



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Y-sukupolven johtaminen

Airpro Oy:ssä

Lehtola, Heikki

2013 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Y-sukupolven johtaminen Airpro Oy:ssä

Lehtola, Heikki
Liiketalous
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2014

Lehtola, Heikki

Y-sukupolven johtaminen Airpro Oy:ssä

Vuosi 2014 Sivumäärä 53

Y-sukupolvi on jo hämmentämässä työelämää. Näitä 1980–1990 -luvuilla syntyneitä ihmisiä kuvaillaan kärsimättömäksi sukupolveksi, joka ei auktoriteetteja kunnioita. Monissa yrityksissä ollaan hieman hämillään näiden nuorien työntekijöiden kanssa, sillä heitä tuntuvat motivoivan erilaiset asiat kuin aikaisempia sukupolvia.

Airpro Oy:n turvatarkastusyksikkö muodostaa yrityksen liikevaihdollisesti suurimman yksikön. Sen 336 työntekijästä suurin osa kuuluu y-sukupolveen. Yrityksessä on huomattu, että y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden maailma poikkeaa aikaisempien sukupolvien maailmasta, joten heidän johtamiseensa on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, mitä y-sukupolveen kuuluvat odottavat työelämältä, mitä he odottavat esimiestoiminnalta ja mitkä asiat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa työnantajaan. Jotta y-sukupolveen kuuluvia nuoria voidaan johtaa menestyksekkäästi, tarvitaan tietoa siitä, mikä heitä motivoi ja ajaa eteenpäin työelämässä. Tutkimustuloksia hyödynnetään Airpro Oy:n turvatarkastusyksikön esimiestoiminnan kehittämiseen.

Työn sisältämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tutkimusmenetelminä olivat puolistrukturoitu haastattelu sekä dokumenttianalyysi. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää toimeksiantajayrityksen y-sukupolveen kuuluvaa henkilöä. Haastatteluista saatua tietoa verrattiin myös koosteeseen turvatarkastusyksiköstä irtisanoutuneiden henkilöiden irtisanoutumiseen johtaneista syistä. Työn teoreettinen osuus painottuu johtamiseen, valmentavaan johtamiseen ja y-sukupolven ominaisuuksiin. Tutkimuksesta saatua tietoa verrattiin teoriapohjaan, jonka perusteella voitiin tehdä päätelmiä tutkimusongelman selvittämiseksi.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että y-sukupolveen kuuluvat henkilöt edellyttävät työltään runsaasti motivaatiotekijöitä. Heille tärkeintä työssä on, että se tarjoaa riittävästi etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia. Työilmapiiriin täytyy olla myös hyvä ja työtä halutaan tehdä mieluiten tiimeissä hyvien työkavereiden ympäröimänä. Työn pitää olla myös merkityksellistä. Heitä tulisi johtaa keskustelevalle otteella, jossa esimies pyrkii kehittämään työntekijöitä jatkuvasti. Heidän motivointinsa onnistuu parhaiten palautetta antamalla ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Y-sukupolven sitoutuminen työnantajaan liittyy vahvasti motivaatiotekijöihin. Kun heille järjestetään esimerkiksi erilaisia kehitysohjelmia, saadaan heidät sitoutettua tehokkaasti yrityksen palvelukseen.

Jatkotutkimusaiheita nousi tämänkin tutkimuksen myötä luonnollisesti esiin. Kun tässä tutkimuksessa on selvitetty y-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden johtamista toimeksiantajayrityksessä, olisi mielenkiintoista selvittää, miten esimiehet näkevät y-sukupolven johtamisen.

Asiasanat y-sukupolvi, johtaminen, valmentava johtaminen, sitoutuminen

Lehtola, Heikki

Managing generation Y at Airpro Oy

Year	2014	Pages	53
------	------	-------	----

Generation Y causes confusion in today's working life. It has been said that people of this generation, born in the 1980–1990s, are impatient and do not respect any authorities. Employers may often be perplexed with these young adults since their motivations in life seem to be quite different from that of previous generations.

The security unit of Airpro Oy is the biggest unit of the company measured by turnover. Most of its 336 employees belong to generation Y. In the company it has been noted that generation Y appear to have different values compared to older members of the workforce. For this reason particular attention should be paid to the management of this group.

The purpose of the study was to understand what people of this age group expect from work, from management and what produces commitment to the employer. In order to manage generation Y successfully, it is necessary to research how they can be motivated. The results of this study will be made use of in the development of management practices.

Research for this study was conducted using qualitative methods. Seven individuals were interviewed through semi-structured interviews. The data gathered from the interviews was also compared to a summary of employees' reasons for resigning from the company. The theoretical framework consists of three elements which were management, coaching as a management model and the special characteristics of generation Y. The information that was received from the empirical research was compared to the theoretical knowledge base. On the basis of this comparison it was possible to make conclusions to clarify the research problem.

The results of the study showed that the persons who belong to the generation Y require plenty of motivation factors from their work. It is most important to them that the work provides opportunities for progress and sufficient self-development. The working atmosphere must also be good and they want to work preferably in teams surrounded by good colleagues. The work must also be significant. They should be managed using a consultative management style in which the superior tries to develop the workers continuously. Motivating them succeeds best by giving feedback and therefore special attention should be paid to this. The commitment of the generation Y to the employer is strongly connected to the motivation factors. When, for example, different development programmes are arranged for them, they will become more committed to the company.

Topics for further research also arose from this research. Since the special characteristics of the workers who belong to the generation Y have been clarified, it would be interesting to examine the management's view of the subject.

Keywords generation Y, management, coaching, commitment

Sisällys

Johdanto.....	7
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	7
1.2 Tutkimusongelma	8
2 Kohdeyrityksen esittely	8
3 Näkökulmia johtamiseen.....	10
3.1 Päämäärä saavutetaan johtamisen avulla	10
3.2 Motivointi johtamisen avulla	11
3.3 Erilaisia johtamismalleja	13
3.3.1 Tilannejohtaminen	13
3.3.2 Tavoitejohtaminen	14
3.3.3 Laatujohtaminen	14
3.3.4 Valmentava johtaminen.....	15
4 Näkökulmia y-sukupolven johtamiseen.....	17
4.1 Y-sukupolven määritelmä	17
4.1.1 Y-sukupolven arvot ja odotukset	18
4.1.2 Y-sukupolvi ikäryhmänä työelämässä	19
4.1.3 Y-sukupolven johtaminen	21
4.1.4 Y-sukupolven sitoutuminen ja sitouttaminen	23
4.2 Aiempia tutkimuksia aiheesta.....	24
5 Tutkimus.....	25
5.1 Tutkimusmenetelmät	25
5.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu	26
5.1.2 Dokumenttianalyysi	27
5.1.3 Aivoriihi	27
5.2 Tutkimuksen suorittaminen	27
5.3 Aineiston analysointimenetelmät	30
5.4 Aineiston analyysi	31
5.4.1 Y-sukupolven odotukset työelämältä	31
5.4.2 Y-sukupolven odotukset esimiestoiminnasta	34
5.4.3 Y-sukupolven sitoutuminen	35
5.4.4 Valmentava johtaminen.....	36
5.5 Tutkimustulokset	37
5.5.1 Mitä y-sukupolven kuuluva henkilö odottaa työltä?	37
5.5.2 Mitä y-sukupolven kuuluva henkilö odottaa esimiestoiminnalta	38
5.5.3 Miten yrityksessä voitaisiin vaikuttaa y-sukupolven kuuluvien työntekijöiden sitoutumiseen?	39
5.5.4 Ideointia turvatarkastusyksikön esimiesten kanssa.....	39

6	Kehitysehdotukset Airpro Oy:lle.....	41
7	Pohdintaa.....	42
	Lähteet	46
	Kuviot	50
	Taulukot	51
	Liitteet.....	52

Johdanto

Johtaminen on murroksessa. Paine muutokseen tulee toimintaympäristön muuttumisesta. Globalisaatio, teknologisoituminen ja Internetin sulautuminen yhteen reaali maailman kanssa saa aikaan uusia haasteita organisaatioille. Nuoret työntekijät ovat pienestä pitäen olleet tekemisessä näiden haasteita luovien asioiden kanssa. He odottavatkin, että pääsevät käyttämään omia vahvuuksiaan myös työpaikoillaan. Organisaatioissa olisikin tarpeen kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden odotuksiin työelämästä, esimiestoiminnasta ja sitoutumisesta, jotta heitä pystytään johtamaan mahdollisimman tehokkaasti.

Helsinki-Vantaan lentoaseman, joka on Suomen suurin kansainvälinen lentoasema, kautta kulki vuonna 2012 melkein 15 miljoonaa matkustajaa. (Sujuva ja nykyaikainen lentoasema.) Terminaalit ovat jo nyt kapasiteettinsa äärirajoilla ja Finavia onkin ilmoittanut aloittavansa vuonna 2014 kehittämisohjelman, jonka tavoitteena on saada palveluvalmius alati kasvavalle matkustajamäärälle. On arvioitu, että 2020-luvun alkupuolella matkustajamäärät kipuavat yli 20 miljoonaan. (Finavia käynnistää Helsinki-Vantaan laajan kehittämisohjelman.)

Lentoasemilla lähteville matkustajille suoritettavat turvatarkastukset ovat kriittinen toiminto sujuvuuden kannalta. Kasvavat matkustajamäärät pakottavat turvatarkastuspalveluita tuottavat yritykset rekrytoimaan jatkuvasti uutta työvoimaa, jotta turvatarkastuksien sujuvuus varmistetaan.

Turvatarkastusyksikön henkilöstö vastaa Airpro Oy:n liikevaihdollisesti suurimmasta palvelukokonaisuudesta Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Yksikössä on 336 työntekijää ja heidän keski-ikänsä on 26 vuotta. (Kauppinen sähköposti 20.09.2013.) Suurin osa työntekijöistä kuuluu y-sukupolveen. Tämä saa aikaan sellaisia haasteita, joita aikaisemmin ei ole ollut. Johtamiselta ja esimiestoiminnalta vaaditaan uudenlaisia lähestymistapoja.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, mitä y-sukupolveen kuuluvat henkilöt arvostavat työelämässä ja miten heitä tulisi johtaa. Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että y-sukupolveen kuuluva henkilö sitoutuu työnantajaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu johtamisesta, motivaatiosta ja y-sukupolvesta aikaisemmin kirjoitettuihin kirjoihin ja artikkeleihin sekä niistä tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimalla huolellisesti aiheista kirjoitettua materiaalia ja yhdistelemällä sitä haastattelututkimuksesta saamaani tietoon, odotan saavani sellaisia tutkimustuloksia, joiden perusteella toimiksiantaja voi kehittää esimiestoimintaansa vastaamaan nykypäivän haasteisiin.

Airpro Oy:n HR-päällikkö (Head of HR and Communications) toteaa: ” Liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää, millaiset odotukset ko. henkilöstöryhmällä on yleensä työelämästä, jotta osaamme kohdata ja johtaa ryhmää oikein toimenpitein.” (Kauppinen sähköposti 20.09.2013)

Tutkimuksen kohteena oli Airpro Oy:n turvatarkastusyksikön y-sukupolveen kuuluvat henkilöt. Y-sukupolven määritelmä on hieman erilainen lähteestä riippuen. Tässä tutkimuksessa y-sukupolvi rajattiin koskemaan 1980–1990 -luvulla syntyneitä. Henkilöt työskentelevät yksikössä erilaisissa turvatarkastuspalveluun liittyvissä tehtävissä. Tutkimus rajattiin koskemaan vain työntekijän asemassa olevia henkilöitä, joten yksikään kohderyhmään kuuluneista työntekijöistä ei työskennellyt esimiesasemassa.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän työn tutkimusongelmana on selvittää, mitä y-sukupolveen kuuluvat henkilöt arvostavat työelämässä ja miten heitä tulisi johtaa, jotta saadaan motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä y-sukupolveen kuuluva henkilö odottaa työltä?
2. Mitä y-sukupolveen kuuluva henkilö odottaa esimiestoiminnalta?
3. Miten yrityksessä voitaisiin vaikuttaa y-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden sitoutumiseen?

2 Kohdeyrityksen esittely

Airpro Oy on perustettu vuonna 1994. Se on osa Finavian konsernia ja toimiala on ilmaliikennettä palveleva toiminta. RTG Ground Handling Oy:stä tuli vuonna 2010 yritysoston kautta osa Airpro konsernia. Airpro Oy toimii 19 Finavian omistamalla lentoasemalla ympäri Suomea. (Airpro Konserni.) Henkilökuntaa Airpro Oy:ssä on 1200, joista noin 500 työskentelee eri tehtävissä Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Airpro Oy:n liikevaihto oli vuonna 2012 51,5 miljoonaa euroa. (Lentoliikenteen operaatiomäärä lasku näkyi myös Airprossa.)

Liiketoiminta on jaettu kolmeen eri segmenttiin ja ne ovat lentoliikenteen maapalvelut, turvatarkastuspalvelut ja palvelut lentoasemilla. (Airpro Konserni.) Lentoliikenteen maapalveluihin kuuluvat lentomatrustajien sekä heidän matkatavaransa lähtöselvittäminen sekä muun muassa talvisin lentokoneille tehtävä jäänpoisto. Airpro Oy tuottaa erilaisia palveluita lentoyhtiöille sekä lentoasemille. Palveluita ovat esimerkiksi jälkeenjääneiden laukkujen toimitta-

minen matkustajille, lentävän henkilökunnan vuokraus lentoyhtiöille, kahvilatoiminnan järjestäminen lentoasemilla sekä erilaiset säilytyspalvelut lentoasemilla niin matkustajille kuin yrityksillekin.

Turvataarkastuspalveluihin kuuluu lentomatrustajien ja heidän matkatavaransa turvataarkastamista, postin ja rahdin sekä lentoasemien henkilökunnan turvataarkastamista. Helsinki-Vantaan lentoasemalla oleva Airpro Oy:n turvataarkastusyksikkö on henkilökunnan lukumäärässä mitattuna suurin yksikkö Airpro Oy:ssä.

Turvataarkastusyksikössä työskentelee 336 työntekijää. Heistä 147 on vakituisia kokoaikaisia työntekijöitä ja osa-aikaisia on 92. Heidän lisäksi yksikön vahvuuteen kuuluu 97 erikseen kutsuttavaa työntekijää. He ovat niin sanottuja tuntityöntekijöitä, jotka kutsutaan töihin tarpeen vaatiessa. (Nylander henkilökohtainen tiedonanto 8.1.2014.)

Yksikön organisaatio on matala. Yksikön päällikön alaisuudessa toimii seitsemän vuoroesi miestä, jotka toimivat lähimpinä esimiehinä työntekijöille. Näiden vuoroesi miesten lisäksi on nimetty viisi varavuoroesi miestä, jotka toimivat päätoimisten vuoroesi miesten tukena päivittäisessä työssä. Yksikössä on myös kaksi päätoimista työvuoro suunnittelijaa sekä oma koulutusorganisaationsa. Koulutusorganisaation muodostavat yksi vuoroesi miehistä ja hänen alaisuuteensa kuuluvat 12 operatiivista kouluttajaa. (Eskelinen sähköposti 14.1.2014.)

Turvataarkastuksia suoritetaan useassa eri paikassa lentoasemalla. Airpro Oy:n turvataarkastusyksiköllä on viisi eri turvataarkastuspistettä. Pisteissä turvataarkastetaan lähteviä matkustajia, heidän matkatavaransa sekä lentoaseman työntekijöitä. Airpro Oy:n turvataarkastukselle kuuluu myös vaihtomatrustajien turvataarkastuspiste. Tässä turvataarkastuspisteessä tarkastetaan EU-alueen ulkopuolelta tulevia matkustajia, jotka jatkavat lentäen matkaa Helsinki-Vantaalta. Tämä turvataarkastuspiste on kriittinen osa Helsinki-Vantaan lentoaseman palvelukokonaisuutta, sillä lentoaseman tavoitteena on olla sujuva kauttakulkuasema varsinkin Aasian ja Euroopan välillä kulkeville matkustajille (Tavoitteena Helsinki-Vantaan vahvistuva asema Aasian vaihtoliikenteessä).

Osa Airpro Oy:lle kuuluvista turvataarkastuspisteistä on miehitettynä jatkuvasti, joten töitä tehdään vuorokauden ympäri. Ruuhka huiput sijoittuvat aamuun ja iltapäivään. Näinä aikoina turvataarkastajia tarvitaan eniten, joten työntekijöiden työvuorot painottuvat aamuihin sekä iltapäiviin.

3 Näkökulmia johtamiseen

Tässä pääluvussa perehdytään johtamisen kokonaisuuteen. Aihetta lähestytään siten, että ensin määrittelen yleisellä tasolla johtamisen. Tämän jälkeen esittelen Herzbergin motivaatioteorian, joka on hyvä työväline johtajalle pyrittäessä ymmärtämään ihmisen motivaatiota. Viimeiseksi tässä kappaleessa esitellään neljä erilaista johtamismallia. Mallit ovat tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen ja laatujohtaminen sekä valmentava johtaminen, joka on tämän työn johtamisosuuden teoriapohjana.

3.1 Päämäärä saavutetaan johtamisen avulla

Kotona vanhemmat toimivat lastensa johtajina, kouluissa opettajat ovat oppilaidensa johtajia ja työpaikoilla esimiehet ovat työntekijöidensä johtajia. Johtajien olemassaolo onkin tärkeää, sillä ilman heidän panostaan tiimien, yksiköiden tai organisaatioiden on lähes mahdotonta päästä tavoiteltuun päämäärään.

