat näitä myös omassa vastauksissaan. Heikoimmin sitoutuneet näkivät arvot lähinnä sanahelinänä.

Nyt kun on tällaisessa ihanassa perheyhtiössä töissä ja siellä on perhearvot tärkeitä, ni kyl mä niinkun oon sitoutunut siihen yritykseen ja siihen organisaatioon enkä pelkääntään siihen työtehtävään, koska musta on ihanaa kokea, että mä kuulun siihen porukkaan ja siihen perheeseen. (H1)

Kyl musta tuntuu et aika usein ne (arvot) jää sanahelinäksi. Jää vähän heppoiseksi. Johto jollain strategiapäivillä keksinyt. (H6)

Myös Pihan (2012, 100-103) Dialogi-selvitys osoittaa, että arvoilla on suuri merkitys Y-sukupolvelle. Arvoton yritys on kelvoton yritys. Jopa 74 % opiskelijoista piti tärkeänä, että yrityksen arvopohja on vankka.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Naimin ja Lenkan mallia tässä työssä hyödynnettäessä ensimmäinen haaste oli saada kasaan sellaiset haastattelukysymykset, jotka parhaiten toisivat haastateltavien vastauksista esiin aiheeseen liittyvät asiat. Naim ja Lenka eivät tuoneet artikkelissaan ilmi, minkälaiseen organisaatioon tai ammattikuntaan tätä mallia voisi soveltaa, vaan se oli selkeästi kohdistettu koskemaan Y-sukupolvea yleisesti. Tätä tutkimusta varten jouduttiin kuitenkin tekemään selkeä raja-juuri asiantuntijatehtävissä työskenteleviin henkilöihin, jotka pääasiallisesti työskentelevät tietokoneella. Tämä ratkaisu todettiin hyväksi muun muassa siitä syystä, että esimerkiksi sosiaalista mediaa pystytään melko huonosti hyödyntämään ammatissa, jossa työskentely ei tapahdu tietokoneella ja tästä syystä sopivia vastauksia tämän osalta ei olisi tutkimusta varten saatu. Muutoin taas haluttiin valita mahdollisimman heterogeeninen joukko eri alojen ja ammattien edustajia, koska mallia ei ollut rajattu tiettyjen alojen tai ammattien käyttöön.

Toinen haaste oli löytää sopiva kulma strategisen johtamisen tutkimiseen osaamisen kehittymisen kannalta organisaatiossa. Aiheeseen perehtyneisyyden perusteella valittiin ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen näkökulma. Ikäjohtaminen tukee omalta osaltaan osaamisen johtamista ja samalla sukupolvien johtamista, sillä siinä huomioidaan erityisesti ikä ja tämän tutkimuksen tapauksessa nuoret Y-sukupolven ammattilaiset. Osaamisen johtaminen taas luonnollisesti tukee osaamisen kehittymistä, joka tässä Naimin mallissa on yksi keskeinen sitoutumista lisäävä tekijä.

Ensimmäinen huomionarvoinen seikka tutkimusta tehdessä tuli esiin, kun huomattiin, että aiheet linkittyivät toisiinsa. Esimerkiksi ikäjohtamisen hyväksi käytännöiksi todettiin hyvän osaamisen kehittymisen kannalta mentorointi ja hiljaisen tiedon jakaminen. Nämä molemmat löytyivät erillisinä omina teemoinaan Naimin ja Lenkan mallista. Sosiaalinen media vaikutti selkeimmin omalta irralliselta kokonaisuudeltaan tässä tutkimuksessa.

Koska Naimin mallissa strateginen johtaminen nähdään niin sanotusti samantasoisena mentoroinnin, tiedon jakamisen ja sosiaalisen median kanssa, huo-



masi viimeistään analysointivaiheessa, kuinka tulkinat menivät keskenään riskiin, sillä ne liittyivät toinen toisiinsa. Tästä syystä tässä tutkimuksessa havaittiin, ettei näitä neljää teemaa voisi esittää täysin samantarvoisina, vaan selkeästi ylimmäksi ja tärkeimmäksi muodostuisi strateginen johtaminen. Se ohjaa yrityksen toimintaa niin vahvasti, että mikäli organisaatiossa on selkeä ikäjohtamisen ja/tai osaamisen johtamisen strategia, joka tukee osaamisen kehittymistä, on tällöin organisaatiossa esimerkiksi tarjolla mentorointia, mikä taas vuorostaan edesauttaa tiedon jakamista.