Järvinen (2005, 13) toteaa, että johtaminen on organisaation keskeisin toimintaa ohjaava tekijä. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaiseen ryhmään (Viitala 2007, 7). Vaikutus tehdään viestinnällä, jonka avulla pyritään muuttamaan viestin kohteena olevan henkilön toiminta tai ajattelutapa. Toiminta- tai ajattelutavan muuttamisella pyritään siihen, että henkilö alkaa toimia jonkin yhteisen tavoitteen mukaisesti. (Surakka & Laine 2011, 140.)

Johtamistehtävä voidaan karkeasti jakaa kahteen eri kategoriaan: asiakeskeiseen johtamiseen (management) ja ihmiskeskeiseen johtamiseen (leadership). Management tarkoittaa Kotterin (2001, 4) mukaan monimutkaisuuden hallintaa. Asiakeskeistä johtamista tarvitaan siihen, että monimutkaisista organisaatioista tulee tehokkaita ja luotettavia. Ihmiskeskeisellä johtamisella organisaatiota voidaan kehittää, jotta se pystyy toimimaan myös tulevaisuudessa muutoksia täynnä olevassa maailmassa. (Kotter 2013.)

Hersheyn, Blanchardin ja Johnsonin (2013, 6) mukaan asiakeskeinen johtaminen pitää sisällään organisaation toiminnan suunnittelua, toiminnan organisoimista ja valvontaa sekä työntekijöiden motivoimista. Nämä neljä asiaa ovat merkityksellisiä organisaation koosta tai muodosta riippumatta. Toiminnan suunnittelu pitää sisällään tavoitteiden ja päämäärien asettamista. Jotta organisaatio voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, tavoitteiden asettamisen jälkeen toiminta on organisoitava. Se tarkoittaa tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavien resurssien kuten ihmisten ja työvälineiden yhteen saattamista. Matkalla tavoiteltuun tilaan on valvottava koko ajan toimintaa. Toimintaa valvomalla pystytään vertaamaan toimintaa ja tuloksia suunnitelmaan. Jos huomataan, että jokin toiminto ei ole sillä tasolla, jolla sen pitäisi

olla, on muutoksia tehtävä. Ihmisten motivointi on suuressa roolissa siinä, kuinka tehokkaasti asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ja siksi onkin tärkeää, että siihen kiinnitetään erityistä huomiota. Nämä neljä asiakeskeisen johtamisen pääelementtiä eivät kuitenkaan ole yksittäisiä toimintoja vaan ne ovat sulautuneet toisiinsa. Organisaatiossa on arvioitava tilanteiden muuttuessa, mihin näistä neljästä elementistä kiinnitetään huomiota, jotta päämäärä on mahdollista saavuttaa. (Hershey ym. 2013, 6.)

Leadership tarkoittaa Kotterin (2001, 4) mukaan muutoksen hallintaa. Muutoksia nykypäivän työelämässä onkin paljon, sillä kilpailu kovenee globalisaation sekä teknologisoitumisen myötä. Tästä syystä tarvitaankin joku johtamaan ihmiset muutoksen läpi. Ihmiskeskeiset johtajat keskittyvät organisaation visioon ja yhteistyöhön sekä pyrkivät vaikuttamaan ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Ihmiskeskeiset johtajat osaavat esittää yrityksen vision sellaisena, että se on helppo ymmärtää ja ottaa koko toiminnan ohjenuoraksi. Siitä tulee realistinen kilpailustrategia. Jotta ihmiset saadaan työskentelemään energisesti vision eteen, on käytettävä erilaisia keinoja heidän motivointiinsa sekä inspirointiinsa. Ihmiskeskeinen johtaja ymmärtää, että hänen on saatava työntekijät työskentelemään oikean suuntaisesti ja sen hän tekee vaikuttamalla ihmisen perustarpeisiin. Niitä ovat esimerkiksi tunteet saavuttamisesta ja yhteenkuuluvuudesta sekä tunnustuksien saaminen. Inspiroimalla työntekijöitä ajattelemaan itsenäisesti johtaja pystyy auttamaan heitä kehittymään. Kehittyminen ja siitä seuraava itsetunnon kohtominen motivoi ihmisiä työskentelemään tehokkaammin. Ihmiskeskeinen johtaja käyttääkin paljon aikaa keskustelemaan johtamiseen, jonka avulla hän pystyy valmentamaan ja motivoimaan työntekijöitään. (Kotter 2001, 9.)

Kotter (2013) kuitenkin tähdentää, että organisaatioissa on oltava niin asiakeskeistä johtamista kuin ihmiskeskeistä johtamista. Ne palvelevat eri tarkoitusta, mutta kuitenkin molemmat ovat erittäin oleellisia organisaation kannalta. Mintzberg (2011, 44) näkeekin asian niin, että johtamisen kokonaisuutta ei voi jakaa tiukasti vain asiakeskeiseen johtamiseen ja ihmiskeskeiseen johtamiseen. Hänen mukaan johtaminen on sekoitus kaikkia johtamistehtäviä, olivat ne sitten asiakeskeisiä tai ihmiskeskeisiä. Jos johtaja sivuuttaa jonkin tehtävän toiminnastaan, hän ei tee työtään täysipainotteisesti.

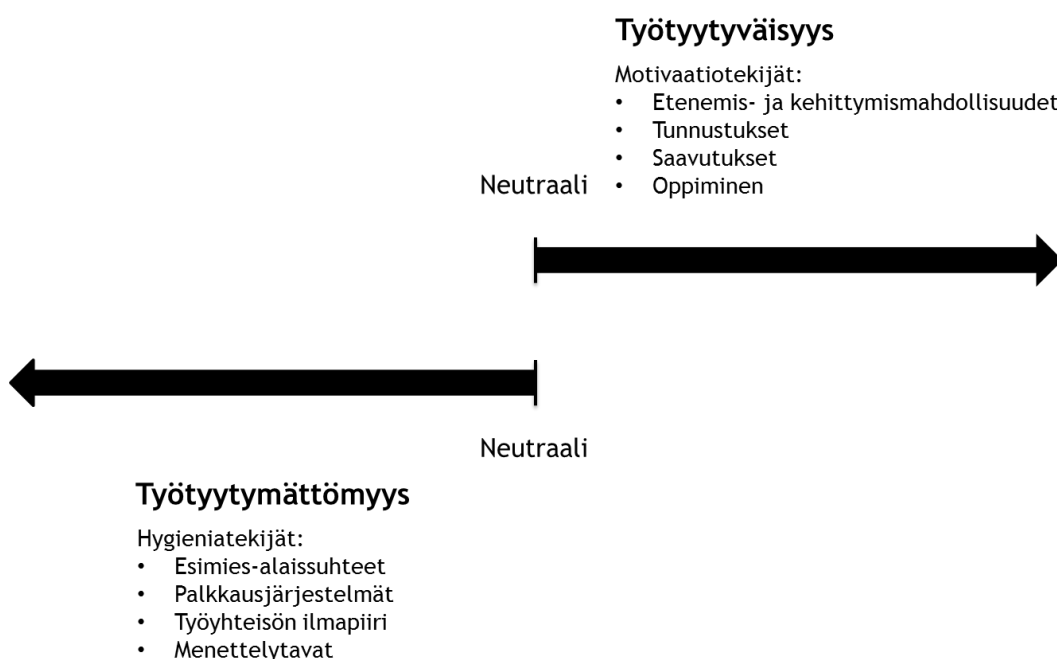
3.2 Motivointi johtamisen avulla

Organisaation muodostavat siellä työskentelevät ihmiset. Kuten edellisessä kappaleessa on todettu, työntekijöiden motivointi on tärkeässä roolissa siinä, miten tehokkaasti organisaatio voi saavuttaa asetetut tavoitteensa. Työmotivaatiota on pyritty selittämään useilla erilaisilla teorioilla. Yleisimmin käytettyjä motivaatioteorioita ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Jotta motivaation luominen johtamisella voi olla mahdollisimman teho-

kasta, on hyvä ymmärtää, mikä ihmisiä motivoi. Seuraavassa esittelen Herzbergin kaksifaktori-teorian.

Motivaatio määritellään niin, että se on se innokkuus ja sinnikkyys, jolla henkilö jaksaa tehdä asioita saavuttaakseen jonkin päämäärän. Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautunutta toimintaa. Yrityksen elinehto on pystyä pitämään henkilöstönsä motivoituneina, sillä motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempiin tuloksiin. (Herzberg 1987, 9.)

Yhdysvaltalainen motivaatiotutkija Fredrick Herzberg jakaa työmotivaation kahteen eri osaan: työn ulkoisiin ja itse työhön liittyviin asioihin. Työn ulkoisia asioita hän nimittää hygienieki-jöiksi, jotka ovat työtyytyväisyyden perusta. Nämä tekijät lähinnä poistavat työtyytymättö-myyttä sen sijaan, että ne loisivat työtyytyväisyyttä eli motivaatiota. Hygienieki-jöitä ovat esimerkiksi työ itsessään, esimies-alaisuudet, palkkausjärjestelmät, työyhteisön ilmapiiri ja menettelytavat. Itse työhön liittyvät asiat ovat sen sijaan niitä, jotka saavat aikaan työtyyty-väisyyttä ja Herzberg nimittääkin niitä motivaatiotekijöiksi. Näitä asioita ovat esimerkiksi tunne oppimisesta, kehitymisestä ja uralla koetut etenemismahdollisuudet sekä työssä saa-vutetut tunnustukset ja vastuut. (Herzberg 1987, 9.)



Kuvio 1: Herzbergin kaksifaktori-teoria (mukaillen Herzberg 1987, 9.)

Herzbergin määrittämät hygienieki-jät ja motivaatiotekijät vaativat johtajalta erilaista lä-hestymistapaa. Motivaatiotekijöihin vaikuttaakseen johtajan on käytettävä ihmiskeskeistä johtamista. Työntekijöiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus on avainasemassa siinä, että

esimerkiksi tunnustusten ja kehittämisen avulla työntekijöitä voidaan motivoida työskentelemään sinnikkäästi ja pitkäjänteisesti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hygieniatekijät puolestaan hoituvat tehokkaimmin asiakeskeisellä johtamisella, jonka yksi perustehtävistä on työn organisointi. On varmistuttava siitä, että työskentelytavat ja -välineet ovat kunnossa sekä resurssit ovat oikein kohdennettu. Muun muassa näillä toimilla hygieniatekijät voidaan saada sille tasolle, että työtyytyväisyyttä voi syntyä.

3.3 Erilaisia johtamismalleja

Johtamista on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. 1900-luvun alussa siihen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Johtamismalleja on syntynyt vuosien saatossa lukuisia, kun johtamistehtävien osittajat ovat löytäneet aina uusia näkökulmia toiminnan tehostamiseksi ihmisten johtamisen avulla. Johtamismallilla tarkoitetaan sitä näkökulmaa, jonka kautta johtamista tarkastellaan ja pyritään selittämään. (Sydänmaalakka 2004, 26-27.)

Seuraavaksi esittelen kolme eri johtamismallia, jotka ovat tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen ja laatujohtaminen. Tämän jälkeen syvennyn valmentavan johtamiseen, jonka olen valinnut tutkimuksen johtamisosuuden teoriapohjaksi.

3.3.1 Tilannejohtaminen

Sydänmaalakka (2004, 35-38) toteaa kirjassaan, että tilannejohtaminen on ollut johtamismalleista kaikista laajimmin arvostettu. Hershey ja Blanchardin (1990, 164) mukaan ei ole vain yhtä parasta tapaa vaikuttaa ihmisiin, vaan eri tilanteet vaativat erilaista käyttäytymistä. Käyttäytyminen määräytyy sen mukaan, mikä on vastaanottajan valmiustaso. Johtajan on tilannejohtamismallin mukaan määriteltävä, millä tasolla hänen alaisensa ovat. Alaiset voivat tarvita valmiustasonsa mukaisesti joko tehtäväkeskeistä tai ihmiskeskeistä lähestymistapaa. Tehtäväkeskeisessä lähestymistavassa johtaja määrittelee mitä ihmiset tekevät, kuinka tekevät, missä tekevät ja kuka tekee. Ihmisläheisessä lähestymistavassa johtaja pyrkii vuorovaikutuksen avulla antamaan tukensa työntekijälle sekä auttamaan ja kehittämään häntä. (Hersey & Blanchard 1990, 165.)

Valmius määritellään tilannejohtamisen mukaan asteeksi, jolla alainen kykenee ja on halukas suorittamaan määrätyn tehtävän. Ihmiset ovat yleensä eri valmiustasoilla riippuen siitä tehtävästä, joka heidän on suoritettava. Valmiuden kaksi tärkeintä osatekijää ovat kyky ja halu. Kyky on tietoa, kokemusta ja taitoa. Halu on itseluottamusta, sitoutumista ja motivaatiota. Valmiustaso on ihmisen tuottamien kyvyn ja halun yhdistelmiä. Hershey ja Blanchard (1990, 169) jakavat valmiuden neljään eri tasoon. Alhaisimmillaan työntekijä on sekä kyvytön että haluton suoriutumaan tehtävästään. Korkeimmillaan työntekijä on kykenevä sekä halukas suo-

riutumaan tehtävästään. Riippuen valmiustasosta johtaja voi käyttäytyä ohjaavasti, myyvästi, osallistuvasti tai delegeivasti. Tilannejohtamiseen liittyy epäsuorasti se ajatus, että johtajan pitäisi auttaa alaisiaan kehittämään valmiustasoaan niin pitkälle kuin heillä on kykyä ja halua (Hersey & Blanchard 1990, 174).

3.3.2 Tavoitejohtaminen

Organisaation eri toiminnot tähtäävät eri asioihin. Tavoitejohtamisen periaatteena on asettaa näiden eri toimintojen tavoitteet siten, että ne auttavat koko organisaatiota saavuttamaan yhteisen tavoitteen eli halutun tilan. Tavoitejohtamisen mallin mukaan jokaisella yrityksen työntekijällä on oltava selkeä tavoite, jonka saavuttamiseksi työskennellään. Näiden tavoitteiden avulla voidaan parantaa organisaation suorituskykyä sitomalla henkilökunta tiukasti kehittämiseen ja johtamiseen. (Drucker 2006, 430.)

Tavoitteet voivat olla laadullisia, määrällisiä tai rahallisia. Tavoitteet asetetaan yksikkökohtaisesti niin, että jokaisen yksikön päällikkö laatii yhdessä työntekijöidensä kanssa itselleen tavoitteet. Nämä tavoitteiden täytyy luonnollisesti olla linjassa koko organisaation tavoitteiden kanssa. Ylimmän johdon on kuitenkin pidätettävä oikeus muuttaa niitä, jos ne eivät palvele koko yrityksen tavoitteita. Tavoitejohtamisen hyödyt tulevat sen mitattavuudesta. Yksikön johto kykenee helposti seuraamaan yksikkönsä toimintaa, kun tavoitteet ovat kaikille selkeät. Tämä auttaa myös motivoinnissa. Kun yksikön jäsenet ovat saaneet itse luoda itselleen tavoitteensa, on heidän mielekkäämpää pyrkiä saavuttamaan ne. Motivoituneena työntekijät pyrkivät jatkuvasti kehittämään omaa toimintaansa ja ylittämään itsensä. (Drucker 2006, 438-441.)

3.3.3 Laatujohtaminen

Yhdysvaltalainen laatujohtamisen perusteet kehittänyt Joseph Juran (1999, 2.1-2.2) määrittää laadun kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa määrittää laadun olevan sitä, joka vastaa asiakkaan odotuksiin ja saa aikaan asiakastyytyväisyyttä. Toinen tapa määrittää laadun olevan tuotteen virheettömyyttä.

Laatujohtamisen avulla voidaan luoda edeltävien kaltaista laatua. Sen perusajatuksena on, että laatua parantamalla ja sen varmistamisella yritys pärjää paremmin kilpailussa. Laatujohtamisesta käytetään useasti myös termiä laadunhallinta, joka kattaa toimenpiteet, joilla varmistetaan työn lopputuloksen laadukkuus. Lähtökohtana on, että jokainen osatekijä vaikuttaa lopputulokseen, joten tästä syystä tuotteiden laatua lähdetään parantamaan kehittämällä jokaisen osatekijän laatua yrityksessä. Juranin (1999, 2.5) mukaan laadunhallinta pitää sisäl-

lään kolme eri osatekijää. Ne ovat laadun suunnittelu, laadunvalvonta ja laadun parantaminen.

3.3.4 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen juuret ulottuvat kauaksi menneisyyteen, aina antiikin filosofeihin asti, mutta se on tehnyt todellisen läpimurtonsa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Johtamiskirjallisuuteen se tuli urheilumaailmasta 1950-luvulla. Perinteiset johtamismallit ovat väistymässä, sillä ajat ovat muuttuneet. On huomattu, että panostamalla yrityksen suurimpaan voimavaraan eli henkilöstöön, voidaan tuottavuutta nostaa huomattavasti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.)

Valmentavan johtamisen päämääränä on kehittyminen, suorituksen parantaminen, oppiminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Siinä on kyse yksilökeskeisestä toiminnasta, valmennettavan ja valmentajan välisestä vuorovaikutuksesta. Valmentava johtaminen keskittyy työntekijöiden potentiaalın hyödyntämiseen. Se perustuu tiiviiseen yhteistyösuhteeseen, jossa painotetaan valmentajan ja valmennettavan välistä läheistä yhteistyötä ja valmennettavan potentiaalın vapauttamista. Ihan tällaisena se ei kuitenkaan toimi esimiehen arkijohtamisessa, mutta se vaikuttaa kuitenkin vahvasti valmentavan johtamisajattelun taustalla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.)

Seuraavassa taulukossa on alan asiantuntijoiden näkemyksiä, miten valmentava johtaminen määritellään.

Parppei 2008	Henkilökohtainen tulos- ja kehitymissuuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesääätelykykyyn.
Grant 2005	Ratkaisusuuntautunut, tulosorientoitunut ja systemaattinen toimintatapa, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantumista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista.
Whitmore 2004	Menetelmä henkilön potentiaalın vapauttamiseksi ja siten oman suorituksen maksimoimiseksi; enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista.
Fairley & Stout 2004	Yksilöiden välinen interaktiivinen suhde, joka auttaa ihmisiä tunnistamaan ja toteuttamaan persoonalliset ja ammatilliset tavoitteensa nopeammin kuin he omin avuin pystyisivät.
Downey 2003	Taito fasilitoida valmennettavan suorituskykyä, oppimista ja kehittymistä.

Douglas & Morley 2001	Lyhytkestoinen kehityssuhde, jossa luodaan spesifiä ja vastavuoroista yhdessä rakennettua suorituksen tavoitetta.
Hall et. al. 1999	Käytännöllinen, tavoiteohjautuva, henkilökohtainen ja yksilökeskeinen oppimisprosessi, jossa kehitetään suoritusta.

Taulukko 1: Tutkijoiden coaching-määritelmiä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.)

Valmentava johtaminen antaa organisaatioille erilaisen tavan johtaa. Eroavaisuus muihin johtamismalleihin tulee siitä, että valmentava johtaminen keskittyy vain ihmisten johtamiseen. Kuten edellä on todettu, esimerkiksi laatujohtamisessa huomio keskittyy vain toiminnan laadullisiin asioihin, valmentavassa johtamisessa sen sijaan huomio on tiukasti ihmisessä. Nämä ihmiset muodostavat organisaatiot. Jotta organisaatio pystyy uudistumaan ja kehittämään omaa liiketoimintaansa koko ajan, on sen saatava sen työntekijöistään irti mahdollisimman paljon.

Luottamus on toimivan esimies-alaisuuden kulmakivi ja siksi valmentava johtaminen perustuukin luottamukseen. Luottamuksen rakentamiseen tulee tietoisesti panostaa paljon. Jotta valmentajan ja valmennettavan välille voi syntyä aito vuorovaikutussuhde, on luottamuksen osapuolien välillä oltava vankkumaton. Sen rakentamisessa on kyse sellaisen ilmapiirin luomisesta, joka on turvallinen, toista kannustava ja sellainen, jossa henkilöt kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä emotionaalisesti turvallisessa ympäristössä. (Salmimies & Ruutu 2013) Luottamusta esimies voi rakentaa olemalla avoimesti kiinnostunut alaisestaan. Esimiehellä on oltava myönteinen ihmiskäsitys ja usko siihen, että jokainen työntekijä haluaa kehittyä. Kun alainen kokee, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita ja hänen kehittymiseensä uskotaan ja siihen halutaan panostaa, hän kokee arvostuksen tunnetta. Se mahdollistaa luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntyvän. (Surakka & Laine 2011, 146-147.)

Kuten on todettu, vuorovaikutuksella on erittäin suuri rooli valmentavassa johtamisessa. Aidosti yksilöä kehittävä vuorovaikutussuhde on arvostava ja läsnä oleva. (Salmimies & Ruutu 2013.) Esimiehen on varmistuttava siitä, että hänellä on riittävästi aikaa vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen. Joka paikkaan sinkoileva esimies ei pysty keskittymään vuorovaikutukseen siten, että hän aktiivisesti kuuntelisi alaistaan. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa sitä, että viestin kertojalle jää myönteinen olo siitä, että hän on tullut kuulluksi. Kuuntelija viestii koko olemuksellaan, että hän on kuullut asian ja ennen kaikkea sisäistänyt sen. Se ei tarkoita sitä, että kuulijan on oltava viestin kertojan kanssa samaa mieltä, vaan että hän suhtautuu uteli-aasti viestin kertojan asiaan. Ei-sanalliset eleet ovat tärkeitä, sillä eleillä ja ilmeillä voi osoittaa hyvin selkeästi kuuntelunsa tason. (Salmimies & Ruutu 2013.) Aktiivinen kuuntelu on tärkeää siksi, että vain sen avulla esimies voi saada kaiken tarvitsemansa tiedon. Jotta esimies voi auttaa alaistaan kehittymään, on hänellä oltava mahdollisimman paljon tietoa kyseisestä

alaisestaan. Miten muuten esimies sitä saisikaan, kuin kuuntelemalla alaistaan. (Surakka & Laine 2011, 149.)

Luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen synnyttyä, valmentava johtaja ryhtyy käymään valmentavaa dialogia alaistensa kanssa. Siinä esimies keskittyy keskustelemaan ja pohtimaan yhteisiä asioita alaistensa kanssa. Se on sparraavaa keskustelua, jonka avulla on mahdollista saada erilainen ajattelu hyötykäyttöön. Kun erilainen ajattelu saadaan tuotua esiin, tulee kaikki mahdolliset näkökulmat tuotua julki. Työntekijöillä on usein mielessään hyviä ajatuksia, joita he syystä tai toisesta eivät tuo julki normaalissa keskustelussa. Esimiehen keskittyä siihen, että saa nuo ajatukset esiin, hän saa piilevän potentiaalin nousemaan pintaan ja koko organisaation käyttöön. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012.)

Valmentavassa dialogissa esimiehen tehtävänä on haastaa ajattelu uudelle tasolle. Monesti organisaatioiden toimintatavat ovat pahasti urautuneet, jolloin kehittymistä ei juuri pääse tapahtumaan. Työntekijät ovat aikojen saatossa tottuneet tekemään asioita tavoilla, jotka saattavat olla jo aivan perusteettomia. Tällaisissa organisaatioissa työskentelevät ihmiset eivät usein näe vaihtoehtoisia toimintatapoja. Esimiesten olisi pystyttävä tuomaan esille ajatusta, että aina on vaihtoehtoja. Se onkin valmentavan dialogin perusajatus. (Heinonen ym. 2012.)

Se mikä erottaa valmentavan dialogin tavallisesta ajatustenvaihdosta, on se, että alussa on aina määriteltävä selvä tavoite. On tärkeää, että kaikille dialogin osapuolille on selkeää se, miksi keskustelu käydään. Kun tavoite on kirkkana mielessä, voi ajattelu päästä hyvin johdettuna täysin uusille urille. (Heinonen ym. 2012.)

4 Näkökulmia y-sukupolven johtamiseen

Tässä pääluvussa perehdytään lähemmin y-sukupolveen. Ensimmäiseksi määrittelen y-sukupolven käsitteen, jonka jälkeen syvennyn heidän odotuksiinsa ja arvoihinsa työelämässä sekä heidän johtamiseensa. Viimeisenä käsittelen y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden sitoutumiseen ja sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Y-sukupolven määritelmä

Sukupolvella on kaksi eri määritelmää. Biologinen sukupolvi liittyy vahvasti perheisiin, vanhemmat ja lapset ovat eri sukupolvea. Sosiaalinen sukupolvi määrittää tietyn joukon ihmisiä samaan ryhmään, jonkin heitä yhdistävän asian perusteella. Yleisesti tämä yhdistävä asia on jokin avainkokemus, jonka tietyn ikäiset ihmiset ovat kokeneet. (Roos.) Sukupolvien sisällä on

kuitenkin eroavaisuuksia. Ne eivät ole sisäisesti homogeenisia eivätkä kaikki tietyn sukupolven edustajat ole kokeneet asioita samalla tavalla. (Alasoini 2009.)

Vesterisen mukaan (2011a) y-sukupolveen kuuluvat vuosina 1977–1994 syntyneet henkilöt. Heitä kutsutaan kirjallisuudessa monilla eri nimillä kuten esimerkiksi y-sukupolvi, diginatiivi, milleniaali tai Peter Pan - sukupolvi. Hän kuitenkin toteaa Ylen aamu-TV:n (2011) haastattelussa, että y-sukupolven määrittely vaihtelee hieman lähteestä riippuen. Tässä opinnäytetyössä y-sukupolvi määritetään käsittämään 1980–1990 -luvulla syntyneet henkilöt.

Y-sukupolvi on selkeästi sosiaalinen sukupolvi. Tärkein y-sukupolvea määrittävä tekijä on se, että he ovat syntyneet Internet-maailmaan. Se maailma on yhtä y-sukupolven muun maailman kanssa. Tämä globaali digimaailma on pienentänyt maailmaa sekä saanut aikaan sen, että kaikki tieto on ollut saatavilla käytännössä milloin vain. Y-sukupolven edustajia kuvaillaan usein kärsimättömäksi, sillä he ovat tottuneet tietotulvaan, josta he voivat poimia itselleen tärkeät asiat nopeasti ja toisaalta huomattuaan, että tarvittavaa tietoa ei heti löydykään, he siirtyvät etsinnöissä eteenpäin. (Suutarinen 2011, 19.)

4.1.1 Y-sukupolven arvot ja odotukset

Jokaisella ihmisellä on omat arvonsa. Ne ovat niitä asioita, joita ihminen pitää tärkeänä. Ne ohjaavat ihmisten elämää ja osoittavat mikä on oikein, mikä väärin ja mikä on tavoiteltavaa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 60-61) Yrityksillä on myös omat arvonsa. Ne eivät suuresti poikkea ihmisen arvoista, sillä ne ovat niitä asioita, joita yritys pitää tärkeänä ja jotka ohjaavat toimintaa. (Puohiniemi 2002.) On selvää, että työntekijän ja yrityksen arvojen on oltava samansuuntaiset, sillä jos ne poikkeavat toisistaan suuresti, yhteistyö on hankalaa.

Aikaisemmat ikäluokat ovat eläneet nuoruuden varsin erilaisessa ympäristössä kuin y-sukupolveen kuuluvat henkilöt. Esimerkiksi suurien ikäluokkien eli vuosina 1945–1963 syntyneiden maailmankuvaa ja arvoja muokkasi sodan jälkeinen aika, jolloin elämä lähti jälleen kulkemaan eteenpäin sodan runtelemassa Suomessa ja syntyvyys oli suurta. X-sukupolven eli vuosina 1964-1980 nuoruutta varjostanut taloudellisesti hankala lama-aika 1990-luvulla. Y-sukupolven maailmankuvaa, asenteita ja arvoja ovat muokanneet kasvuympäristö, joka on ollut taloudellisesti vakaa. Lamasta selviytyttyä Suomen talous on voinut hyvin, joka on myös näkynyt ihmisten elintasossa. Y-sukupolvi onkin kasvanut ympäristössä, jossa puutetta ei ole ollut juuri mistään ja perheet ovat voineet keskittyä muihin asioihin kuin vain selviytymiseen jokapäiväisestä elämästä. Y-sukupolvea onkin kannustettu itsensä toteuttamiseen jo pienestä pitäen. Huomion saamista kotona, koulussa kuin harrastuksissakaan ei ole tarvinnut kerjätä. (Suutarinen 2011, 19.)

Kanen (Kane) mukaan y-sukupolveen kuuluvat henkilöt arvostavat aikaa, merkityksellistä tekemistä, teknisiä laitteita ja tiimiorientoitunutta toimintaa. Heidän mielestään ei ole järkevää kuluttaa päivistään suurta osaa tehden asioita, joista ei saa mitään. Harrastukset, ystävät ja perhe menevät kaiken muun edelle. Työ pitää pystyä yhdistämään muuhun elämään kivuttomasti. Työstä tingitään tarpeen vaatiessa. Koska Y-sukupolveen kuuluvia on kannustettu toteuttamaan itseään pienestä pitäen, ovat he erittäin itsevarmoja, intohimoisia ja halukkaita saavuttamaan asioita. Heille tärkeää on se, että he voivat tehdä merkityksellisiä asioita elämässään ja saavuttaa jotain heille tärkeää. Heidän elämässään ovat suuressa roolissa erilaiset tekniset laitteet. He ovat tottuneet käyttämään älypuhelimia, tietokoneita ja taulutietokoneita jokapäiväisessä elämässään. He viestivät mieluummin pikaviestein ja tekstiviestein kuin kasvotusten. Y-sukupolvi on nopea omaksumaan uusien teknisten laitteiden tai tietokoneohjelmien käytön. Heille onkin tärkeää, että he pääsevät käyttämään näitä taitojaan niin vapaaajallaan kuin työssäänkin. Internetin sosiaalisen median alustat antavat ihmisille lukemattoman määrän mahdollisuuksia verkostoitua. Y-sukupolveen kuuluvat ovatkin omaksuneet yhdessä tekemisen meiningin. He haluavat työskennellä ryhmissä, joissa kaikki ovat tasa-arvoisia, eikä kukaan joudu kantamaan vastuuta yksin.

4.1.2 Y-sukupolvi ikäryhmänä työelämässä

Y-sukupolven tulemisesta työelämään on puhuttu jo jonkin aikaa. Se herättää tietynlaista pelkoa työpaikoilla, sillä heidän motiiveistaan ja arvoistaan liikkuu erilaisia käsityksiä. Sanoetaan, että y-sukupolveen kuuluvat henkilöt tulevat kyseenalaistamaan kaikki mahdolliset asiat ja he tulevat romuttamaan auktoriteettiin perustuvat hierarkkiset organisaatiot. (Piha & Poussa 2012, 69.) Y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä kuvataan laiskoiksi, kiihkeiksi, kärsimättömiksi ja kykenemättömiksi sietämään epäonnistumisia. Toisaalta he ovat nopeita, omiin kykyihin luottavia, tietoteknisesti osaavia ja verkostoitumistaitoisia. (Vesterinen 2011b, 120.)

Y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä puhuttelee itsensä kehittäminen. He ovat sisäistäneet elinikäisen oppimisen käsitteen. Se tarkoittaa kehittymistä arjen ja työn erilaisissa tilanteissa sekä jatkuvaa kouluttautumista (Elinikäinen oppiminen). Itsensä kehittäminen menee vakaan ja turvallisen työsuhteen edelle. Y-sukupolveen kuuluva henkilö on valmis vaihtamaan työpaikkaansa, jos se ei tarjoa riittävän paljon kehittymisen mahdollisuuksia. Lyhyet työsuhteet tai tilapäinen työttömyyskään eivät ole esteenä sille, että etsitään sitä oikeaa työpaikkaa, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. (Vesterinen 2011b, 120-121.)

Tiimityöskentely on y-sukupolveen kuuluvan mielestä kaikista mieluisin työskentelytapa. Tätä tiimiorientoitunutta kulttuuria he ovat omaksuneet lapsuudesta asti. Päiväkotien merkitystä lapsen kasvatuksessa 1980-luvulla korostettiin, sillä siitä saatiin silloin uutta tutkimustietoa. Sen mukaan lapsen itsetunnon kehittymiselle on erittäin tärkeää, että pääsee pienestä pitäen

opettelemaan ryhmässä toimista. Y-sukupolveen kuuluvien elämä onkin erittäin sosiaalista ja verkostoitunutta. Internetin yhteisölliset alustat antavat mahdollisuuden jokaiselle jakaa tietoa sekä verkostoitua vaivatta. Y-sukupolvelle tiimityöskentely tarjoaa myös jokaiselle mahdollisuuden työskennellä tasa-arvoisessa asemassa. Tiimeissä päästään osallistumaan päätöksentekoon, joka aikaisemmin on saattanut olla esimerkiksi uusien työntekijöiden ulottumattomissa. Vastuuta halutaan ottaa, mutta sitä ei haluta kantaa yksin, sillä sekin mielellään jaetaan tiimin jäsenten kesken. (Piha & Poussa 2012, 24.)

Työltä odotetaan joustavuutta ajan ja paikan suhteen. Kellokortit joutavat romukoppaan, sillä y-sukupolveen kuuluvien mielestä heidän tulisi saada itse päättää milloin he tekevät työnsä. On yksilöllistä, mihin kellonaikaan on tehokkaimmillaan. Y-sukupolveen kuuluva henkilö tiedostaa tämän seikan ja haluaakin tarjota työnantajalleen maksimaalisen työpanoksen tekemällä töitä silloin, kun se tapahtuu tehokkaimmin. Oman työpäivän jaksottamisen johdosta virikkeellisyys nousee, kun voi käydä vaikka urheilemassa kesken työpäivän ja jatkaa töitä myöhemmin, jolloin työn tekeminen on tehokkaampaa. (Ulos häkeistä! Dialogi-raportti 2013, 3-4.)

Y-sukupolvi on perso palautteelle. Heille työstä maksettu rahallinen korvaus on vain hygieniatekijä. Palkalla tai erilaisilla palkkioilla ei motivoida heitä pitkällä aikavälillä. Sen sijaan y-sukupolven nälkä palautteelle on loppumaton. Heitä on hemmoteltu kotona kehumalla kaikista pienistäkin asioista, joten he odottavat saavansa kehuja myös työelämässä. Toki kiitosta ja kehua kaipaavat myös muutkin ihmiset sukupolveen katsomatta, mutta y-sukupolveen kuuluvat henkilöt sanovat ääneen sen, mistä muut vaikenevat. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat saada jatkuvaa palautetta työnantajaltaan. Positiivinen palaute ja kiitos tehdystä työstä ovat tietysti y-sukupolveen kuuluville henkilöille tärkeitä, mutta he haluavat myös rakentavaa palautetta. Palautteen tulisi olla myös kohdennettua niin, että epäselväksi ei jää, kenelle se kuuluu. (Piha & Poussa 2012, 44-45.)

Crampton ja Hodge (2009, 3) toteavat, että y-sukupolveen kuuluvat henkilöt tekevät töitä elääkseen, eivätkä elä tehdäkseen töitä. Niinpä he ovat valmiita tinkimään palkasta ja uralla etenemisestä, jos he eivät pysty yhdistämään muuta elämää työnsä kanssa. Työelämän olisi oltava joustava, jotta y-sukupolveen kuuluva henkilö pystyy elämään harrastuksien, vapaaehtoistyön ja eri projektien täyttämään elämää työnsä ohella. Y-sukupolvi on valmis työskentelemään paljon, jos se antaa myös mahdollisuuden elää muutakin elämää. Heidän mukaan aika on arvokas ja rajallinen resurssi, jota ei saa hukata. (Heathfield.)