Myös tiedon jakaminen on kuvattu uudessa mallissa eri tavalla, sillä se toimii enemmänkin osaamisen kehittymisen mahdollistajana ja mentorointi sekä sosiaalinen media taas toimivat apuvälineinä. Ehdotus uudelle kuvalle on seuraavanlainen.



KUVIO 4 Uusi ehdotus viitekehystä Naimin ja Lenkan (2018, 442) viitekehysten pohjalta.

Uudessa mallissa ei nostettu mentoroinnin ja sosiaalisen median lisäksi muita tekijöitä osaamisen kehittymisen tukemiseksi, sillä tutkimuksen ideana oli lähinnä selvittää Naimin ja Lenkan mallin toimivuutta. Mentoroinnin sisälle on helppo kätkeä esimerkiksi toimiva esimiestyö, sillä myös tästä tutkimuksesta kävi ilmi, että Y-sukupolvi arvostaa mentorityyppistä johtamista. Myös onnistuneissa perehdytyskokemuksissa oli havaittavissa mentorityyppistä toimintaa. Tutkimus olisi voinut saada myös muita ulottuvuuksia, mikäli valittu käsitteellinen viitekehys ei olisi ohjannut haastatteluja niin voimakkaasti. Toisaalta aineisto oli helpommin hallittavissa, kun se ei rönsyillyt viitekehysten ulkopuolelle.

Tässä tutkimuksessa ilmenneiden tulosten perusteella sekä mentoroinnilla että toimivalla esimiestyöllä on selkeä yhteys osaamisen kehittymisen kannalta. Kaikilla vastaajista ei ollut kokemusta varsinaisesta mentoroinnista, mutta heillä oli kokemusta ja/ tai ajatuksia vähintään hyvästä esimiestyöstä, jolloin esimiehen toimintatavoissa korostuivat juuri mentorityyppiset ominaisuudet. Tästä syystä mentorointia voidaan pitää hyvin suositeltavana ja toimivana ratkaisuna myös suomalaisten Y-sukupolven nuorten osaamisen kehittämisessä sekä sitouttamisessa ja sitä kautta hiljaisen tiedon siirtämisessä työntekijältä toiselle.

Haasteellisimmaksi ja irrallisimmaksi teemaksi muodostui sosiaalinen media. Ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen tutkimuksissa ei ole suoraa mainintaa sosiaalisen median käytöstä, mutta teknologian vaikutuksesta töiden organisointiin löytyy yhteys ikäjohtamista käsittelevässä teoksessa. Jos organisaatio hyödyntää teknologiaa kahdensuuntaiseen viestintään ja koulutukseen, tulisi teknisten apuvälineiden hankkimisen yhteydessä miettiä käyttöönottokoulutuksen resurssointia. Investoinnit menevät hukkaan, jos niitä ei osata ottaa käyttöön. Eri-ikäisten valmiudet tulisi ottaa huomioon uusien tekniikoiden opettelemisessa (Ilmarinen, Lähteenmäki, & Huuhtanen, P. 2003, 122).

Tutkimuksessa havaittiin, että lähinnä IT-alan yrityksissä eri tehtävissä työskennelleet asiantuntijat olivat käyttäneet sosiaalista mediaa työnteossa ja samalla jakaneet sitä kautta myös tietoa. Ne vastaajat, jotka eivät juurikaan käyttäneet sosiaalista mediaa eivät sitä myöskään osanneet kaivata työnteossaan. Tästä syystä voidaan nähdä, että kyseessä on lähinnä tottumiskysymys eivätkä nuoret Y-sukupolven työntekijät automaattisesti oleta, että organisaatioissa olisi tällainen tiedonjakokanava käytössä, mikäli he eivät ole sellaisia jo valmiiksi tottuneet käyttämään. Jos he olivat tottuneet käyttämään sosiaalista mediaa, tällöin he myös olettivat, että kyseiset työkalut ovat saatavissa muissakin organisaatioissa.

Tässä oli myös kyse siitä, millainen organisaatio oli kokonaisuudessaan, sillä yrityksessä saattoi olla asiantuntijatehtävissä työskentelevien lisäksi myös muita rivityöntekijöitä, jolloin sosiaalisen median käyttöä oli haastavaa edes harkita laajemmin, koska kaikki eivät työskentele tietokoneen ääressä. Sosiaalisen median käyttöä tiedon jakamisessa ei nähty huonona asiana, mutta tämän tutkimuksen perusteella Naimin ja Lenkan mallia ei ole mahdollista soveltaa ainakaan sosiaalisen median osalta jokaiseen organisaatioon, vaan on otettava huomioon kokonaisuus.