Työn tulee tarjota y-sukupolveen kuuluville henkilöille muutakin kuin aineellisia etuja tai varmuutta. Työstä pitää saada tyydytystä ja onnistumisen tunteita. Sen pitää olla linjassa omien henkilökohtaisten arvojen kanssa. (Kouvo 2012.) Kun saa tehdä omien arvojensa mu-

kaista työtä, se on merkityksellistä. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys ovat y-sukupolven kuuluville henkilöille erittäin tärkeä asia. Työ on koettava arvokkaaksi ja arvostetuksi. Mielekäs työ kuvastaa oikeastaan sitä kokonaisuutta, jota y-sukupolven kuuluva henkilö arvostaa työelämässä kaikista eniten. Sen pitää tarjota sopivassa määrin vastuuta, kehittymismahdollisuuksia, haasteita ja joustavuutta sekä hyvän työilmapiirin. (Pursio 2011, 54-55.)

Työelämän ja organisaatioiden olisi ymmärrettävä se, että y-sukupolven kuuluvat henkilöt eli tulevaisuuden tekijät tulevat aivan erilaisesta kulttuurista kuin aikaisemmat sukupolvet. Vanhojen ja uusien sukupolvien törmätessä tulee väistämättä tilanteita, joissa uusi haastaa vanhan. Tilanteet pääsevät tulemaan yllättäen, jos niihin ei osata varautua. Organisaatioiden tulisi ottaa selvää asioista, jotka ovat tärkeitä y-sukupolven kuuluville henkilöille ja mikä heitä motivoi. Heillä on sellaista erikoisosaamista, joka saattaa siivittää organisaatiot aivan uuteen lentoon. Sitä organisaatioiden tulisikin pyrkiä käyttämään mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen. (Juuti 2011, 52.)

4.1.3 Y-sukupolven johtaminen

Y-sukupolven edustajat ovat vaativia johdettavia. Vesterinen (2011a) toteaa, että kautta aikain uudet sukupolvet ovat haastaneet johtamisen, mutta Y-sukupolvi tulee haastamaan sen aivan uudella tavalla. He ovat saaneet sellaisen kasvatuksen, jossa heitä on kannustettu itsensä ilmaisuun jo pienestä pitäen, joten he käyttävät sitä taitoa myös työelämässä. Y-sukupolvi haastaa johtamismallit avoimesti, eivätkä he ota asioita itsestäänselvyyksinä. (Paloheimo-Koskipää 2010.) He ovat tottuneet Internetin maailmassa tasapaiseen kohteluun, joten he eivät pökkuroi, eivätkä arvosta esimiestä vain tittelin tai statuksen vuoksi, eivätkä pelkää lähestyä esimiestä hierarkian pelossa. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.)

Toisaalta aikaisemmat sukupolvetkin ovat jo vaatineet muutosta johtamiskäyttäytymiseen. Johtajilta on kaivattu jo useamman vuosikymmenen ajan kehitystä edistävää ja keskustelevaa johtamistyyliä sekä johtajien kehittymistä ihmisten ymmärtämisen osa-alueilla. Y-sukupolven edustajat edellyttävät sen kaltaista johtamista. (Suutarinen 2011b, 20.)

Pihan ja Poussan (2012, 98-99) mukaan y-sukupolven mielestä esimies on ammatti siinä missä mikä tahansa muukin. Esimiehen ammatti ei ole y-sukupolven mielestä yhtä tavoiteltu kuin aikaisemmillä sukupolvilla, joiden mielestä esimieheksi pääseminen oli normaali jatkumouralla. Y-sukupolven kuuluville asiantuntijan ura on yhtä arvostettu kuin esimiehenkin.

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, ovat y-sukupolven kuuluvat henkilöt persoja palautteelle. Tästä syystä esimiehen on kyettävä antamaan runsaasti palautetta. Gregorion (2013) mukaan palautteen antamisen ei tarvitse olla välttämättä mitään suurta ylistystä jokaikisellä

kerralla, vaan tärkeintä on pysyä y-sukupolveen kuuluvaa lähellä. Esimies voi antaa palautteensa virallisesti vaikka viikkopalaverin yhteydessä tai epävirallisesti kahvipöytäkeskustelun lomassa. Tärkeintä esimiehelle on olla läsnä y-sukupolveen kuuluvan henkilön työelämässä ja antaa palautetta johdonmukaisesti.

Esimiehen tulisi olla ennen kaikkea asioiden mahdollistaja eikä rajoittaja. Esimiehen olisi pystyttävä mahdollistamaan jokaisen henkilökohtainen kehittyminen. Taylor (2013) esittelee kolme erilaista tapaa y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden kehittämiseen. Ensimmäinen tapa on käänteinen mentorointi, jossa organisaatio ottaa y-sukupolveen kuuluvan työntekijän mukaan sellaisiin projekteihin, joissa hän pääsee käyttämään esimerkiksi tietoteknistä erikoisosaamistaan. Y-sukupolveen kuuluvat ovat diginatiiveja, joten heille on luonnollista käyttää kaikkia teknisiä sekä sosiaalisen median välineitä. Käänteisen mentoroinnin avulla y-sukupolveen kuuluva pääsee näyttämään omat kyntensä ja samalla hän tutustuu organisaation muihin toimintoihin. Toinen esimerkki on minimentorointi, jossa mentorointiin varataan esimerkiksi 15 minuutin hetkiä sieltä täältä. Tämän aikana y-sukupolveen kuuluva työntekijä pääsee keskustelemaan johtajatasen työntekijöiden kanssa. Pelkkä lyhyt keskustelu silloin tällöin saa Taylorin mukaan työntekijän tuntemaan itsensä arvokkaaksi ja kehittymään. Kolmas tapa on järjestää virallisia koulutuksia. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt janoavat kehittymistä, joten luonnollinen tapa kehittää on koulutuksien järjestäminen. Koulutukset voivat olla mitä tahansa liiketoimintaosaamisesta ihmisen psykologiaan, kunhan se vain tukee työntekijöiden kehittymistä.

Esimiehiltä odotetaan myös rohkeutta tarttua ongelmiin. Esimiehen rooli on kuitenkin olla ylin auktoriteetti, vaikka häneltä odotetaan kaverillisia piirteitä. Konfliktitilanteissa esimiehellä odotetaan jämäkkää toimintaa ongelmien ratkaisemiseksi. Yhtenä tärkeimpänä esimiehen ominaisuutena y-sukupolveen kuuluvat henkilöt pitävät esimiehen aitoutta. Esimies ei saa piiloutua titteleiden tai roolien taakse eikä omaan kulmahuoneeseensa. Esimiehen tulisi olla vähän niin kuin kaikki muut, mutta kantaa vastuuta. (Piha & Poussa 2012, 98-99.)

Gregorion (2013) mukaan y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä olisi johdettava joustavalla otteella ihmissläheisesti. Hyvä tapa tähän on antaa y-sukupolveen kuuluvalla henkilölle vapaat kädet työsuorituksiin. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hänen annetaan touhuta mitä tahansa, vaan hänen kanssaan on sovittava lopputulemasta ja säännöllisin ajoin tehtävistä tarkistuspisteistä. Tärkeää tällaisessa työskentelyssä on se, että työntekijää tuetaan, jotta hän saa työnsä tehtyä omalla tavallaan.

Y-sukupolvi luo johtamiselle myös uudenlaisia haasteita. Vesterisen (2011, 126.) mukaan y-sukupolveen kuuluvilla henkilöillä on usein rajoittuneet sosiaaliset taidot. Ne yhdistettynä vajavaisiin työelämätaitoihin tuottavat ongelmia ihan perusasioihin kuuluvien asioiden kanssa.

Y-sukupolven kuuluville henkilöille on kädestä pitäen pitänyt näyttää, miten työvaatteet puetaan päälle ja selvittää työaikakäytänteet. Heillä on ollut vaikeuksia käsittää, mitä työaika tarkoittaa, sillä he ovat tulkinneet työaikoja omista lähtökohdistaan. Esimiehistä on täytynyt löytyä uusia puolia kasvattajana ja opettajana, kun yritykseen on tullut uusia nuoria työntekijöitä.

4.1.4 Y-sukupolven sitoutuminen ja sitouttaminen

Erityisosaamisen käyttö kilpailuetuna on viime vuosikymmenen aikana lisääntynyt huomattavasti. Tätä erityisosaamista ei ikärakenteen muuttumisen takia ole tulevaisuudessa tarjolla niin paljoa, että yrityksillä olisi vara päästää hyviä työntekijöitään lähtemään muualle haasteiden perässä. Siksi onkin perusteltua sanoa, että hyvien työntekijöiden sitouttaminen on yrityksille menestyksen avain. (Viitala 2007, 88.)

Hyppänen (2013, 131-132) liittää sitoutumisen vahvasti yhteen motivaation kanssa. Hänen mielestään ei kannata puhua niinkään motivoimisesta ja sitouttamisesta vaan on tarkasteltava asioita, jotka niitä edistävät. Esimiehet voivat toiminnallaan vaikuttaa moniin sisäisiin motivaatiotekijöihin, jotka saavat aikaan motivaation lisäksi sitoutuneisuutta.

Kuten aikaisemmin on todettu, y-sukupolven kuuluvien henkilöiden ajatellaan olevan kärsimättömiä ja herkästi työpaikkaa vaihtavia työntekijöitä. Pihan ja Poussan (2012, 60-62.) mukaan näin tapahtuu vain sellaisissa tilanteissa, joissa y-sukupolven kuuluvan henkilön ja työnantajan arvot eivät kohtaa. Heidän mukaansa on myös pohdittava sitä, pystyykö vasta valmistunut nuori työntekijä hahmottamaan tulevaisuuttaan siten, että hän pystyisi sitoutumaan yhteen yritykseen.

Kuten aikaisemmin on Hyppäsen todettu liittävän motivaation ja sitoutumisen yhteen, sopii se kuvaamaan erittäin hyvin y-sukupolven sitoutumista. Heille tärkeää on itsensä kehittäminen ja eteenpäin pyrkiminen. Orrellin (2011) mukaan mentorointi on hyvä tapa tarjota kehittämismahdollisuuksia työntekijöille ja näin ollen sitouttaa heitä yritykseen. Y-sukupolven kuuluvat henkilöt ovat saaneet nuoruudessaan paljon opastusta niin vanhemmiltaan kuin opettajiltaan, joten he odottavat sitä myös työnantajiltaan. Mentoroinnin avulla työntekijät saavat uudenlaista näkemystä yrityksen toimintoihin ja kehittymistä pääsee tapahtumaan. Orrell mainitsee myös sitouttamis- ja kehittämiskeinoiksi monenlaiset organisaation sisäiset harjoitteluhjelmat, joissa pääsisi kokeilemaan erilaisia työtehtäviä ja oppimaan uusia asioita. Schawbel (2012) toteaa, että tehokas tapa sitouttaa on luoda työntekijöille urapolku. Kun kärsimättömällä y-sukupolven kuuluvalla henkilöllä on selkeä tie ylöspäin, hän sitoutuu työnantajaansa ja työskentelee motivoituneesti. Piha ja Poussa (2012, 63) toteavat, että urapolun ei välttämättä tarvitse olla ylöspäin suuntautunut ollakseen kiinnostava. Y-sukupolvi haastaa

perinteiset uramallit, sillä vertikaalisen ura-ajattelun rinnalle on tullut myös käsitys horisontaalisesti kehittyvästä urasta. Tällaisessa urakehityksessä ammatillinen kehittyminen ja eteneminen voidaan nähdä muunlaisina muutoksina kuin ylennyksinä ja etenemisenä hierarkiasa.

Sheahanin (2006, 334 -337) mukaan johtamisella on suuri merkitys sitoutumiseen. Hänen mukaansa suuri osa irtisanoutuneista y-sukupolveen kuuluvista henkilöistä sanoo irtisanoutumisen pääsyyksi huonoa johtamista. Johtajalla täytyy olla hyvät viestintä- ja delegointitaidot sekä tiukka ote työntekijöiden kehittämiseen. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat Sheahanin mukaan ensisijaisesti esimiehen, joka kehittää ja vie heitä eteenpäin. Hänen mukaansa y-sukupolveen kuuluvat henkilöt palavat halusta työskennellä valmentavan johtajan tai mento-roivan johtajan alaisena ennemmin kuin pelkästään asioiden johtajan kanssa. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat tuntea tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä työtä. Johtajan osoit-tama arvostus on myös tärkeää. Johtajan on osattava tuoda esiin arvostustaan työntekijöiden tekemälle työlle sekä heidän yksilölliselle panokselleen tavoitteen saavuttamiseksi.

Piha ja Poussa (2012, 61) toteavat, että y-sukupolveen kuuluvien lojaaliuden ansaitsevat ensi kädessä tiimi ja työkaveri ja vasta sitten työnantajaorganisaatio. Niin kuin motivaatiotekijöis-säkin sitoutumiseen vaikuttavat hyvä työilmapiiri sekä työkaverit. Huonoon työpaikkaan ei yksinkertaisesti haluta jäädä, vaikka se tarjoaisi hyviä taloudellisia etuisuuksia tai vakinaisen työsuhteen.

Edellä mainittujen y-sukupolven sitoutumiseen liittyvien seikkojen perusteella voisi päätellä, että he eivät ole sitoutumiskykyisiä. Pyöriä (2013) on tutkimuksessaan yhdessä Ojalan, Saaren ja Siposen kanssa todennut y-sukupolven työmoraalin olevan kuitenkin kohdallaan. Pyöriän ja ym. tekemän tutkimuksen mukaan y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden on vain löydettävä oikea ala ja työnantaja, jonka jälkeen hekin ovat työnantajauskollisia.

Orrell (2011) toteaa, että y-sukupolvi ei kuitenkaan ole poikkeuksellinen verrattuna aikaisem-piin sukupolviin sitoutumiseen liittyvissä asioissa. Aikaisemmat sukupolvet ovat myös halun-neet vastaavia asioita kuin y-sukupolvikin. Ero tuleeekin siitä, että y-sukupolveen kuuluvilla henkilöillä on pienempi sietokyky asioille, jotka heitä eivät miellytä ja näin ollen he ovat her-kempiä vaihtamaan työnantajaa.

4.2 Aiempia tutkimuksia aiheesta

PWC (2013), University of Southern California ja London Business School tutkivat vuonna 2013 maailmanlaajuisesti y-sukupolvea. Heidän tavoitteenaan oli saada selville asioita, joiden mu-

kaan yrityksissä voitaisiin paremmin vastata tulevaisuuden työvoiman tarpeisiin. Tutkimukseen osallistui 44 000 y-sukupolveen kuuluvaa henkilöä ympäri maailmaa.

Tutkimuksen perusteella tutkijat tekivät kuusi erilaista johtopäätöstä:

1. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat saavuttaa tasapainon elämässään. Työ ei saa viedä heiltä liian isoa osaa elämästä. Vaikka jokin työtehtävä tarjoaisi hyvät kehittymismahdollisuudet tai hyviä taloudellisia etuja, ei siihen haluta sitoutua, jos sen yhdistäminen normaaliin elämään ei ole mahdollista.
2. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat joustavuutta. Heille on tutkimuksen mukaan tärkeää, että he voivat itse päättää milloin työskentelevät. Heidän mukaansa tuottavuutta ei pitäisi mitata tehtyjen tuntien, vaan tuloksien mukaan.
3. Työn tulisi tarjota hyvä työilmapiiri ja tiimiorientoituneet työskentelytavat. Y-sukupolveen kuuluva henkilö haluaa työskennellä tiimeissä, joissa heillä on esimiehen tuki koko ajan takana.
4. Monet stereotypiat y-sukupolvesta ovat totta, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Tutkimuksen mukaan y-sukupolveen kuuluvat henkilöt ovat halukkaita sitoutumaan työnantajaan ja työskentelemään kovasti. Työn täytyy tarjota heille mahdollisuuksia kehittymiseen ja joustavuutta.
5. Y-sukupolveen liitetyt odotukset eivät ole täysin samanlaiset ympäri maailmaa. Pohjoisamerikkalaisten, kanadalaisten ja länsieurooppalaisten y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden odotukset ja ominaisuudet ovat hyvin samankaltaisia. Joissain maissa oma kulttuuri on niin vahvasti läsnä, että se peittoaa yksilölliset odotukset.
6. Tutkimuksen mukaan sitoutumiseen vaikuttavat samat asiat kuin muillakin sukupolvilla. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt arvostavat tosin hieman erilaisia asioita, kuten työnantajan tarjoamaa tukea tai työstä saatua arvostusta.

5 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää asioita, jotka liittyvät y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden odotuksiin työelämästä, esimiestoiminnasta ja työnantajaan sitoutumisesta. Tutkimus aloitettiin sillä, että tutkimuksen tekijä tutustui aiheesta kirjoitettuun teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon. Sitä löytyi tutkimusten, erilaisten kirjojen ja artikkelien muodossa. Teoriaa verrattiin tutkimuksesta saatuun tietoon, jonka perusteella pystyttiin tekemään johtopäätökset ja esittämään toimeksiantajalle ehdotelmia toiminnan kehittämiseksi.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustavaksi valittiin haastattelu, koska haluttiin saada syvempiä tulkintoja vastauksiin, kuin mitä esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla olisi mahdollista saada. Haastattelu on vuoro-

vaikutuksellinen tilanne, jossa tutkijalla on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa siihen suuntaan, jonka parhaaksi näkee. Tilanteessa tarkentavien lisäkysymysten tekeminen on helppoa ja on myös mahdollisuus selvittää motiiveja vastausten takana sekä pyytää perusteluja esitettyihin mielipiteisiin. Haastattelun aikana haastattelija voi myös kartoittaa aiheeseen liittyviä muita ilmiöitä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Jotta tutkittavaan asiaan saataisiin mahdollisimman kattava näkemys, on tarpeellista tutkia aihetta myös toisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuskielessä puhutaan tällöin menetelmätriangulaatiosta, joka tarkoittaa useiden tutkimusmenetelmien yhdistämistä tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatio tulee kysymykseen silloin, kun yhdellä tutkimusmenetelmällä ei tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta. Useamman tutkimusmenetelmän käyttäminen parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Edellä mainittujen asioiden perusteella tutkimusmenetelmiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu sekä dokumenttianalyysi. Tutkimustuloksia tarkasteltiin niiden esittelyn yhteydessä myös kohderyhmän esimiesten kanssa. Tällöin käytettiin menetelmänä aivoriihityöskentelyä valittaessa esimiestyön kehittämiskohteita. Seuraavassa osiossa käsitellään lähemmin tutkimusmenetelmiä.

5.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Tutkimusmenetelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa puolistrukturoitu haastattelu käsitetään lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona. Tästä tutkimustavasta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista se, että siinä aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit ja teemat ovat kaikille haastatelluille samoja. Haastattelijalla on myös jokin lukkoon löyty näkökulma tutkittavaan aiheeseen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

Puolistrukturoitu haastattelu on usein keskustelunomaista, jonka aikana käydään läpi ennakolta suunnitellun rungon mukaisesti asioita haastattelijan johdolla. Haastattelija luo itselleen kysymysrunгон, jonka perusteella hän esittää samat kysymykset jokaiselle haastateltavalle. Kysymysrunгон tarkoituksena on toimia tukena haastattelijalle, jotta hän muistaa käydä kaikki asiat läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelusta saatavat vastaukset vaihtelevat, sillä valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Haastattelija voi kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotta oikeanlaista tietoa saadaan. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

5.1.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissa päätelmiä tehdään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tutkimuksen kohteena tällöin voivat olla esimerkiksi kirjat, artikkelit, tilastot tai lait ja asetukset. Jos tutkimusmenetelmänä käytetään pelkästään dokumenttianalyysia, on tarkoituksena koota aineistoa mahdollisimman monesta lähteestä. Tämä siitä syystä, että voidaan luoda luotettava kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta, joka kattaa mahdollisimman monta näkökulmaa. Dokumenttianalyysin luotettavuustarkastelussa on otettava erityisesti huomioon lähdekritiikki, sillä tutkittava aineisto saattaa olla kerätty jotain aivan muuta tarkoitusta varten. (Anttila 1998.)

5.1.3 Aivoriihi

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä. Sen peruseriaatteena on luoda mahdollisimman paljon ratkaisuja etukäteen määriteltyyn ongelmaan. Tarkoituksena on saada aikaan paljon ideoita välittämättä niinkään laadusta. Aivoriihessä määrä korvaa laadun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 145-147.)

Aivoriiehen osallistuu tavallisesti 6-12 henkilöä, joista yksi toimii tilaisuuden vetäjänä. Vetäjän tehtävänä on asettaa tilaisuudelle säännöt, kiihdyttää ideointia ja rytmittää sitä tarpeen mukaan. Tilaisuus aloitetaan lämmittelyvaiheella, jonka tarkoituksena on avata ideoijien luovuuden portit. Sen aikana vetäjä kertoo tilaisuuteen osallistujille toimintaperiaatteet, jonka mukaan edetään. Lämmittelyvaiheen aikana vetäjä pyytää osallistujia keksimään ideoita ja ratkaisuja johonkin ongelmaan. Vetäjän on rohkaistava keksimään jopa villedä tai liioiteltuja ideoita, sillä monesti niissä saattaa piillä jonkin toteuttamiskelpoisen idean siemen. Tämän avulla pyritään myös vapautumaan ennakkoluuloista tai mieltä rajoittavista tekijöistä. Lämmittelyvaiheen aikana ideoita ei arvostella ja vetäjän onkin kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että mitään kritiikkiä ei anneta. (Ojasalo ym. 2009, 146-147.)

Kun lämmittelyvaihe on ohi, aloitetaan varsinainen valintavaihe. Valintavaiheessa ideoita arvioidaan vetäjän ohjeiden mukaan. Vetäjä voi jakaa esimerkiksi vuorotellen puheenvuoroja ja pyytää kommentteja ideoihin. Niitä luokitellaan, yhdistellään ja kehitetään eteenpäin, jonka jälkeen valitaan yksi ideoista, joka on toteuttamiskelpoisin. (Ojasalo ym. 2009, 146-147.)

5.2 Tutkimuksen suorittaminen

Työn tutkimusosuus aloitettiin syyskuun alussa vuonna 2013. Työ aloitettiin sillä, että tutkija tapasi toimeksiantajayrityksen HR-päällikön ja turvatarkastusyksiköstä vastaavan liiketoimintapäällikön (Head of Services). Tapaamisen aikana selvitettiin, minkälaisia odotuksia toimek-

siantajalla oli tutkimuksen suhteen. Tutkija esitti alustavia ajatuksia tutkimusongelmasta ja kysymyksistä ja pyysi toimeksiantajan näkökulmaa asiaan. Tapaamisesta saatujen asioiden perusteella tutkija pystyi määrittämään tutkimusongelman. Prosessi jatkui siten, että tutkija tutustui aiheesta kirjoitettuun teoriaan. Kun teoriapohjaan oli tutustuttu ja siitä saadut asiat oli kirjoitettu, tutkimuskysymykset määritettiin. Tutkimuskysymyksiä oli kolme:

1. Mitä y-sukupolveen kuuluva henkilö odottaa työltä?
2. Mitä y-sukupolveen kuuluva henkilö odottaa esimiestoiminnalta?
3. Miten yrityksessä voitaisiin vaikuttaa johtamisen keinoin y-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden sitoutumiseen?

Tutkimuskysymykset avattiin ja mietittiin tarkkaan minkälaisia asioita olisi selvitettävä, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. Tutkimuksen tekijä hahmotteli erilaisia kysymyksiä ensin teoriapohjaan nojautuen, jonka jälkeen työn ohjaajan kanssa käydyn keskustelun perusteella haastattelun lopullinen kysymysrunko voitiin luoda. Kysymyksiä oli yhteensä 13, joista kahdeksan oli kuvailevia kysymyksiä ja viisi suljettua.

Tutkimuksen tekijä tapasi turvatarkastusyksikön päällikön ja sopi haastatteluiden pitämisestä. Hänen luvallaan haastattelut voitiin suorittaa työntekijöiden työajalla, hiljaisina hetkinä. Yksikön päällikkö lähetti yksikön työntekijöille myös tiedotteen tutkimuksesta, jotta ennakkotieto olisi mahdollisimman monella.

Haastattelu suoritettiin kasvokkain syksyllä 2013. Haastateltaviksi valikoitui kohderyhmään kuuluvia henkilöitä, jotka olivat töissä haastatteluajankohtina. Haastateltavia ei siis valittu etukäteen aikataulujen vuoksi. Haastateltavat olivat iältään 21–25 -vuotiaita.

Haastateltavat valikoituivat halukkuuden perusteella turvatarkastuspisteellä työvuorossa olleista. Viisi haastatteluista suoritettiin Airpro Oy:n matkustajapalvelun liikennetoimistossa, joka oli rauhallinen paikka haastattelulle. Yksi haastatteluista suoritettiin Helsinki-Vantaan lentoaseman non-schengen terminaalin kahvilassa, jossa oli haastattelun aikana useita lentomatkustajia haastattelijan ja haastateltavan lisäksi. Yksi haastattelu suoritettiin haastateltavan kotona.

Haastattelut nauhoitettiin, jotta tutkimuksen tekijä pystyi jälkikäteen analysoimaan niitä. Haastattelija teki muistiinpanoja vaihtelevasti ja ne keskittyivät enemmänkin jatkokysymysten tekemiseen, kuin normaaliin muistiinpanojen tekemiseen. Nauhurina käytettiin haastattelijan älypuhelinia, joka toimi moitteettomasti.

Tutkimuksen tekijä aloitti haastattelun kertomalla yleisesti omasta työ- ja opiskelutaustastaan sekä tutkimuksen taustoista. Tutkimuksesta kerrottuaan haastattelijä näytti haastateltavalle tekemänsä kysymysrunгон, jotta haastateltavilla oli hetki aikaa tutustua kysymyksiin ja saada käsitys, mistä asioista oli tarkoitus keskustella. Lämmittelykysymyksiä käytettiin perustietojen kysymyksiä, jotka olivat haastateltavan ominaisuuksiin liittyviä.

Haastateltaville esitetyt peruskysymykset olivat jaettu teemoittain:

Perustiedot

1. Ikä, koulutustausta, työkokemus, osa- vai kokoaikainen

Odotukset työelämältä

2. Kuvaile millainen olisi ihannetyöpaikkasi.
3. Mikä motivoi?

Odotukset esimiestoiminnalta

4. Minkälainen on hyvä esimies?
5. Mitkä asiat kuuluvat mielestäsi esimiehen tehtäviin?
6. Minkälainen organisaatorakenne teillä on?
7. Mitä hyvää teidän esimiestoiminnassa on?
8. Miten teitä johdetaan?

Valmentava johtaminen

9. Miten käsität valmentavan johtamisen käsitteen?
10. Pidetäänkö teillä kehityskeskusteluita?
11. Kuvaile esimiehesi tapa antaa palautetta.
12. Mitä haluaisit muuttaa työpaikkasi johtamistavassa?

Sitoutuminen

13. Mitkä asiat mielestäsi lisäävät työpaikkaan sitoutumista?

Muita asioita

14. Haluatko kertoa vielä jotain muuta?

Haastattelu etenivät kyseisessä järjestyksessä jokaisen haastateltavan kanssa. Vastaukset rön-syylivät jonkin verran usean haastateltavan kanssa, mutta haastattelijä piti huolen siitä, että hän sai kaiken tarvitsemansa tiedon. Haastattelijalla oli itsellään jokaiseen kohtaan lisäkysymyksiä, joiden avulla hän pyrki saamaan kaiken sen tiedon, jota tarvitsi tutkimuksen tekemiseksi, jos se ei automaattisesti tullut esiin. Motivointikysymyksen kohdalla haastattelijä kysyi

ensiksi peruskysymyksen, jonka jälkeen hän kysyi muutamia tarkentavia kysymyksiä. Kun haastateltava oli saanut kertoa omista motivaatiotekijöistään, esitti haastattelija hänelle käsinpiirtämänsä kuvion Herzbergin kaksifaktoriteoriasta. Haastattelija kuvaili sanallisesti, mistä teoriassa on kyse ja varmisti näin, että haastateltava ymmärsi teorian. Tämän jälkeen haastattelija kysyi, näkevätkö he oman motivaationsa eri lailla nähtyään Herzbergin kaksifaktoriteorian.

Haastattelujen edetessä kävi ilmi, että haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus lisäkysymyksineen aktivoi haastateltavaa niin, että saatiin esille tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Haastattelujen kesto vaihteli riippuen siitä, kuinka paljon haastattelijan täytyi avata termejä haastateltavalle ja siitä, kuinka verbaalinen haastateltava oli. Lyhyin haastattelu kesti tunnin ja pisin puolitoista tuntia.

Haastattelija antoi haastattelun loputtua jokaiselle haastateltavalle oman sähköpostiosoitteensa siltä varalta, että haastateltavalle tulee mieleen asioita, joita hän olisi halunnut vielä lisätä. Yksi haastatelluista lähetti jälkepäin täydentävän kommentin yhteen kysymykseen.

Kun haastattelut oli tehty, tutkimuksen tekijä kirjoitti haastattelut auki Word-dokumenttiin. Yhden haastattelun kirjoittamiseen meni kahdesta neljään tuntia.

Haastatteluiden lisäksi käytettiin dokumenttianalyysiä päätelmien tekemiseen. Dokumenttianalyysin avulla saadaan täydentävää tietoa puolistrukturoiduista haastatteluista saatuun aineistoon. Aineistona käytetään koostetta Airpro Oy:n turvatarkastusyksiköstä irtisanoutuneiden henkilöiden irtisanoutumiseen johtaneista syistä. Jokaista irtisanoutunutta työntekijää on pyydetty täyttämään kaavake, jäljempänä lähtöselvitys, jonka avulla selvitetään, mitkä asiat ovat olleet pääsyyinä irtisanoutumiseen sekä Airpro Oy:n turvatarkastusyksikön hyviä ja huonoja puolia. Kooste käsittää 91 irtisanoutunutta toukokuusta 2011 lähtien. Heistä 79 on y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä.

5.3 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analyysi tarkoittaa sitä prosessia, jonka aikana tutkija saa tutkimusmateriaalistaan kasaan hieman selkeämmän kokonaisuuden kuin vain epämääräisen aineiston alkuperäismuodossaan. Siinä on pohjimmiltaan kyse hyvin arkisista asioista, kuten aineiston huolellisesta lukemisesta, tekstimateriaalin järjestelystä ja sisällön jäsentämisestä tai erittelemisestä. Tarkoituksena on saada jotain järkeä siihen aineistoon, jota tutkija on kerännyt ja saada vastauksia tutkimusongelmaan. Analyysin aikana on tarkoituksena käydä vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelun kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tutkimuskielessä aineiston analyysi voi olla induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista. Jako näiden analyysimuotojen välillä perustuu jakoon tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikasta. Seuraavassa esittelen lyhyesti jokaisen analyysimuodon.

Induktiivinen päättely tarkoittaa sellaista päättelyä, jossa yhdestä tai useammasta yksittäistapauksesta johdetaan yleistys. Induktiivisen eli aineistolähtöisen päättelyn käyttäminen analyysissa on vaikeaa, sillä tarkoituksena on kuvata havaintoja ilman minkäänlaista ennakkokäsitystä ilmiöstä. Objektiivisuutta on vaikea säilyttää, sillä esimerkiksi tutkijan käyttämät termit, käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä päättelyssä tarkoituksena on tehdä päätelmiä tutkimusaineiston pohjalta, joka perustuu jo olemassa olevaan malliin tai teoriaan. Tällaista päättelyä käytetään usein tilanteissa, joissa halutaan testata jotain teoriaa tai mallia uudessa yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 92, 95-99.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään päättelylogiikkana abduktiivista päättelyä. Abduktiivista päättelyä voidaan kutsua myös teoriasidonnaiseksi päättelyksi. Siinä tutkijan ajatteluprosessia ohjaa empiria mutta teoriapohja pysyy kaiken taustalla. Tutkija pyrkii yhdistelemään empiriaa, teoriaa ja malleja yhteen, jonka avulla hän voi tehdä päätelmiä ja yleistyksiä. Päätelmien avulla tutkija lopulta saa vastaukset tutkimusongelmaansa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.)

5.4 Aineiston analyysi

Olin jo haastatteluvaiheessa aloittanut analyysiprosessin mielessäni, kun huomasin, että tietyt vastaukset alkoivat toistua. Varsinaisen aineiston analyysin aloitin käymällä aukikirjoittamani haastattelut läpi kysymys kysymykseltä ja tekemällä alustavia päätelmiä vastausten pohjalta. Kun olin lukenut vastaukset kertaalleen läpi, kopioin aukikirjoittamistani haastatteluista uuteen tekstitiedostoon tietyn teeman vastaukset. Aloin järjestellä niitä siten, että samankaltaisuudet ovat yhdessä tekstitiedostossa. Samankaltaisuuksia alkoikin heti löytyä, joten aineiston kerääminen yhteen oli vaivatonta.

5.4.1 Y-sukupolven odotukset työelämältä

Haastattelusta saatuja vastauksia vertailtaessa kävi heti alussa selväksi, että vastaukset ovat hyvin samankaltaisia. Haastateltavat odottivat työelämältä samanlaisia asioita. Haastateltavat odottavat työltään erityisesti hyvää työilmapiiriä ja mukavia työkavereita. Itsensä kehittäminen ja eteenpäin pääseminen sekä merkityksellinen työ olivat myös tärkeitä asioita haastateltavien mielestä. Taloudellisista eduista puhuttaessa tuli ilmi, että on tärkeintä, että työstä saatu korvaus riittää kattamaan elämisen. Haastateltavien mielestä ei tarvitse rikastua, kunhan työ tarjoaa muita asioita. Suurin poikkeus aikaisempaan tutkimustietoon, kuten

esimerkiksi Pihan ja Poussa (2012) sekä PWC:n (2013) ym. tutkimuksiin on joustavuuden merkitys haastateltaville. Sillä ei ollut suurta roolia heidän työssään. Muutama jopa sanoi, että on helpompi työskennellä työpaikassa, johon mennään aina työnantajan määrittämään aikaan. Cramptonin ja Hodgen (2009, 3) mukaan y-sukupolveen kuuluvat henkilöt toivovat joustavuutta työnantajaltaan, jotta voivat yhdistää oman elämän työelämän kanssa. Tällaista joustavuutta haastateltavatkin halusivat. Työvuorosunnittelun olisi joustettava sen verran, että harrastaminen sekä muut vapaa-ajan menot olisivat mahdollisia.

Pursion (2011, 54-55) sekä Pihan ja Poussan (2012, 62) mukaan hyvä työpaikan ilmapiiri on tärkeä asia y-sukupolveen kuuluville henkilöille. Töihin on mukava mennä silloin, kun siellä on hyvä yhteishenki ja ympärillä on hyviä työkavereita. Tämä asia tuli esiin myös haastatteluista. Jokaisen haastateltavan mukaan työilmapiirin merkitys on suuri. Yksi haastateltava ajatteli asiasta jopa niin, että mukava työympäristö on kaikkein tärkein asia hyvässä työpaikassa. Hyvää työskentelyilmapiiriä luovat tietenkin hyvät työkaverit. Pihan ja Poussan (2012, 24) mukaan tiimityöskentely on y-sukupolven mielestä mielekkäin tapa työskennellä. Haastateltavat olivat tästä myös yhtä mieltä. Heidän mukaansa hyvässä seurassa työskenteleminen on mielekkäämpää kuin yksin. Tätä näkökulmaa puoltaa myös PWC:n ym. tekemä tutkimus.