Sosiaalisen median voidaan sanoa kuitenkin olevan positiivinen väylä tiedon jakamiseen, mikäli tämä vain nähdään organisaatiossa relevantiksi ja toimivaksi tavaksi ja organisaatiolla on tähän valmiudet. Tätä johtopäätöstä tukee myös Martinin (2015, 558) tutkimus, jonka mukaan muun muassa organisaatiotason johtamis- ja työntekijäviestinnän historialla on merkitystä sen suhteen, miten työntekijät tulkitsevat ja ottivat käyttöön sosiaalista mediaa. Esimerkiksi teknologiapainotteiset organisaatiot hyödynsivät todennäköisimmin sosiaalista mediaa ja saivat siitä myös parhaimman hyödyn.

Sosiaalisen median hyödyntämisen tueksi on tärkeää ottaa käyttöön sosiaalisen median strategia, jotta organisaatioissa välttyään siltä, että viestintä on sekavaa ja hukkuu eri kanaviin.

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että haastateltavat valittiin hyvin heterogeenisesti eri ammateista ja toimialoilta, jotta pystyttiin testaamaan mallin toimivuutta mahdollisimman monelta kantilta. Haastateltavat työskentelivät joko pienissä alle 20 hengen organisaatioissa tai isoissa yli 600 henkilön organisaatioissa. Nämä asiat luonnollisesti vaikuttivat vastauksiin, joten tutkimuksen perusteella on helppo todeta, ettei Naimin mallia pystytä sellaisenaan soveltamaan jokaiseen yritykseen ja jokaiseen ammattikuntaan.

Syvällisempää aineistoa olisi ollut mahdollista saada, jos olisi toteutettu useampi haastattelu. Lisäksi haasteena oli sopivien kysymysten laatiminen ja se, että vastaajilla ei ollut välttämättä kaikista puhutuista teemoista kokemusta, jolloin vastaus jäi haastateltavan oman tulkinnan ja päättelyn varaan. Kuitenkin asioista oli helppo muodostaa mielipide, joten tämä ei osoittautunut tutkimuksen kannalta ongelmaksi.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus varsin pienellä otannalla toteutettuna, tuloksia on luonnollisesti haastava yleistää, joten jatkotutkimuksia varten uuden mallin toimivuutta olisi hyvä kokeilla laajemmalla otannalla sekä mahdollisesti selvittää muita yritykseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä työssä painottui vahvasti juuri osaamisen kehittäminen, mutta asiaa voisi tarkastella myös muista näkökulmista. Jatkotutkimuksissa voisi keskittyä tietyn alan organisaatioihin. Nyt havaittavissa oli, että IT-alan yrityksissä sosiaalista mediaa hyödynnetään varsin monipuolisesti, joten mallia voisi tutkia tarkemmin IT-puolen organisaatioissa. Sosiaalisen median tutkimus on myös ollut varsin vähäistä, joten olisi kiinnostavaa selvittää vieläkin tarkemmin sen vaikutusta sitoutumiseen. Myös yrityksen koko on hyvä huomioida jatkotutkimusta tehdessä, sillä malli toimii paremmin suurissa organisaatioissa, joissa ei ole resurssipulaa.

Vesterinen ja Suutarinen (2011, 35-40) selvittivät tutkimuksessaan pörssiyrityksien johtajien näkemyksiä nuorista 19-35 -vuotiaista työntekijöistään. Mielenkiintoinen huomio oli, että yritykset kokivat, että he joutuvat kiinnittämään yhä enemmän huomiota esimiestyöhön ja työssä oppimiseen, mutta heillä ei kuitenkaan ollut vastausta siihen, onko esimiehillä riittävät valmiudet johtaa nuoria ja myös urasuunnitteluun panostettiin vähän, vaikka yritykset tiedostivat, että nuoret vaihtavat uusien haasteiden perusteella työpaikkaa.