Tämä aineistosta noussut tieto saa tukea myös lähtöselvityksestä. 36 lähtenyttä oli sanonut Airpro Oy:n turvatarkastusyksikön hyväksi puoleksi hyvän työilmapiirin.

Itsensä kehittämismahdollisuudet ja eteenpäin pääseminen oli myös haastateltavien mielestä yksi tärkeimmistä asioista työpaikassa ja sen tärkeyttä korostaa myös y-sukupolvesta kirjoitettu materiaali. On todettu, että y-sukupolvi on tosissaan omaksunut elinikäisen oppimisen käsitteen ja janoaa oppimista ja kehittymistä. Vesterinen (2011b, 120-121) toteaa jopa, että itsensä kehittäminen on niin tärkeää, että y-sukupolveen kuuluvat henkilöt ovat valmiina uhraamaan esimerkiksi taloudellisia etuja tai varmuutta sen eteen, että löytävät työpaikan, jossa he pääsevät kehittymään. Haastatteluiden perusteella on kuitenkin todettava, että haastatellut eivät olisi niin radikaaleja tapauksia, kuin Vesterisen esimerkissä. Heille loi turvaa kuitenkin vakituisen työsuhteen tuoma säännöllinen palkkatulo. Kukaan haastatelluista ei sanonut kehittymisen olevan niin merkityksellinen asia työpaikassa, että jos sitä ei olisikaan, niin he vaihtaisivat työpaikkaa. Kehittyminen koettiin enemmänkin motivoivana asiana. Toisaalta monet haastateltavat sanoivat, että yksi ihannetyöpaikan ominaisuus on sen motivoivuus.

Tässä vaiheessa on kuitenkin todettava, että monet haastateltavat olivat haastatteluhetkellä olleet kyseisessä työtehtävässä vasta reilusta vuodesta kahteen vuoteen. Haastatteluista oli pääteltävissä se, että nämä kyseiset haastatellut kokivat vielä, että heillä on kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia työssään, joten on ymmärrettävää, että työpaikan vaihtaminen ei ollut ainakaan kehittymisen mahdollisuuksien puuttumisen takia suunnitelmissa.

Myöskään lähtöselvityksen aineiston perusteella kehittymis- tai ylenemismahdollisuuksien puuttuminen ei ole ollut irtisanoutumisen pääsyytä. Vain viisi vastaajaa 91:stä sanoi huonojen ylenemismahdollisuuksien olevan pääsyytä irtisanoutumiseen.

Työn merkityksellisyys oli haastateltavien mielestä tärkeää, aivan samoin perustein kuin Purision (2011, 54-55) mukaan, eli merkityksellinen työ on kokonaisuus, jota y-sukupolven kuuluva arvostaa. Merkityksellisyys voi syntyä arvostuksesta, eli esimerkiksi yhteiskunnallisesti tärkeää tehtävää arvostetaan. Työn merkityksellisyys ei kaikille tarkoitakaan maailman pelastamista, vaan sitä, että voi tehdä jotain työtä, jonka kokee kokonaisuuden kannalta tärkeäksi. Monesti tällaiset asiat ovat juuri niitä, joita ohjailevat ihmisten arvot. Kun ihmisen arvot ovat linjassa työnantajan kanssa, voi työntekijä kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Yhteiskunnallinen hyöty on Pihan ja Poussan (2012, 77) mukaan yksi keskeisimmistä merkityksellisyyden kriteereistä.

Lähtöselvityksessä seitsemän irtisanoutunutta oli kommentoinut turvatarkastusyksikön hyväksi puoliksi sen, että kokemus alalla työskentelemisestä oli mielenkiintoinen kokemus. Kaksi vastaajaa totesi, että tehtävä oli mielenkiintoinen. Nämä eivät varsinaisesti mene samaan kategoriaan merkityksellisen tehtävän kanssa, mutta antavat suuntaa siihen, mitä työskentelystä yksikössä ja alalla ajatellaan.

Kaikki aikaisempi y-sukupolven odotuksia tutkiva tutkimustieto on nostanut yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi joustavat työajat. Kuten esimerkiksi PWC:n (2013) tutkimuksen mukaan kolmannes haastatelluista toivoi pystyvänsä itse päättämään milloin työskentelee, on joustavuudella suuri rooli y-sukupolven työnteossa. Haastateltavien kohdalla näin ei kuitenkaan pääsääntöisesti ollut. Toki esimerkiksi liukuvan työajan mielekkyyttä yksi haastateltava pohti, mutta tuli siihen tulokseen, että ei se ole välttämätön työssä viihtymisen kannalta.

Toisaalta lähtöselvityksen mukaan ylivoimaisesti suurin syy irtisanoutumiseen on ollut epämurkava työaika. 31 vastaajaa 91:stä sanoi epämurkavan työajan olevan pääsyytä irtisanoutumiseen. 46 vastaajaa taas sanoi työvuorojen olevan turvatarkastusyksikön selvästi huonoin puoli. On kuitenkin huomioitava, että työvuorojen huonoutta ei ehkä kuvasta niiden joustamattomuus, sillä 17 vastaajaa on sanonut yksikön hyväksi puoliksi sen, että yksikössä ollaan joustavia työvuoroihin, niiden vaihtoihin ja toiveisiin liittyvissä asioissa. Työvuorojen huonoutta selittänee lisäksi se seikka, että turvatarkastuksia tilaava taho määrittää hyvin tiukasti tunnit, jolloin he turvatarkastajia tarvitsevat. Nämä tunnit sijoittuvat pääosin aikaiseen aamuun ja iltapäivään. Tästä syystä työvuorojen suunnitteleminen on vaikeaa, sillä työvuoroja joudutaan esimerkiksi pätkimään kahteen eri osaan, jolloin työntekijä joutuu työskentelemään aamulla muutaman tunnin ja tulemaan iltapäivästä työskentelemään vielä muutamaksi tunniksi.

5.4.2 Y-sukupolven odotukset esimiestoiminnasta

Esimiestoimintaa koskevia vastauksia leimasi vahvasti se, että haastateltavat eivät oikein tiedäneet, mitä esimiestoiminnalta tulisi oikein odottaa. Esimiestoiminta nähtiin ennen kaikkea jokapäiväisen toiminnan varmistamisena. Esimiesten tehtäviä ei tunnettu kunnolla, joten haastateltavat ajattelivat esimiesten tehtävien olevan vain niitä, joita he näkevät esimiehensä tekevän työvuorojensa aikana.

Y-sukupolven johtamisessa on teorioiden mukaan tärkeää se, että johtaminen mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen. Suutarisen (2011, 20) mukaan y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat kehittävä ja keskusteleva johtamisotetta. Vaikka siitä kysyttäessä kehittävä tai keskustelevaa esimiestyöskentelyä ei haastateltavien mielestä kaivattu, tuli se esiin toisten kysymysten aikana. Haastateltavat kokivat, että esimies voi toiminnallaan inspiroida kehittymään. Tällaista toimintaa on esimerkiksi palautteen antaminen ja keskustelut hankalien tilanteiden jälkeen. Työsuorituksen aikana haastateltavat odottivat esimiesten taholta selkeää viestintää ja ohjausta. He odottavat esimiehiltä myös auktoriteettia, joka on Pihan ja Poussan (2012, 98-99) mukaan tärkeää, sillä y-sukupolveen kuuluvat henkilöt odottavat esimieheltä jämmäkkää otetta alaisiinsa.

Haastateltavien sekä Pihan ja Poussan (2012, 98-99) mukaan esimiehen pitäisi pystyä muuttamaan toimintaansa siten, että tarvittaessa auktoriteetilla tapahtuvasta johtamisesta ote muuttuu ennemminkin kaverilliseksi. Haastattelusta saatua tietoa vahvistaa myös Gregorion (2013) näkökulma. Hänen mukaansa y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä tulisikin johtaa joustavalla tavalla. On tärkeää, että esimies pystyy muokkaamaan omaa toimintaansa vastaamaan alaistensa tarpeita.

Tärkeimpänä asiana johtamisessa haastateltavat pitivät palautteen saamista. Heidän mukaansa esimiehen tulee pystyä antamaan palautetta runsaasti. Palautteen antamisessa tärkeää on haastateltavien mukaan se, että sitä ylipäänsä annetaan. Haastateltavat haluavat saada niin hyvää kuin huonoakin palautetta. Heidän mukaansa sen avulla pystyy itse arvioimaan omaa toimintaansa. Palautteen saaminen myös palkitsee haastateltavia. Esimerkiksi rahallisen palkkion merkitystä ei koeta yhtä tärkeäksi kuin palautteen saamista tehdystä työstä. Pihan ja Poussan (2012, 44-45) mukaan palautteen anto on myös tärkeää. Heidän mukaansa palaute motivoi y-sukupolvea työskentelemään tehokkaammin ja kehittämään omaa toimintaansa.

Haastateltavat toivoivat esimiehiltään myös yhteneväisiä toimintatapoja. Tämä on erityispiirre yksikössä, jossa työskentelee yhteensä 12 vuoro-esimiestä ja noin 320 työntekijää. Heidän

toisistaan poikkeavat toimintatavat erikoistilanteissa ja niiden hoitamisessa saavat aikaan hämmennystä työntekijöiden keskuudessa.

Luotettavuus ja tuen saaminen esimieheltä ovat haastateltavien mielestä tärkeitä piirteitä esimiestyössä. Luotettavuutta kuvattiin muun muassa sillä, että esimies ei kertoisi hänelle kerrottuja luottamuksellisia asioita eteenpäin. Esimiehiltä odotetaan myös tukea erilaisiin ongelmanratkaisutilanteisiin sekä avuliaisuutta tilanteessa kuin tilanteessa. Haastateltavien mielestä oli tärkeää, että avun saa tarvittaessa aina. Tätä mielipidettä tukee myös Gregorion (2013) näkemys, jonka mukaan on tärkeää, että y-sukupolven kuuluvalle henkilölle annetaan vapaat kädet työskennellä, mutta tarvittaessa häntä autetaan. Silloin on tärkeää, että esimies on tarpeeksi lähellä, jotta voi antaa tukensa, kun sitä tarvitaan. Työntekijällä on myös oltava tunne, että häntä tuetaan tilanteessa kuin tilanteessa. Nämä Gregorion (2013) esittämät seikat tukevat tämänkin tutkimuksen tuloksia.

Turvataarkastusyksikössä on myös koettu liiallisen itseluottamuksen ja toisaalta perustyöelämäntaitojen puuttumisesta johtuvia ongelmia. Ongelmat ovat samankaltaisia kuin Vesterisen (2011b, 126.) tutkimuksessaan mainitsemia. Tämä asia tuli ilmi haastateltavien kanssa siinä, että he olettivat, että jo muutaman vuoden työkokemuksella voisi työskennellä menestyksekkäästi esimiesasemassa. Kahden haastateltavan mukaan he olisivat jo valmiita siirtymään esimieheksi, vaikka työkokemusta ei ole kahta vuotta enempää. Tämä kuvastaa sitä innokkuutta ja myös ehkä hieman korostunutta itseluottamusta, jota y-sukupolven kuuluvilla henkilöillä on. Tästä asiasta mainitsi myös liiketoimintapäällikkö, joka vastaa turvatarkastusyksikön toiminnasta. Hänen mukaansa Airpro Oy:n palvelukseen tulee usein henkilöitä, joille täytyy opettaa ihan työelämän perustaitoja.

”Airpro on monelle nuorelle se ensimmäinen työpaikka, joten välillä joudumme opettamaan henkilöille mitä se oikea työelämä on. Kaikille ei ole mm. itsestään selvää, että töissä pitää olla ajoissa. Välillä esiintyy yli-innokkuutta ja malttamattomuutta, joka ei aina sovellu turvallisuusosalalle.” (Cooper sähköposti 20.9.2013.)

Lähtöselvityksen mukaan 21 vastaajaa oli sanonut yksikön hyväksi puoliksi sen, että esimies-toiminta on hyvää. Tästä ei tosin voi vetää sen suurempia johtopäätöksiä, koska ei ole varmuutta siitä, kuinka hyvin he ovat tunteneet esimiehen tehtävät.

5.4.3 Y-sukupolven sitoutuminen

Haastatteluiden lopuksi saadut sitoutumiseen ja sitouttamiseen vaikuttavat asiat myötäilivät hyvin paljon haastateltavien ihannetyöpaikkoihin liittyviä seikkoja. Monen haastateltavan mukaan he olisivat sitoutuneita ihannetyöpaikan ominaisuuksia tarjoavaan työnantajaan. Onkin

todettava, että haastateltavien sitoutuminen liittyy hyvin vahvasti motivaatiotekijöihin. Tämä myötäilee Hyppäsen (2013, 131-132) teoriaa sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä. Haastatteluis- ta kävi myös ilmi, että haastatellut ovat valmiita sitoutumaan työnantajaan. Heidän sitoutu- miseen vaikuttavat samat seikat, jotka tulivat esiin Pyöriän (2013) ym. tekemän tutkimuksen johdosta. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt ovat sitoutumiskykyisiä. Heidän vain tarvitsee ko- kea työnsä mielekkääksi kokonaisuudeksi.

Haastateltavat nimesivät sitoutumistekijöiksi samoja asioita, jotka ovat Herzbergin kaksifak- toriteorian mukaan motivaatiotekijöitä. Näitä olivat työssä kehittyemis- ja etenemismahdolli- suudet sekä työn merkityksellisyys.

5.4.4 Valmentava johtaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että turvatarkastusyksikön esimiesten toiminnassa oli eroja. Osaan luotettiin ja osaan ei. Jotta valmentavaa johtamista voitaisiin käyttää, olisi luottamussuhteen oltava vankkumaton. Salmimiehen ja Ruudun (2013) mukaan ympäristön täytyy olla otollinen, jotta työntekijöiden kasvu on mahdollista. Surakan ja Laineen (2011, 146-147) mukaan esi- miehillä täytyy olla usko siihen, että jokainen haluaa kehittyä. Haastatteluista ei tullut ilmi, onko yksikön esimiehillä kehittävä ote työhönsä vai ei. Haastateltavat eivät kokeneet, että turvatarkastusyksikössä voitaisiin juuri käyttää valmentavaa johtamista sellaisenaan. Vaikeuk- sia aiheuttaa toiminnan hajautuminen eri pisteisiin, työvuorojen järjestäminen ja ihmisten suuri määrä. He kuitenkin kokivat, että heitä arvostetaan työntekijöinä. Arvostusta osoitetaan erilaisilla asioilla, kuten vastuun antamisella ja kiittämisellä.

Valmentava johtaminen nojaa vahvasti vuorovaikutukseen ja sitä haastateltavat toivoisivat lisää esimiehiltään. Heidän mukaansa esimiehet voisivat kehittää työntekijöitään keskustele- malla erilaisista ongelmanratkaisutilanteista, joita tulee eteen päivittäin. Tilanteet voitaisiin purkaa jälkeenpäin, jolloin saataisiin työntekijät ajattelemaan asiaa itsekin ja he saisivat vahvistusta omalle osaamiselleen. Tällä tavalla työntekijöitä voidaan haastateltavien mielestä myös inspiroida kehittymään. Haastateltavat kokivat, että varsinkin uusien työntekijöiden kanssa tämä olisi erittäin hyvä tapa.

Jokainen haastateltava piti kehityskeskustelua todella tärkeänä elementtinä työssään. Niitä toivottiin pidettäväksi hieman useammin kuin vain kerran vuodessa. Salmimiehen ja Ruudun (2013) mukaan esimiehen on varmistuttava siitä, että hän varaa riittävästi aikaa vuorovaiku- tukselle. Haastateltavat kokivatkin, että kehityskeskustelu on ollut lähestulkoon ainoita tilan- teita, jossa esimies on ollut niin läsnä tilanteessa, että on voitu puhua rauhassa asioista. Tä- män vuorovaikutustilanteen aikana haastateltavat ovat kokeneet, että heitä on kuunneltu ja he ovat pystyneet tuomaan esiin omia mielipiteitään ja kehittymisen kohteitaan. Kaikkien

kohdalla näin ei kuitenkaan ole ollut, sillä kehityskeskusteluita pitäviä esimiehiä on ollut useita, joten kaikki heistä eivät ole olleet läheskään yhtä taitavia sitä pitämään. Sen tarkoituksenaan ei ole ollut kaikille esimiehille selvä, joten keskustelu on muutamien haastateltavien kohdalla ollut vain epävirallinen juttutuokio.

5.5 Tutkimustulokset

Tutkimusaineiston analysoinnin tuloksena syntyi vastaus tutkimusongelmaan sekä HR-päällikön asettamaan tavoitteeseen. Tutkimusongelmana oli selvittää: ”Mitä y-sukupolveen kuuluvat henkilöt arvostavat työelämässä ja miten heitä tulisi johtaa, jotta saadaan motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä”. HR-päällikön tavoitteen mukaan on tarpeen löytää oikeat keinot, jotta kyseisen ikäryhmän jäseniä osataan johtaa oikein toimenpitein. Tässä pääluvussa esitetään tutkimusaineiston analysoinnin tulokset teemoittain.

5.5.1 Mitä y-sukupolveen kuuluva henkilö odottaa työltä?

Tämän tutkimuksen perusteella y-sukupolveen kuuluvat henkilöt odottavat työelämältä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia. Ne ovat suuressa roolissa siinä, että he viihtyvät työssään ja työskentelevät motivoituneesti. Kehittyminen ja eteneminen ovat heille luontaista, sillä he haluavat oppia jatkuvasti uusia asioita.

”Itsensä kehittäminen on tärkeää. Sehän tuo sellasta hyvää oloa ja saa tekemään niitä töitä paremmin. Itsensä kehittäminen motivoi.”

Hyvä työilmapiiri ja hyvät työkaverit ovat myös suuressa roolissa siinä, että y-sukupolveen kuuluvat henkilöt viihtyvät työssään.

”Tietysti sit työilmapiiri on kaikista tärkein ,,,, et se on melkein ihan se ja sama siinä vaiheessa et kuinka mielekästä se työ on siinä vaiheessa jos on motivoiva ympäristö ja mukavat työkaverit ympärillä. Se on tosi tärkeä juttu.”

Merkityksellinen ja haastava työ on tärkeää y-sukupolveen kuuluville henkilöille. He haluavat yhdistää oman siviilielämänsä työelämän kanssa ja parhaiten se onnistuu silloin, kun tekee työtä, joka on linjassa omien arvojen kanssa. Työn on tarjottava haasteita ja siksi onkin tärkeää, että työnantajat pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen esimerkiksi selkeitä urapolkuja, jolloin on aina mahdollista päästä haastavampiin työtehtäviin. Huomattavaa on, että tässä tutkimuksessa kaikki nämä asiat tulivat selkeästi esiin jokaisen haastattelun yhteydessä.

”Sellanen työ jolla ois oikeesti joku merkitys ja jollain tavalla palkitsis ,..., Kyllän se ihanne-työpaikka olis sellanen joka antaa sulle henkisesti, et ei pelkästään se et sun tulot on turvattu vaan se, et saa oikeesti jotain mielihyvää ja tyydytystä.”

Tämän tutkimuksen mukaan y-sukupolveen kuuluvilla henkilöillä ovat korostuneet Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaiset motivaatiotekijät ja toisaalta heidän sietokykynsä huonosti oleviin hygieniategijöihin on alhainen. Se saattaa saada aikaan levotonta liikehdintää työpaikoilla, joka mielletään usein malttamattomuudeksi ja kärsimättömyydeksi. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt toisaalta motivoituvat helposti, jos motivaatiotekijöitä on riittävästi tarjolla. Parhaimmillaan y-sukupolveen kuuluvasta henkilöstä voidaan saada motivoitunut, sitoutunut ja tarmokas työntekijä.

”Mua motivoi se, että riippumatta siitä, mitä työtä tekee, nii et pääsee paremmaksi koko ajan siinä, mitä tekee et just se kehittäminen.”

5.5.2 Mitä y-sukupolveen kuuluva henkilö odottaa esimiestoiminnalta

Tutkimuksen ja analyysin perusteella voidaan todeta, että y-sukupolveen kuuluvaa henkilöä tulisi johtaa mukautuvasti ja keskustelevalle otteella. Esimiesten olisi pystyttävä mukautumaan eri tilanteisiin. Heiltä toivottiin auktoriteettia, mutta tarpeen vaatiessa kaverillista otettakin olisi pystyttävä käyttämään. Esimiesten olisi tarjottava tukea ja jämäptiä ohjausta työsuorituksen aikana. Esimiehen tulkintaa vaativien tilanteiden jälkeen olisi ne käytävä läpi henkilökunnan kanssa. Tilanteiden jälkeiset keskustelut kehittävät työntekijöitä sekä parantavat työntekijöiden ja esimiesten välistä vuorovaikutusta. Toimeksiantajayrityksen erityispiirteet huomioon ottaen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat myös esimiehiltään yhteneväistä linjaa toimintatapoihin.

Y-sukupolveen kuuluva haastaa johtamisen vain siinä tapauksessa, jos häntä johdetaan vanha-kantaisiin menetelmin. Jokaisen esimiehen olisikin tutustuttava niihin asioihin, jotka näitä nuoria työelämässä ajavat eteenpäin.

Palautteen antamiseen on esimiesten taholta suunnattava erityistä huomiota. Sen merkitys tuli monessa yhteydessä esiin tutkimuksen edetessä. Haastatteluiden perusteella palautteen antaminen koetaan esimiesten perustehtäväksi, motivointikeinoksi, kehittäjäksi sekä esimiehen ja alaisen väliseksi vuorovaikutukseksi.

”Mun mielestä esimiehen on pystyttävä antamaan kaikenlaista palautetta, ja se pitää pystyä sanomaan rakentavasti ja siitä pitää pystyä oppimaan ite.”

Tämän tutkimuksen mukaan valmentavaa johtamista voisi käyttää turvatarkastusyksikössä mukautettuna. Haastateltavat toivoivat esimiehiltä enemmän keskustelevaa johtamista sekä kehittävää otetta johtamiseen. Kehityskeskustelut olivat ainoat hetket, jolloin esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on ollut sillä tasolla, että se on tyydyttänyt työntekijöitä. Vuorovaikutuksen parantamiseen pitää keskittyä.

5.5.3 Miten yrityksessä voitaisiin vaikuttaa y-sukupolveen kuuluvien työntekijöiden sitoutumiseen?

Y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden työnantajaan sitoutumiseen liittyvät asiat kulkevat tämän tutkimuksen perusteella käsi kädessä motivaatiotekijöiden kanssa. Kaikki haastateltavat sanoivat, että olisivat sitoutuneet ihannetyöpaikkansa kaltaiseen työpaikkaan. Tärkeintä haastateltavien mielestä on se, että työ palkitsee, motivoi ja tarjoaa mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Kiinnittämällä tarkkaa huomiota Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisiin motivaatiotekijöihin ja pitämällä huolen, että näitä asioita organisaatiossa on tarjolla, voi työntekijän sitouttaa organisaatioon tehokkaasti.

5.5.4 Ideointia turvatarkastusyksikön esimiesten kanssa

Tutkimustulokset ja kehityksen kohteet esiteltiin turvatarkastusyksikön vuoro-esimiehille ja yksikön päällikölle. Esittelytilaisuuden tarkoituksena oli ideoida toimintamalleja, joiden avulla pystyttäisiin kehittämään yksikön toimintaa. Ideointimenetelmänä käytettiin aivorihtä. Seuraavassa esittelen ideointitilaisuuden kulun.

Olin valmistellut esityksen, jossa kerroin tutkimuksesta, sen tuloksista sekä kehityksen kohteista. Kehityksen kohteita olivat palautteen antaminen, kehityskeskustelujen pitäminen, työntekijöiden kehittäminen, merkityksellisen työn luominen, yhtenäisen linjan luominen esimiestyöhön ja esimiesten läsnäolon lisääminen. Kerroin heille, että käytämme aivorihtä ideointimenetelmänä, jonka avulla saisimme ratkaisuja kehityksen kohteisiin. Selvitin heille, mistä aivorihtessä on kyse ja kerroin heille, miten toimitaan.

Pyysin osallistujia valitsemaan kehityksen kohteista kaksi, joihin keskittyisimme. Yhtenäisen linjan luominen ja palautteen antaminen valittiin ideoinnin kohteiksi. Jaoin osallistujille paperilappuja, joihin pyysin kirjoittamaan yhden idean yhdelle lapulle. Rohkaisin osallistujia miettimään vilttejäkin ideoita, jotta ideointi olisi mahdollisimman rikasta. Ideointi lähti liikkeelle hyvin osallistujien kirjoittaessa useita ideoita lapuilleen. Ojasalon ym. (2009, 147) mukaan vetäjän merkitys aivorihtien tuloksiin on suuri, joten kun noin kymmenen minuutin jälkeen osallistujat eivät enää juuri ideoita keksineet, pyrin kiihdyttämään prosessia vielä tässä vaiheessa, kertomalla heille minkälaisia ideoita itselläni olisi kehityksen kohteiden parantami-

seksi. Kerroin mahdollisimman hulluja ideoita, jotta osallistujatkin alkaisivat miettiä asiaa laajemmin. Kun aikaa oli kulunut 20 minuuttia, pyysin osallistujia ojentamaan paperilaput minulle. Muutamalla lapulla oli useampi idea kuin yksi ja osa kirjoitetuista ideoista oli myös muihin kehityksen kohteisiin kuin oli alun perin sovittu.

Järjestelin ideat teemoittain ja asetin ne paperilapulle, jonka yläreunaan kirjoitin ideoinnin kohteen. Luin ääneen ideat, jotka olivat hyvin samankaltaisia. Kävimme vielä keskustellen läpi syntyneet ideat ja tässä vaiheessa pyysin osallistujia täsmentämään omia ideoitaan ja kertomaan omia ajatuksiaan muiden ideoista. Loppukeskustelussa pohdittiin nykytilannetta ja keinoja kehittää toimintaa yksikössä. Nauhoitin loppukeskustelun, jotta sen tarkastelu myöhemmin olisi helppoa.

Yhtenäisen linjan luomiseen ehdotettiin erilaisia esimiesten välistä vuorovaikutusta lisääviä keinoja, kuten keskustelupalstan käyttöönottoa, missä jokainen esimies voi ottaa esiin asioita ja ehdottaa toimintatapoja eri tilanteisiin. Ongelmaan ratkaisuksi ehdotettiin myös selkeämpien toimintatapojen laatimista ja erilaisten palaverien järjestämistä. Palautteen antamisen lisäämiseksi ehdotettiin ylimääräisiä palautevuoroja, jonka aikana esimiehen ainoana tehtävänä olisi palautteen antaminen työntekijöille. Palautteen antamiseksi koettiin myös työntekijöiden kiittäminen, jonka avulla siitä tulisi rutiininomaista ja jatkuvaa, sillä esimies voi kiittää työntekijää monesta asiasta. Tilaisuuden loppuun kiitin osallistujia ja otin kuvan teemoittain järjestellyistä ideoista. Kuva löytyy liitteestä 1.

Tilaisuuden alussa kävi ilmi, että yksikön päällikön mukaan tutkimuksessa löytyneet asiat eivät olleet välttämättä niin selkeitä, kuin ne olin esittänyt. Hänen mielestään tapaukset olivat yksittäisiä, eivätkä näin ollen yleistettävissä. Tästä huolimatta vuoro-esimiehet pystyivät ideoimaan tulosten pohjalta konkreettisia toiminnan kehittämisehdotuksia. Yksikön päällikkökin intoutui loppukeskustelun aikana ideoimaan yksikön toiminnan kehittämistä aivoriihen pohjalta. Hän ideoi muun muassa palautteen antamisen ja delegoimisen yhdistämistä. Hän jopa antoi suoria ohjeita alaisilleen siitä, miten vuoro-esimiehet voivat siirtäessään vastuuta alaisilleen samalla käydä läpi edellisiä onnistumisia vastaavissa tilanteissa. Aivoriihen loppukeskustelun aikana ilmeni, että toiminnan kehittämiseen ei ole ollut aikaa. Esittelytilaisuuteen käytetty kaksituntinen herätti yksikön päällikön ajattelemaan, että kehittäminen on mielenkiintoista ja sille on varattava oma aikansa.

6 Kehitysehdotukset Airpro Oy:lle

Tämän tutkimuksen perusteella Airpro Oy:n turvatarkastusyksikössä olisi pohdittava johtamiseen liittyviä käytänteitä. Moniin tutkimuksessa esille nousseisiin y-sukupolveen kuuluvien henkilöiden odotuksiin pystytään vastaamaan, jos niin halutaan. Mielestäni olisi tarpeellista miettiä, palveleeko tämänhetkinen organisaatio tarpeeksi hyvin yksikön työntekijöitä, jotka suurimmalta osaltaan kuuluvat y-sukupolveen.

Tutkimuksessa esilletulleiden asioiden perusteella esimiehet eivät ole riittävästi läsnä työntekijöiden parissa. Tämä vaikeuttaa esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutussuhteen syntymistä. Tällä hetkellä esimiesten aika menee pääosin työn organisointiin, jolloin heille ei jää riittävästi aikaa kehittää työntekijöitään. On myös hieman epäselvää, onko esimiehillä kehittävä ote työssään vai ei. Koko yksikön kannalta olisi tärkeää, että esimiehet voisivat keskittyä hieman enemmän työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Tällöin heistä voitaisiin saada koko potentiaali irti ja motivoitunutta työvoimaa. Kehittämistä voisi pyrkiä luomaan keskustelunomaisella johtamistavalla, jolla pyritään saamaan työntekijät itse oivaltamaan asioita sen sijaan, että heille tarjotaan vastaukset asiaan kuin asiaan aina tarjottimella. Yhtenäinen linja toimintatavoissa tuli myös haastatteluiden yhteydessä esiin. Siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä tällä hetkellä vuoro esimiehiä yksikössä on kaksitoista, ja heidän toimintatansa ovat keskenään erilaisia. Tämä aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä.

Tutkimuksen perusteella on todettavissa myös, että palautteen antoon on kiinnitettävä erityistä huomiota yksikössä. Y-sukupolveen kuuluvat henkilöt ovat persoja palautteelle ja suorastaan janoavat sitä tilanteessa kuin tilanteessa. Palautteenantokäytäntöä voisi miettiä kehittää siihen suuntaan, että siitä tulisi jokapäiväinen rutiini jokaisen esimiehen kohdalla.

Erityisesti haastatteluista kävi ilmi, että kehityskeskusteluita toivottiin pidettäväksi useammin. Haastateltavien mielestä kehityskeskustelusta tekee tarpeellisen se, että siinä hetkessä esimies on läsnä koko olemuksellaan, jolloin hänen kanssaan on helppo puhua mielessä olevista asioista. Huomionarvoista onkin se, miten tällaisia kahdenkeskisiä keskustelutuokioita voitaisiin järjestää niin, että se ei kuormittaisi liikaa esimiesten toimintaa. Jokin muu tapa, kuten ryhmäkeskustelu tai lyhyt keskustelutuokio kahvin ääressä saattaisi toisinaan ajaa saman asian. Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite olisi ehdottomasti käytävä läpi kaikkien niihin osallistuvien ja niitä pitävien kanssa. Osa haastateltavistakin oli ensimmäistä kertaa elämässään kehityskeskustelussa ja eräällekin työntekijälle oli sattunut kehityskeskustelun pitäjäksi esimies, joka oli ensimmäistä kertaa sitä pitämässä. Haastatellun mukaan kyseisen kehityskeskustelun anti oli jäänyt laihaksi.

Tämän tutkimuksen perusteella y-sukupolveen kuuluvat henkilöt haluavat tehdä merkityksellistä työtä. Tätä pitäisi pystyä luomaan yleisellä arvostuksen osoittamisella. Työntekijöiden kiittäminen ja palkitseminen tilanteissa, joissa se on paikallaan, on toteuduttava. Turvatarkastustoimintaa mitataan monen eri tahon toimesta ja olisikin tärkeää, että työntekijöiden kanssa käytäisiin hyvin selkeästi läpi, missä on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa. Palautteen ja kiitoksen on oltava myös kohdennettua, jottei ole epäselvää, kuka kiitoksen on saanut.

Hyvä keino henkilöstön sitouttamiseen ja kehittämiseen olisi jonkinlainen kehittämisohjelman perustaminen. Sen voisi nimetä vaikka Airpron Akatemiaksi. Kehittämisohjelmaan valittaisiin esimerkiksi 20 halukasta työntekijää, joita alettaisiin kouluttaa. Tavoitteena olisi saada heistä tulevaisuuden osaavia esimiehiä ja kouluttajia. Heillä olisi koulutuksen jälkeen urallaan selkeä tie ylöspäin. Tällaista kouluttamalla sitouttamista suosittelevat myös Orrell (2011) ja Schawbel (2012), joiden mukaan sitoutumiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla kehittämishojelmissa ja urapolkujen luomisella. Akatemiaan voisi sisällyttää myös erilaisia Orrellin (2011) esittämiä mentorointikäytänteitä, joissa eri yksiköiden ihmiset voisivat keskustella näiden nuorten kanssa omasta työtehtävästään tai muista ennalta sovitusta asioista. Olisi myös suotavaa, että siihen sisältyisi myös tehtävien kiertoa, jonka aikana nuori pääsee tutustumaan yrityksen eri työtehtäviin.

7 Pohdintaa

Tämän tutkimuksen perusteella voin todeta, että tutkimustulokset ovat sellaisia, joita toimeksiantajayritys voi hyvinkin käyttää toiminnan kehittämisen ohjenuorana. Siitä saadut tulokset ovat luonteeltaan samankaltaisia kuin muistakin aiheita tutkineista tutkimuksista on saatu. Ainoa poikkeus tämän joukon osalta oli se, että joustavuudella ei ole niin suurta roolia heidän työelämässään kuin aikaisempien tutkimusten perusteella voisi olettaa. Se selittyy osin työn luonteesta, joka tarjoaa monenlaisia muita tärkeitä asioita työntekijöille, kuten hyvän työilmapiirin ja työkaverit. On myös huomioitava, että kukaan haastatelluista ei ole suorittanut toisen asteen tutkintoa korkeampaa tutkintoa. Vastauksista heijastui selkeästi se, että haastatellut eivät oikein vielä tienneet, mitä tulevaisuudeltaan haluavat. He elävät vahvasti siinä hetkessä, jossa ovat, eivätkä he oikein osaa kuvitella muunlaista työelämää. Monet haastatelluista olivatkin ensimmäisessä ”oikeassa” työsuhteessa, joten se selittää omalta osaltaan päämäärättömyyttä. Olisikin mielenkiintoista, jos näitä nuoria pääsisi jututtamaan hieman enemmän ja ohjaamaan työelämässään eteenpäin, sillä jo haastattelut tarjosivat niin haastattelijalle kuin haastateltavillekin oivalluksia:

”Tähän oli sellanen toinen kehityskeskustelu.”