On mielenkiintoista pohtia, miksi organisaatiot selvästi tiedostavat ongelman, mutta eivät oikeastaan tee sialle mitään. Jos syynä on tietämättömyys, toimii tämä tutkimus toivottavasti kannusteena ja ohjenuorana nuorten Y-sukupolven työntekijöiden sitouttamiseen. Organisaatioiden ylimmän johdon ensisijainen tehtävä olisikin ymmärtää, että eri-ikäisiä tulee johtaa eri tavalla. Organisaatioiden olisi hyödyllistä sisällyttää strategiaan sekä ikäjohtamisen että osaamisen johtamisen strategia, sillä ne tukevat eri-ikäisten oppimista ja sitoutumista organisaatioon.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ: Kymmenen väitettä työelämästä. [Helsinki]: Taloustieto.
- Allen, Natalie & Meyer, John. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. The British Psychological Society.
- Benson, J. 2011. Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), pp. 1843-1865.
- Bizzi, L. 2018. The hidden problem of Facebook and social media at work: What if employees start searching for other jobs?. *Business Horizons*, 61(1), 23-33.
- Bolton, R.N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y.K. and Solnet, D. 2013. "Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda", *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 245-267.
- Davidson, M.C.G., McPhail, R. and Barry, S. 2011. "Hospitality HRM: past, present and the future", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 498-516.
- Dow, R. 2014. Leadership Responsibility in Mentoring Organization Newcomers. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), pp. 104-112.
- Dulin, L. 2008. Leadership preferences of a generation Y cohort: A mixed-methods investigation. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), pp. 43-59.
- Espinoza, C. 2016. *Managing the millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce* (Second edition.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Faour, H. & Heinze, A. 2013. "The use of social media to attract Generation Y in organisation", 18th UKAIS Annual Conference: Social Information Systems, Worcester College, Oxford, 19-20 March
- Halme, P. 2005. *Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen - Diskursiivinen tutkimus*. Business and Organization Ethics Network (BON).
- Han, T. 2010. Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), pp. 2218-2233.
- Hartmann, N. N. 2013. The effects of mentoring on salesperson commitment. *Journal of Business Research*, 66(11), pp. 2294-2300.
- Ilmarinen, J. 2006. *Pitkää työuraa!: Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos : Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvyistä kiinni: Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Helsinki: Talentum.
- Khan, F. 2015. Organizational Factors and Affective Commitment: Moderating Role of Employees' Age. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30(2), pp. 407-421.

- Kiviranta, R. 2011. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro
- Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work, Väitöskirja, Acta Wasaensia 339, Liiketaloustiede 139
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. [Turku]: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Lindgren, G. & Ilmarinen, J. 2003. Ikäjohtamista kehittämään: Työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luo, N. 2018. Can non-work-related social media use benefit the company? A study on corporate blogging and affective organizational commitment. *Computers in Human Behavior*, 81, pp. 84-92.
- Martin, G. 2015. Do social media enhance constructive employee voice all of the time or just some of the time? *Human Resource Management Journal*, 25(4), pp. 541-562.
- Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen: Näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Moilanen, R. 2003. Kestävä johtaminen: Ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2018). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. *Compensation and Benefits Review*, 50(2), 107-113.
- Myllyniemi, S. 2016. Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri. Viitattu 15.4.2019, saatavilla: [https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri\\_2016\\_WEB.pdf](https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2017/03/Nuorisobarometri_2016_WEB.pdf)
- Naim, M.F. 2014, "Leveraging social media for Generation Y retention", *European Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 23, pp. 173-179.
- Naim, M.F. and Lenka, U. 2017, "Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 885-906.
- Naim, M. F., & Lenka, U. 2018. Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), pp. 433-455.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Piispa, M. 2018. Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Psycon. 2015. Sitouttamisen viisi tekijää. Psyconin verkkosivu. Viitattu 30.3.2019, saatavilla: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint: Johtamistaidon opisto, 114-125.
- Rajendram, D. 2013, "The promise and peril of India's youth bulge", available

- at: <http://thediplomat.com/2013/03/the-promise-and-peril-of-indias-youth-bulge/> (accessed 27 September 2016).
- Scrima, F. 2013. The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), pp. 1-15.
- Schaufeli, W. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92.
- Tapscott, D. & Hautala, T. 2010. *Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvattit*. Jyväskylä: Docendo.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Tulgan, B. 2016. *Not everyone gets a trophy: How to manage the millennials (Revised and updated edition.)*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Wyk, R., Boshoff, A.B., and Cilliers, F.V.N. 2003, 'The Prediction of Job Involvement for Pharmacists and Accountants,' *Journal of Industrial Psychology*, 29, 3, 61-67.
- Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2011. *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. [Helsinki]: JTO.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

## LIITE: HAASTATTELUKYSYMYKSET

### Sekalaiset kysymykset

- Minkä mittaisia työuria ollut?
- Mitkä seikat ovat saaneet viihtymään pidempään jossakin työssä?
- Mitä työnantajan tulisi tarjota sinulle/ mitä on tarjonnut, että viihtyisit pitkään yrityksessä?
- Mitä pitäisi tapahtua, että voisit työskennellä yrityksessä eläköitymiseen saakka?
- Mikä tekee yrityksestä kiinnostavan, luovan ja toimivan?