”Tää oli kyllä silmiä avaava kokemus.”

”Sähän pidit tässä mulle johtamisen pikaoppitunnin.”

Tutkimukselle oli todellinen tarve, sillä turvatarkastusyksikkö on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja palvelun tilaaja määrittelee sopimuksessa hyvin tiukat ehdot, jotka on täytettävä. Palvelun tilaaja eli Finavia arvioi, että seuraavan kuuden vuoden aikana matkustajamäärät Helsinki-Vantaalla tulevat kasvamaan yli 20 miljoonaan. Turvatarkastus on yksi kriittisistä pisteistä matkustajien matkalle lähdössä. Sen takia olisi erittäin tärkeää, että turvatarkastuksessa työskentelevät työntekijät olisivat motivoituneita asiakaspalvelun ammattilaisia. Turvatarkastusyksikön vaihtuvuus on suurta. Sitä hillitäkseen olisi tehtävä muutoksia, joiden perusteella Airpro Oy nähtäisiin hyvänä työnantajana jatkossa.

Näihin asioihin voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. Signaali on ollut selkeä niin yrityksen johdolta, yksikön johdolta kuin myös henkilökunnalta, että ei oikein tiedetä, miten yhteistyö esimiesten ja työntekijöiden välillä saataisiin pelaamaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. Liiketoimintapäällikkö totesi esimerkiksi, että joidenkin uusien työntekijöiden kanssa olisi käytävä ihan perusteellinen työelämäkoulutus läpi, jonka avulla kerrotaan perusasioita työsuhteesta ja työskentelemisestä. Mielestäni tämä on selkeästi esimiesten tehtävä. Esimiehillä on oltava aikaa ja kykyä keskustella näiden työntekijöiden kanssa edeltävän kaltaisista asioista. Kun työntekijä ja esimies ovat kasvokkain keskustelemassa jostain asiasta, on se aivan erilainen tilanne kuin se, että heille pidettäisiin luokkahuoneessa koulutus jonkun toimesta. On pyrittävä saamaan nuoret ymmärtämään itse omat vastuunsa ja velvollisuutensa. Uskon siihen, että jatkuvalla vuorovaikutuksella se olisikin mahdollista.

On tavanomaista, että kysyttäessä työntekijöiltä yrityksen huonoja puolia, usein vastaukseksi saa huonon palkan. Se on todella helppo aina tuoda esiin, sillä palkkaahan ei koskaan saa tarpeeksi. Yleisesti ajatellaan, että taloudelliset edut ovat se suurin motivaattori työntekijöille. Näin ei kuitenkaan ole ainakaan tämän tutkimuksen perusteella ja voidaankin todeta, että asiat jotka oikeasti motivoivat, ovat juuri niitä Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöitä. Esittelin haastatelluille Herzbergin kaksifaktoriteorian ja siitä keskusteltuamme, kaikki haastatellut oivalsivat, mikä heitä motivoi. Joillakin jopa pääsi pieni naurahdus siinä kohdassa, kun he tajusivat, että niinhän se menee. Tästä syystä olisi mietittävä tapoja, joilla voitaisiin motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin sekä sitouttaa heitä, ilman palkankorotuksia. Kilpailun ollessa kovaa palkankorotuksia ei voida jakaa jatkuvasti.

Luvussa Kehitysehdotukset Airpro Oy:lle oleva Airpron Akatemia olisi erittäin hyvä keino sitouttaa sekä kehittää henkilöstöä. Mahdollisuuksia sen kaltaisessa koulutuksessa olisi vaikka mihin. Siitä saattaisi muodostua jopa sellainen asia, jonka perusteella ihmiset hakeutuisivat

Airpro Oy:n palvelukseen. Jos jo tunnin haastattelun aikana työntekijät kokevat oivalluksia, jotka saavat aikaan hyvän olon tunteen, niin mitä voitaisiin saada aikaan oikein toteutettuna esimerkiksi vuoden tai puolen vuoden koulutusjakson aikana?

Tärkeintä kaikessa koulutuksessa on mielestäni se, että koulutuksen kohteilta kysytään, mikä heitä kiinnostaa. Oikeastaan pelkkä kysyminenkään ei riitä, vaan heidän kanssaan on keskusteltava aiheesta ja pyrittävä onkimaan sieltä asioita, jotka heitä ajavat eteenpäin ja motivoivat. Itse voin sanoa seitsemän haastattelun perusteella, mistä näiden nuorien kanssa pitäisi lähteä liikkeelle. Tiedon onkiminen ei ole vaikeaa, täytyy vaan pystyä kuuntelemaan ja kysymään oikeita kysymyksiä oikeissa kohdissa. Dialogin käyminen työntekijöiden kanssa on erittäin tärkeää. Vain sen avulla voidaan saada selville, mitä he haluavat.

Tutkimuksen laatua arvioitaessa käytetään kahta erilaista näkemystä. Ensimmäinen on luotettavuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että onko tutkimus toteutettu siten, että kuka tahansa sen voisi toistaa ja saisi samoin menetelmin samat tulokset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Toinen näkemys, jolla tutkimuksen laatua mitataan, on pätevyys. Se ilmaisee sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä ilmiötä, jota tutkitaan. Pätevyys on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuden osalta on sanottava, että haastattelutilanteet olivat sellaisia, joissa minulla tutkimuksen suorittajana oli suuri rooli siinä, että sain haastatelluilta kaikki ne asiat esiin, joita pidin tutkimuksen tekemisen kannalta tärkeänä. Jouduin ohjailemaan joskus reilustikin keskustelua, jotta haastateltavat aktivoituisivat niin, että he ajattelisivat asioita hieman laajemmin. On todettava, että joku tutkija olisi saattanut saada erilaiset tulokset haastatteluiden perusteella. Haastattelut nauhoitettiin, mikä omalta osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Nauhoitteiden perusteella kuka tahansa voi tulkita niitä ja tehdä johtopäätöksiä. Lähteiden luotettavuuteen kiinnitin huomiota. Varsinkin sähköisten lähteiden kohdalla pyrin tarkistamaan kirjoittajan taustoja ja jos hänellä oli riittävästi näyttöä asiantuntijuudesta, kelpuutin lähteen tutkimuksen teoriaosaan.

Pätevyyden osalta voidaan todeta, että tutkimus tutki sitä asiaa, jota oli tarkoituksin. Tutkimuksen kohderyhmä oli oikea, tosin haastatteluihin osallistuneet olivat suurimmalta osaltaan 90-luvun alkupuolella syntyneitä y-sukupolveen kuuluvia henkilöitä. Jos haastateltavina olisi ollut enemmän 80-luvulla syntyneitä, olisivat tulokset saattaneet olla monisyisemmät, koska heillä olisi ollut jo pidempi työura takanaan. Suurin syy tähän oletukseen on se, että hieman vanhemmille on ehkä jo muodostunut selkeämpi käsitys siitä, mikä heitä työelämässä ajaa ja mitä he haluaisivat tehdä elämällään. Kuitenkin on todettava, että turvatarkastusyksikön

työntekijöitä leimaa se, että he ovat nuoria ja harvalla on toisen asteen tutkintoa korkeampaa koulutusta.

Koska olin saanut selkeitä tuloksia haastatteluista, menin innoissani pitämään aivorihtä ja odotin, että vuoroesi- miesten ja yksikön päällikön kanssa saisimme aikaan konkreettisia kehittämisehdotuksia. Niitä saimmekin, mutta jäin miettimään, että mikäli vuoroesimiehet olisivat olleet yksin palautetilaisuudessa, olisiko keskustelu ja ideointi ollut vapaampaa. Tilaisuus nimittäin sujui hieman eri tunnelmissa kuin etukäteen olin arvellut. Alkuun yksikön päällikön vahvat mielipiteet ja torjuva asenne tutkimusta kohtaan rajoittivat mielestäni vuoroesi- miesten mielipiteiden julkituomista. Myöhemmin esittelytilaisuuden nauhoitetta kuunnellessani tunnistin yksikön päällikön innostumisen ideoimiselle, mutta jäin kuitenkin miettimään mitä vuoroesimiehet jättivät sanomatta. Vaikka vuoroesi- miesten puheenvuorot olivat vähäisempiä, arvioin, että käydystä keskustelusta ja yksikön päällikön innostuneisuudesta johtuen vuoro- esimiehet tulevat tarttumaan työssään tutkimuksessa esille tulleisiin kehityksen kohteisiin.

Esittelin työni myös Airpro Oy:n liiketoimintapäällikölle ja HR-päällikölle. Kävin heidän kans- saan läpi saman esityksen, jonka esittelin aikaisemmassa tilaisuudessa turvatarkastusyksikön esimiehille. Tutkimus antoi HR-päällikön mukaan useita eri kehityksen kohteita, joihin tule- vaisuudessa kiinnitetään huomiota. Tutkimus antoi myös vahvistusta mielikuville, joita yrityk- sen johdolla oli nuorten johtamisesta.

Tämän tutkimuksen myötä nousee mieleen muutamia aiheita jatkotutkimuksille. Ensimmäinen tutkimus voisi koskea turvatarkastusyksikön vuoroesimiehiä. Olisi mielenkiintoista tietää, mi- ten he näkevät oman työnsä. Onko heillä riittävästi tukea, osaamista ja aikaa suoriutua teh- tävästään? Miten he näkevät tai kokevat nuorten johtamisen? Tavoitteena olisi siis kartoittaa esimiesten käsityksiä ja odotuksia omalta työltään ja työyhteisöltään ja löytää mahdollisesti uusia johtamisen tapoja. Sheahan (2006, 334-337) toteaa, että johtamisella voidaan vaikuttaa suuresti työntekijöiden sitoutumiseen, joten senkin takia siihen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota.

Toinen tutkimus voisi tarkastella turvatarkastusyksikön organisaatiota. Haastatteluiden ja pa- lautetilaisuuden perusteella olisi mietittävä, minkälainen organisaatio palvelisi parhaiten työntekijöitä ja palvelun tilaajaa. Onko nykyinen organisaatiomalli sellainen, jossa vuoroesi- miehillä on resursseja keskittyä myös henkilöstön kehittämiseen?

Tutkimuksen tekemisestä saamani palaute antoi selkeän viestin siitä, että johtamisen keinoi- hin olisi kiinnitettävä erityistä huomiota ja aihealueesta löytyisi helposti muitakin tutkitta- vaa.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. päivitetty painos. Helsinki: WSOY
- Hershey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
- Herzberg, F. 1987. One more time: How do we motivate employees. Harvard business review.
- Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita
- Juran, J. 1999. How to think about quality. Teoksessa Juran, J. & Godfrey, B. (toim.) Juran's quality handbook. Viides painos. Yhdysvallat: R. R. Donnelley & Sons Company
- Juuti, P. 2011. Miten organisaation kieli kohtaa nuoren työntekijän? Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2007. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY
- Kotter, J. 2001. What Leaders Really Do? Harvard business review.
- Mintzberg, H. 2011. Managing. Ashford Colour Press: Gosport
- Nylander, S. HR Consultant, Airpro Oy. Vantaa. Henkilökohtainen tiedonanto 8.1.2014. Muistiinpanot tutkimuksen tekijän hallussa.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum
- Pursio, H. 2011. Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.
- PWC. 2013. PwC's NextGen: A global generational study.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell
- Sheahan, P. 2006. Generation Y: Surviving with generation Y at work. Hardy Grant Books
- Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint
- Suutarinen, M. 2011. Suomalaisen pörssiyritysten johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Vesterinen, P-L. 2011b. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Sähköiset lähteet

Ahonen, Hussi & Pirinen 2010. Luettu 29.10.2013
<http://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>

Airpro Konserni. Luettu 16.12.2013
<http://www.airpro.fi/airpro-konserni>

Alasoini. Luettu 29.10.2013
<http://www.sttk.fi/File/18b7f60e-8df6-4466-b2df-f62dbdf02c2a/Alasoini,%20Y-sukupolven%20johtaminen.pdf>

Anttila, Pirkko 1998. Dokumenttianalyysi. Luettu 16.12.2013
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_tai_to_ ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/40_dokumenttianalyysi

Cooper, P. Kommentteja. Vastaanottaja: [heikki.lehtola \(at\) airpro.fi](mailto:heikki.lehtola@airpro.fi). Lähetetty 20.09.2013. Viitattu 23.12.2013

Crampton, S. & Hodge, J. 2009. Generation Y: Uncharted Territory. Luettu 23.12.2013
<http://www.journals.cluteonline.com/index.php/JBER/article/viewFile/2272/2320>

Elinikäinen oppiminen. Luettu 13.11.2013.
<http://www.sivistystyo.fi/index.php?k=10445>

Eskelinen, P. Kouluttajien määrä. Vastaanottaja: heikki.lehtola (at) hotmail.com. Lähetetty 14.1.2014. Viitattu 14.1.2014

Gregorio, K. 2013. 4 Lessons On Managing Gen Y Employees. Luettu 23.12.2013.
<http://www.businessinsider.com/4-ways-to-manage-gen-y-employees-2013-1>

Finavia käynnistää Helsinki-Vantaan laajan kehittämisohjelman. Luettu 23.10.2013.
<http://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2013/finavia-kaynnistaa-helsinkivantaan-laajan-kehittamisohjelman/>

Heathfield, S. The Downside of Hiring Generation Y: 5 Tips for Employers and Coworkers. Luettu 23.12.2013
<http://humanresources.about.com/od/generations-at-work/a/downside-of-hiring-generation-y.htm>

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2. painos. Luettu 26.11.2013.
[http://verkkokirjahylly.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/teos/CAFEXGTFF#kohta:KAIKKIEN\(\(20\)AI VOT\(\(20\)K\(\(c4\)YTT\(\(d6\)\(\(d6\)N\(\(20](http://verkkokirjahylly.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/teos/CAFEXGTFF#kohta:KAIKKIEN((20)AI VOT((20)K((c4)YTT((d6)((d6)N((20)

Kane, S. Generation Y. Luettu 2.1.2014
<http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationY.htm>

Kauppinen, K. Työnantajan odotukset tutkimukselle. Vastaanottaja: [heikki.lehtola \(at\) airpro.fi](mailto:heikki.lehtola@airpro.fi). Lähetetty 20.09.2013. Viitattu 23.10.2013.

Kotter, J. 2013. Management Is (Still) Not Leadership. 9.1.2013 Luettu 10.1.2014.
<http://blogs.hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/>

- Kouvo, T. 2012. Y-sukupolvi motivoituu arvoista. Luettu 22.12.2013
http://www.sivistys.net/uutiset/y_sukupolvi_motivoituu_arvoista.html
- Lentoliikenteen operaatiomäärän lasku näkyi myös Airrossa. Luettu 16.12.2013
<http://vuosikertomus.finavia.fi/fi/2012/liiketoiminta/airpro/>
- Omat arvot, yrityksen arvot. Luettu 29.10.2013.
http://193.208.197.11/ayp/tiedostot/luvut/yrityspalat_osio3.pdf
- Orrell, L. 6 Ways to Retain Your Generation Y Future Leaders. Luettu 22.12.2013
<http://thehiringsite.careerbuilder.com/2011/04/14/6-ways-to-retain-your-generation-y-future-leaders/>
- Paloheimo-Koskipää 2010. Luettu 23.10.2013
http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Nain_Y_sukupolvi_kayttayty_tyuelamassa.aspx
- Puohiniemi, M. 2002. Päivitetty 23.10.2008. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot. Luettu 23.10.2013. <http://www.puohiniemi.fi/YritystenArvot/index.shtml>
- Pyöriä, P. 2013. Y-sukupolven työasenteita luonnehtii konservatiivisuus. Luettu 18.12.2013
<http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/50/>
- Roos. Luettu 23.10.2013
<http://www.sttk.fi/File/18b7f60e-8df6-4466-b2df-f62dbdf02c2a/Alasoini,%20Y-sukupolven%20johtaminen.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettu 16.12.2013
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettu 23.12.2013.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettu 22.1.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettu 22.1.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Luettu 29.10.2013.
http://onlinepalvelu.sanomapro.fi.nelli.laurea.fi/ProDatabaseReader.aspx?DBid=13jo322186&th=vh#RATKAISUJA_ESIMIESTY%C3%96N_HAASTEISIIN%20
- Schawbel, D. 5 Ways To Retain Gen Y Workers. Luettu 22.12.2013.
<https://www.openforum.com/articles/5-ways-to-retain-gen-y-workers/>
- Sujuva ja nykyaikainen lentoasema. Luettu 23.10.2013.
<http://www.finavia.fi/fi/helsinkivantaa/lyhyesti/>
- Tavoitteena Helsinki-Vantaan vahvistuva asema Aasian vaihtoliikenteessä. Luettu 8.1.2014.
<http://vuosikertomus.finavia.fi/fi/2012/vuosi-2012/strategia/helsinkivantaan-lentoaseman-strategia/>
- Taylor, K. 2013. 6 Tips for Managing Millennials (Whether You Find Them to be Entitled or Not). Luettu 23.12.2013.
<http://www.entrepreneur.com/article/228321>

Ulos häkeistä! Dialogi-raportti. 2013. Luettu 23.12.2013

<http://www.xn--uusityontll-t8aac6x.fi/binary/file/-/id/3/fid/90/>

Vesterinen, P-L. 2011a. Y-sukupolvi on eri maata. Viitattu 12.10.2013

<http://areena.yle.fi/tv/1363341>

Kuviot

Kuvio 1: Herzbergin kaksifaktoriteoria 12

Taulukot

Taulukko 1: Tutkijoiden coaching-määritelmiä	16
--	----

Liitteet

Liite 1 Palautetilaisuuden anti	53
---------------------------------------	----

Liite 1 Palautetilaisuuden anti