### Esimiestyö ja mentorointi

- Millaisia esimiehiä sinulla on ollut?
- Millainen esimies on jäänyt mieleen hyvällä tai huonolla tavalla?
- Mitä odotat esimieheltäsi?
- Oletko ollut mukana mentorointiohjelmassa? Millainen se oli? Koitko sen hyödylliseksi?
- Onko ollut mentorityyppistä esimiestä? Millainen tuki on ollut? Onko vaikuttanut omaan kehittymiseen?
- Onko mentori/esimies tukenut oppimista, jakanut tietoa ja osaamista?
- Koetko, että olet voinut luottaa esimieheesi? Oletko pystynyt keskustelemaan luottamuksellisesti ja avoimesti?
- Palautteen antaminen, saatko kehittäväää palautetta?
- Onko sinulle tarjottu mahdollisuutta keskustella tavoitteistasi, toiveistasi ja ajatuksistasi – omasta nykytilanteesta ja tulevaisuudesta – kokeneen mentorin kanssa?
- Mentori-esimies vaiko mentori erikseen jostain ulkopuolelta – kumpi olisi parempi?
- Oletko itse ehdottanut mentorointisuhdetta työpaikalla? Jos, niin miten tähän on reagoitu?

### Sosiaalinen media

- Millaisia työkaluja yrityksessäsi käytetään someen liittyen?
- Koetko, että ne ovat hyödyllisiä?
- Millä tavoin tietoa jaetaan teillä?
- Mikä on mielestäsi paras sisäisen viestinnän työkalu? Paras tapa jakaa tietoa sisäisesti?
- Oppimisen näkökulma: mitä olet oppinut sisäisen somen avulla?

- Onko sosiaalisesta mediasta ollut hyötyä yrityksen kulttuuriin, tavoitteisiin ja arvoihin sitouttamisen kannalta?

### Strateginen johtaminen

- Miten yrityksessä on tuettu ikäjohtamista?
- Miten eri sukupolvet on otettu johtamisessa huomioon tai miten yksilöinä?
- Miten työssä oppimista on edistetty ja tuettu?
- Miten hiljaisen tiedon kulkeutumista ja kokemuksen siirtoa on tuettu?
- Millaiset kouluttautumismahdollisuudet teillä on? Kannustetaanko siihen? Kuinka nuoria valmennetaan tulevaisuuden tarpeisiin?
- Uudistetaanko vanhoja työtapoja ja toimintamalleja?
- Miten hyvää työelämää on edistetty organisaatiossa?
- Miten senioreiden ja junioreiden yhteistoimintaa on tuettu organisaatiossa?
- Miten uran kehitystä tuettu?
- Koetko olevasi hyödyllinen ja työssä arvostettu sekä myös ihmisenä arvostettu?
- Koetko, että yrityksessä otetaan huomioon työntekijöiden toiveet ja kyettään muuttamaan tarpeen mukaan kohti parempaa? Onko yritys siis sopeutumiskykyinen? Kannustetaanko tasapuolisesti oppimaan ja kehittymään sekä jakamaan tietoa?
- Visio ja arvot – kuinka toteutuvat?
- Kannustaako nykyinen johtaminen ja esimiesten toiminta osaamisen kehittämiseen ja kokemusten hyödyntämiseen?
- Organisaatiokulttuuri – tukeeko työntekijän kehittymistä?
- Arvioidaanko yrityksessä säännöllisesti, kuinka hyvin henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita ja kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus on kytketty liiketoiminnan strategiaan ja johtamiseen?

### Tiedon jakaminen

- Miten hiljaista tietoa on osattu jakaa organisaatiossa?
- Oletko saanut tarpeeksi tietoa sinua kokeneemmilta kollegoilta tai esimiehiltä?
- Harrastetaanko yrityksessä kahvipöytäkeskusteluja?
- Miten tieto välittyy?